



Asamblea General

Distr. general
21 de marzo de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Temas del programa 124, 134, 136 y 149

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas

Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

Aspectos administrativos y presupuestarios de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz

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

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta de conformidad con lo dispuesto en la sección XVII de la resolución 71/272 A de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que le presentara para su examen un informe sobre el modelo global de prestación de servicios con una propuesta exhaustiva y plenamente desarrollada que tuviera en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. La Asamblea solicitó también al Secretario General que velara por que las propuestas presupuestarias relacionadas con los beneficios cualitativos y cuantitativos de la elaboración y aplicación del modelo global de prestación de servicios se presentaran con un plan claro de realización de beneficios.

El objetivo del modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas es prestar unos servicios de apoyo administrativo que faciliten el cumplimiento efectivo de los mandatos de las Naciones Unidas. La introducción de Umoja permitió estandarizar y automatizar los procesos institucionales y el modelo global de prestación de servicios permitirá consolidar las estructuras administrativas fragmentadas que existen en los diversos lugares de destino con objeto de mejorar la prestación de servicios. Para ello, será necesario reajustar la estructura administrativa de la Secretaría a fin de distinguir mejor las actividades operacionales de las estratégicas y la supervisión estratégica de la prestación de servicios administrativos.



El informe contiene la propuesta detallada para el modelo global de prestación de servicios, incluida información sobre la base de referencia y los beneficios cualitativos y cuantitativos. Con sujeción a las decisiones que adopte la Asamblea General en relación con el presente informe, la Secretaría de las Naciones Unidas comenzaría la transición hacia este nuevo modelo en enero de 2019. A fin de seguir desarrollando el modelo global de prestación de servicios, también se solicitan recursos para gestionar la ejecución del proyecto de conformidad con el calendario de aplicación acelerada.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Justificación del cambio	5
A. Objetivo del modelo global de prestación de servicios	5
B. Estudio de viabilidad	7
III. Propuesta detallada	12
A. Alcance de los servicios	12
B. Selección de las ubicaciones de los centros de servicios compartidos	14
C. Marco operativo de los servicios compartidos	17
D. Marco de desempeño	26
E. Aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes	28
F. Mejora de los procesos e innovación.	29
G. Modelo de financiación	29
IV. Propuesta para la ejecución del proyecto	31
A. Enfoque de la ejecución	31
B. Impacto institucional	35
C. Medidas de mitigación del impacto para el personal	36
D. Marco de riesgos	37
E. Gestión del cambio	39
V. Resumen de las consecuencias para el presupuesto	41
A. Necesidades de recursos	41
B. Distribución de las necesidades de recursos	42
C. Impacto en los recursos de las entidades de la Secretaría	43
VI. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General	44
 Anexos	
I. Lecciones aprendidas que se tuvieron en cuenta al elaborar la propuesta del modelo global de prestación de servicios	46
II. Lista de procesos por esfera administrativa	50
III. Dos ejemplos de prestación de servicios	52
IV. Estimaciones revisadas de los recursos necesarios para la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios	55
V. Glosario	72

I. Introducción

1. Este informe se presenta de conformidad con lo dispuesto en la resolución 71/272 A de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que elaborara una propuesta detallada sobre un modelo global de prestación de servicios. Se basa en la labor descrita 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) y en su informe posterior en el que desarrolló la propuesta sobre ese modelo (A/71/417). También se han tenido en cuenta en la elaboración del informe las decisiones conexas de la Asamblea y las observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y de los órganos de supervisión.

2. En su informe de 2016 (A/71/417), el Secretario General preveía la aplicación del modelo global de prestación de servicios en dos fases. El alcance de la primera fase, que tendría lugar en el bienio 2018-2019, se limitaría a la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos y a la consolidación de esos procesos en seis lugares de destino. También incluiría la consolidación de las funciones administrativas en Nueva York y la ampliación de los servicios compartidos a las misiones. En la segunda fase, que tendría lugar en bienio 2020-2021, se consolidarían la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos, así como otros procesos, en un mínimo de dos lugares en los que se ubicarían centros de servicios compartidos.

3. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492), publicado en 2017, el Secretario General propuso acelerar ese calendario de ejecución por fases y, en vez de consolidar primero los servicios en seis lugares de destino y después pasar a un mínimo de dos centros de servicios compartidos, proceder directamente al establecimiento de los centros de servicios compartidos a partir de enero de 2019. La ventaja de saltar la fase inicial es la introducción expedita de servicios compartidos en toda la Secretaría, lo que facilitará el logro de una mayor coherencia, calidad y eficiencia en la prestación de servicios en un plazo más corto. Teniendo en cuenta la necesidad de celebrar consultas con todos los interesados sobre las repercusiones de la estrategia acelerada del modelo global de prestación de servicios y de las iniciativas de reforma en un sentido más amplio, se consideró que lo más apropiado era presentar a la Asamblea General, en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo segundo período de sesiones, una propuesta amplia para la ejecución acelerada junto con las propuestas detalladas sobre la reforma de la gestión. De ese modo se garantizará que el modelo global de prestación de servicios se aplique en plena consonancia con todas las demás iniciativas de reforma.

4. En consecuencia, el presente informe contiene la propuesta completa para adelantar la aplicación del modelo de centros de servicios compartidos en toda la Secretaría a 2019, así como información detallada sobre las consecuencias para el presupuesto. La información relativa a la evaluación de las ubicaciones de los centros de servicios compartidos se presenta en la sección III.B y en una adición del presente informe (A/72/801/Add.1). El informe anterior del Secretario General (A/71/417) se centraba en determinados procesos (a saber, la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos), mientras que en el presente informe se ofrece un panorama general de los procesos que se podrían integrar en los Centros de Servicios Globales Compartidos en 2019 en el marco de la estrategia de ejecución acelerada. La propuesta incorpora la experiencia y las enseñanzas extraídas en la introducción de servicios compartidos en otras entidades de las Naciones Unidas.

II. Justificación del cambio

A. Objetivo del modelo global de prestación de servicios

5. El modelo global de prestación de servicios es un elemento clave del programa de reforma del Secretario General y está en plena consonancia con el nuevo diseño de la estructura orgánica y el marco operativo presentado en su proyecto de reforma de la gestión. También tiene en cuenta la experiencia adquirida en la introducción de servicios transaccionales compartidos en la Secretaría para un gran número de miembros del personal civil internacional y nacional y del personal uniformado de las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras misiones sobre el terreno¹. El modelo global de prestación de servicios (véase la figura I), que estará respaldado, entre otras cosas, por los pilares de la gobernanza, la tecnología y la gestión del cambio, consistirá en la prestación de servicios integrados en las siguientes funciones:

a) **Funciones de la Sede.** Estas funciones se centran en la orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo para la implicación de los interesados;

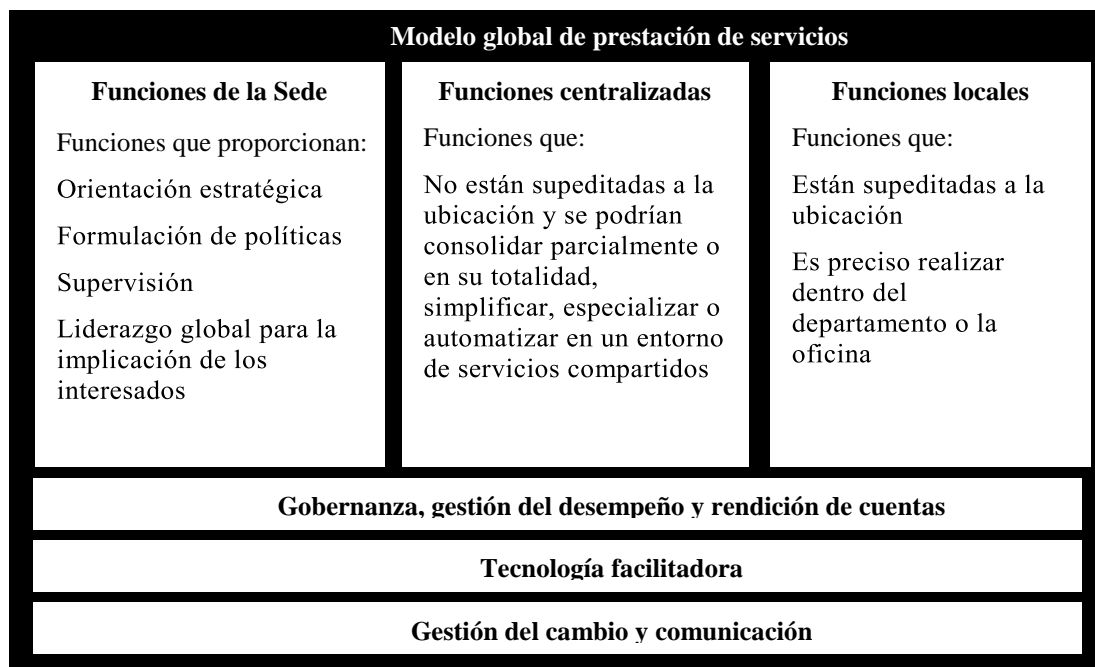
b) **Funciones centralizadas.** Estas funciones no están supeditadas a la ubicación pero se realizan localmente y se podrían consolidar parcialmente o en su totalidad, simplificar, especializar o automatizar en un entorno de servicios compartidos, o bien son funciones que desempeñan la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede o las misiones pero que se podrían realizar en otros lugares;

c) **Funciones locales**². Estas funciones están relacionadas con procesos supeditados a la ubicación que no son transferibles.

¹ Véase el resumen que figura en el anexo I de la experiencia pertinente adquirida por los principales interesados, incluidos los jefes de administración de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas y los proveedores de servicios en las sedes. En ese resumen se tienen en cuenta también las enseñanzas extraídas por los jefes de los centros de servicios compartidos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait), las recomendaciones resultantes del examen de los servicios compartidos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno realizado en octubre de 2017, y las conclusiones de la Dependencia Común de Inspección expuestas en su informe sobre el papel de los centros de servicios compartidos en la reformulación de la prestación de servicios administrativos.

² La Secretaría seguirá apoyando las iniciativas puestas en marcha por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con el fin de consolidar la prestación de servicios en centros de servicios integrados en los países (centros horizontales) o en oficinas mundiales o regionales de servicios (centros verticales), en consonancia con las reformas en curso en materia de gestión. La Secretaría seguirá participando en la iniciativa del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo encaminada a definir y determinar qué servicios supeditados a la ubicación podrían formar parte en el futuro de una oficina común de servicios auxiliares.

Figura I
Modelo global de prestación de servicios



6. El modelo global de prestación de servicios consolida las funciones centralizadas no supeditadas a la ubicación en Centros de Servicios Globales Compartidos. Este modelo permitirá prestar servicios con una mayor coherencia y escalabilidad, aprovechar las economías de escala y reducir la presencia de la Organización en los lugares de destino de mayor costo y riesgo. También ofrecerá la oportunidad de reforzar la continuidad de las operaciones y mejorar la calidad de los servicios. Al prestar servicios administrativos apropiados donde y cuando se necesiten, la Secretaría de las Naciones Unidas podrá responder con mayor agilidad y trabajar de manera más eficiente y eficaz para ofrecer un mejor apoyo a sus actividades normativas y operacionales.

7. El modelo global de prestación de servicios ayudará a la Organización a aprovechar plenamente la capacidad de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, ya que liberará de tareas administrativas a los responsables de los programas, lo que les permitirá ejecutar sus mandatos prestando una mayor atención a las prioridades estratégicas, y facilitará la prestación de servicios administrativos flexibles, fiables y eficaces a todos los clientes³. Los responsables de los programas mantendrán su autoridad para adoptar decisiones y, en el contexto de la reforma de la gestión, esa autoridad será delegada directamente por el Secretario General y se ampliará. Los Centros de Servicios Globales Compartidos facilitarán la aplicación de las decisiones de los responsables de los programas mediante la prestación de los servicios de apoyo administrativo conexos. El modelo global de prestación de servicios facilitará el suministro de apoyo proactivo a los clientes, para lo cual se evaluará constantemente el grado de rendimiento a fin de aumentar la transparencia

³ Por clientes se entiende tanto a) una entidad de la Secretaría de las Naciones Unidas (incluidas las oficinas y los departamentos) que necesita servicios administrativos para cumplir sus mandatos, como b) un funcionario o representante de una entidad autorizado a solicitar servicios administrativos para sí mismo, en su calidad de funcionario de la Organización, o en nombre de la entidad.

respecto de los costos administrativos y mejorar la calidad y la puntualidad, y será también un mecanismo de mejora constante respaldado por un marco de gestión del desempeño. El modelo estará respaldado por un sistema sólido de gobernanza y contará con mecanismos de remisión a instancias superiores.

B. Estudio de viabilidad

8. El propósito de esta sección es evaluar los beneficios de la aplicación del modelo global de prestación de servicios en relación con los costos previstos. En ella se comparan las ventajas de la distribución propuesta de las ubicaciones de los centros de servicios compartidos con la situación actual y los costos actuales (la base de referencia) con los costos previstos en el futuro, a fin de determinar el período en que se superará el umbral de rentabilidad y las economías que se obtendrán posteriormente. Este análisis se basa en la aplicación a partir de 2019 de los procesos incluidos dentro del alcance del modelo global de prestación de servicios, que se describen con mayor detalle en la sección III.A.

1. Evaluación de opciones alternativas

9. **Situación actual.** En la actualidad, las funciones administrativas de la Secretaría de las Naciones Unidas están dispersas y el trabajo se realiza en oficinas repartidas por todo el mundo. Esto ha dado lugar a incoherencias en los modelos de prestación de servicios y a variaciones considerables tanto en los servicios prestados a los clientes como en los costos. El modelo global de prestación de servicios tiene por objeto lograr una mayor eficiencia y estandarización y asegurar la escalabilidad, de manera previsible, en la prestación de servicios.

10. **Opciones futuras.** Otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional para las Migraciones, ya han introducido el modelo de prestación de servicios compartidos, bien mediante el establecimiento de un solo centro o de varios centros de servicios. Por consiguiente, ya hay una infraestructura de centros de servicios en funcionamiento; no obstante, el volumen de trabajo de la Secretaría excede con mucho la capacidad de cualquiera de los centros de servicios de las Naciones Unidas y por lo tanto ninguno se consideró una opción viable para atender las necesidades de toda la Secretaría en el momento actual. En lugar de ello, el modelo global de prestación de servicios se centra en crear una solución específica para la Secretaría que satisfaga las necesidades de la Organización, aprovechando las enseñanzas extraídas en la aplicación de modelos de ese tipo dentro de la Secretaría (como el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait) y la experiencia de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El modelo también tiene en cuenta las posibles oportunidades para la prestación de servicios a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas en el futuro.

11. A la hora de seleccionar el número y la distribución de las ubicaciones de los futuros centros de servicios compartidos, se examinaron diferentes configuraciones y escenarios, tanto en el contexto de los servicios incluidos en el alcance del proyecto para 2019 como en el de su posible ampliación más adelante. En la figura II se resumen las ventajas y desventajas relacionadas con el número de centros de servicios compartidos.

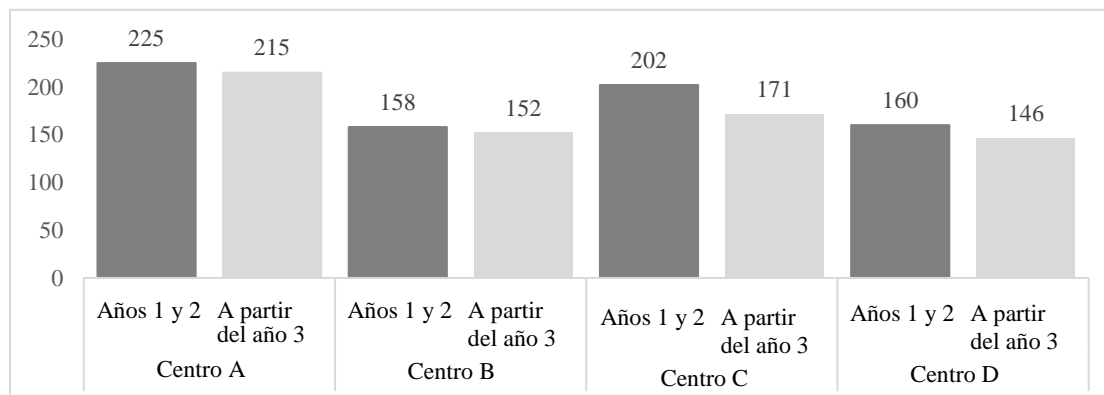
Figura II
Ventajas y desventajas de las opciones relativas a la distribución de los centros de servicios compartidos

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Una o dos ubicaciones de centros de servicios compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor coherencia de los procesos y la prestación de servicios • Reducción de los gastos generales y la estructura de gestión • Mayor capacidad para especializar las funciones en unidades más grandes • Más fácil de aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor cobertura regional y de husos horarios • Modelo más débil para la continuidad de las operaciones • Capacidad limitada para encontrar candidatos con los conocimientos de idiomas necesarios
Tres o cuatro ubicaciones de centros de servicios compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cobertura regional y de husos horarios • Capacidad para aplicar un modelo de prestación de servicios ininterrumpidos, con un margen de cobertura o superposición suficiente para tener servicios las 24 horas • Modelo más sólido para la continuidad de las operaciones • Mayor capacidad para encontrar candidatos con los conocimientos de idiomas necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de divergencias en los procesos y de variaciones en la prestación de servicios • Aumento de los gastos generales y las estructuras de gestión • Más difícil de aplicar en múltiples ubicaciones

12. Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas asociadas al número de centros de servicios compartidos, el Secretario General recomienda consolidar en cuatro centros las actividades transaccionales de las oficinas y las misiones que no estén no supeditadas a la ubicación. En las propuestas anteriores se preveía una situación final con un mínimo de dos centros de servicios compartidos, pero casi todas las configuraciones basadas en un modelo de ese tipo presentan limitaciones en cuanto a la capacidad para responder a las necesidades urgentes de los clientes fuera del horario de oficina y corren el riesgo de no tener capacidad suficiente para ofrecer una respuesta de emergencia en determinados momentos. Según el análisis realizado, la combinación de cuatro ubicaciones de centros de servicios compartidos no generaría un aumento significativo de los costos en relación con los modelos propuestos anteriormente basados en dos o tres centros. En la sección III.B se ofrece más información sobre los criterios utilizados para la evaluación y selección de las ubicaciones.

13. Los cuatro centros estarían coordinados por una estructura de gestión global, que tendría su base en el centro ubicado en el huso horario más central. La plantilla total de los cuatro centros sería de 745 funcionarios durante los dos primeros años de funcionamiento y se reduciría a 684 a partir del tercer año, a medida que se fueran obteniendo ganancias en eficiencia y mejoras en los procesos. La distribución de esos puestos se presenta en la figura III.

Figura III
Distribución estimada de los puestos por centros



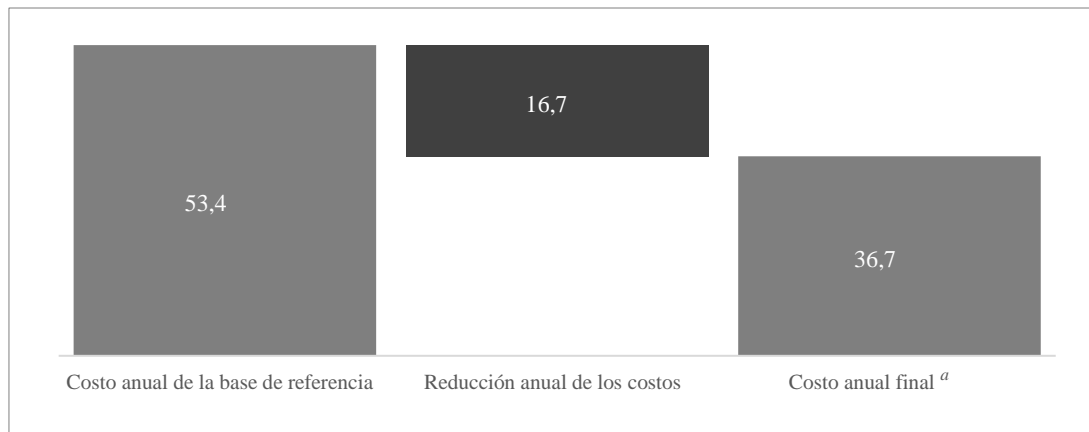
14. Los 684 puestos necesarios para las operaciones básicas se financiarían con recursos relacionados con puestos y las 61 plazas adicionales que se necesitarían los dos primeros años se financiarían con recursos para personal temporario general. El costo del personal adicional que se necesitaría para apoyar la ejecución del proyecto y las actividades de capacitación se incluiría en las necesidades de recursos que se detallan en la sección IV.A y se financiaría con fondos para personal temporario general.

2. Base de referencia y costos futuros

15. La recomendación sobre la ubicación de los cuatro centros de servicios compartidos ofrece un perfil de costos atractivo en relación con el costo actual de las operaciones para prestar los servicios transaccionales incluidos en el alcance del proyecto (véase la figura IV). Una vez que se haya completado la ejecución del proyecto, se calcula una reducción anual de los costos de 16,7 millones de dólares con respecto a la base de referencia. En aras de la coherencia de la metodología, los gastos de personal se han calculado utilizando los valores netos de los sueldos y los gastos comunes de personal, sin incluir las contribuciones del personal.

Figura IV
Comparación del costo anual final tras la aplicación del modelo

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



^a El costo anual final tras la aplicación del modelo global de prestación de servicios está basado en el año cinco.

Hipótesis para la ejecución del proyecto

16. La base de referencia y los costos futuros indicados en los cuadros que figuran a continuación se basan en las siguientes hipótesis:

a) Las ubicaciones de los cuatro centros de servicios se irán poniendo en marcha secuencialmente durante el primer año de operaciones y se redoblarán los esfuerzos para ir absorbiendo los clientes gradualmente. En la sección IV.A se ofrece más información sobre la planificación de la ejecución. Debido a la magnitud y la complejidad de las operaciones de mantenimiento de la paz, todo cambio que sea necesario y afecte a las actividades de mantenimiento de la paz se aplicará en el segundo semestre de 2019. De ese modo se facilitará una transición más fluida de los servicios y se podrá aprovechar la experiencia adquirida con los clientes más pequeños en la primera etapa de ejecución. En la sección IV.B se ofrece más información sobre el efecto que el modelo global de prestación de servicios compartidos tendrá en los arreglos de servicios compartidos y servicios auxiliares que ya existen sobre el terreno;

b) A fin de facilitar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de la capacidad en los centros de servicios compartidos, el plan de ejecución incluye la asignación temporal en cada una de las ubicaciones de un equipo de personal con experiencia en servicios de transacciones administrativas por un período de entre 12 y 24 meses a partir de la puesta en marcha de cada centro. Esos funcionarios impartirán capacitación y ofrecerán apoyo para la producción y entrenamiento en el puesto al nuevo personal. Alrededor de la mitad de esos funcionarios se mantendrán durante el segundo año de operaciones a fin de asegurar que los centros tengan la capacidad necesaria para poder gestionar casos complejos y apoyar el desarrollo profesional del personal de contratación nacional;

c) Aparte del personal dedicado a las actividades de capacitación, se pondrá en marcha un pequeño grupo de apoyo operacional integrado por funcionarios en asignación temporal que se encargarán de prestar apoyo operacional para la gestión de los recursos humanos de todos los centros. Esta función se incorporará en la sección de administración de los recursos humanos, una vez que exista la capacidad suficiente para prestar esos servicios;

d) Con el fin de prestar apoyo para el establecimiento inicial de cada centro, se contratará a nivel local a un director del proyecto y se asignará temporalmente por un período de un año a oficiales de recursos humanos adicionales (que se encargarán de las labores de contratación). El centro A también contará con una capacidad de apoyo durante seis meses para establecer la presencia en la web y la intranet y apoyar la construcción de la estructura de bases de datos de los centros de servicios.

Análisis de la relación costo-beneficio

17. En el análisis de la relación costo-beneficio se compara la diferencia entre la situación actual y los modelos propuestos. Se ha estimado el costo actual de las operaciones para tener una base de referencia con la que comparar el modelo futuro y, a continuación, se ha utilizado la reducción neta de los costos entre los dos modelos para calcular el punto en que el proyecto superará el umbral de rentabilidad.

18. La metodología requiere fijar una fecha en la que los centros empiecen a prestar servicios, aunque en realidad los servicios compartidos se irán añadiendo gradualmente por etapas en todos los centros a lo largo de 2019 en vez de ser introducidos de forma instantánea en un momento determinado. Para hacer frente a este problema, la fecha utilizada en el cálculo de la relación costo-beneficio es el 1 de julio de 2019, que representa la fecha media en que comenzaría la prestación de servicios.

Base de referencia para el costo de las operaciones

19. En el cuadro 1 se muestra la base de referencia para el costo estimado de las operaciones si los servicios transaccionales incluidos en el alcance del proyecto se siguieran prestando con la estructura actual de la Organización, es decir, la situación que se mantendría si no se aplicara ningún cambio.

Cuadro 1

Base de referencia para el costo de las operaciones

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Gastos estimados para la prestación de los servicios incluidos en el alcance del proyecto	53 400	53 400	53 400	53 400	53 400

Nota: Las cifras reflejan el costo de las operaciones en el período comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio; el año uno comenzaría el 1 de julio de 2019.

Costo de las operaciones en el futuro

20. En el cuadro 2 se muestra el costo de las operaciones entre 2019 y 2023 tras el establecimiento de los centros de servicios compartidos en las cuatro ubicaciones recomendadas. Con el tiempo, se esperan obtener ganancias en eficiencia a medida que los centros de servicios compartidos vayan estabilizando sus operaciones.

Cuadro 2

Costo de las operaciones en el futuro

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Uno^a</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Gastos estimados para la prestación de los servicios incluidos en el alcance del proyecto	27 357	37 043	36 741	36 741	36 741

^a Los costos de las operaciones que tendrían que afrontar los nuevos centros durante el período de incorporación de servicios en el año cero se incluyen en los costos de transición que se especifican en el párrafo 21 y el cuadro 3. De esa forma se puede hacer una comparación más clara entre modelos equivalentes para la prestación de servicios transaccionales.

Costos de transición no recurrentes

21. En el cuadro 3 se muestran los costos de transición asociados a los tres primeros años de funcionamiento de los centros de servicios compartidos en las cuatro ubicaciones recomendadas. El proyecto de presupuesto para la ejecución del proyecto cubre los costos previstos asociados a la transición de la fuerza de trabajo, el establecimiento de las nuevas ubicaciones/instalaciones, los costos de reducción de personal en las oficinas afectadas y todos los demás costos asociados a la transición de la estructura actual de la Organización al modelo futuro de centros de servicios. Como se indica en el cuadro 3, se prevé que esos costos asciendan a un total de 53.045.000 dólares durante las etapas de preparación, ejecución y estabilización.

Cuadro 3
Costos de transición no recurrentes

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Cero</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>Cinco</i>
Costos de la ejecución no recurrentes	23 252	26 708	3 085	–	–	–

Análisis de rentabilidad

22. Teniendo en cuenta los costos totales de la ejecución indicados en la propuesta y las economías anuales previstas que se obtendrían con la nueva estructura en relación con los costos de referencia de las operaciones, se espera que el proyecto supere el umbral de rentabilidad en tres años y medio y que ahorre a la Organización un total de 39 millones de dólares en los primeros cinco años.

III. Propuesta detallada

23. En esta sección se describen todos los elementos incluidos en el modelo global de prestación de servicios. La propuesta detallada se elaboró sobre la base de la metodología en seis etapas presentada en el informe del Secretario General sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/323). Esas etapas son:

- **Etapla 1:** evaluación de los procesos administrativos para determinar si están supeditados a la ubicación y clasificación de esos procesos como servicios de la Sede, servicios centralizados o servicios locales;
- **Etapla 2:** evaluación del impacto institucional y de la dificultad de trasladar los procesos a los centros de servicios compartidos;
- **Etapla 3:** asociación de las funciones con las correspondientes estructuras organizativas de la Secretaría para determinar dónde están ubicadas actualmente las funciones y cuantificar el volumen de trabajo requerido para cada proceso (véase la secc. III.C.3);
- **Etapla 4:** determinación de posibles ubicaciones para los servicios administrativos consolidados, teniendo en cuenta consideraciones cualitativas y la relación costo-beneficio (véase la secc. III.B);
- **Etapla 5:** realización de un estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios (véase la secc. II.B);
- **Etapla 6:** elaboración de un marco de riesgos para evaluar los posibles riesgos y formular una estrategia de mitigación (véase la secc. IV.D).

A. Alcance de los servicios

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

25. Como se indicó en el informe anterior del Secretario General (A/71/417, párrs. 7 y 8), se evaluaron y catalogaron 386 procesos administrativos, incluidos procesos que se tramitaban en el marco del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) y fuera de él, con arreglo a la etapa 1 de la metodología en seis etapas descrita más arriba. A raíz de ello, 201 procesos se clasificaron como apropiados para ser

“centralizados” (es decir, no estaban supeditados a la ubicación) y se determinó que se podrían consolidar en centros de servicios compartidos en el futuro como parte del modelo global de prestación de servicios. La Comisión Consultiva, en su informe contenido en el documento A/71/666, solicitó que se hiciera un inventario completo y detallado que abarcara la totalidad de esos 201 procesos y que se determinara claramente los que se incluirían en cada etapa del proyecto.

26. En atención de la solicitud de la Comisión Consultiva y con el fin de precisar el alcance de la aplicación del modelo global de prestación de servicios, se hizo un examen más a fondo de los 201 procesos, con arreglo a la etapa 2 de la metodología, a fin de evaluar el impacto y la dificultad de trasladar esos procesos a los centros de servicios compartidos. Tras ese examen los procesos se agruparon como sigue:

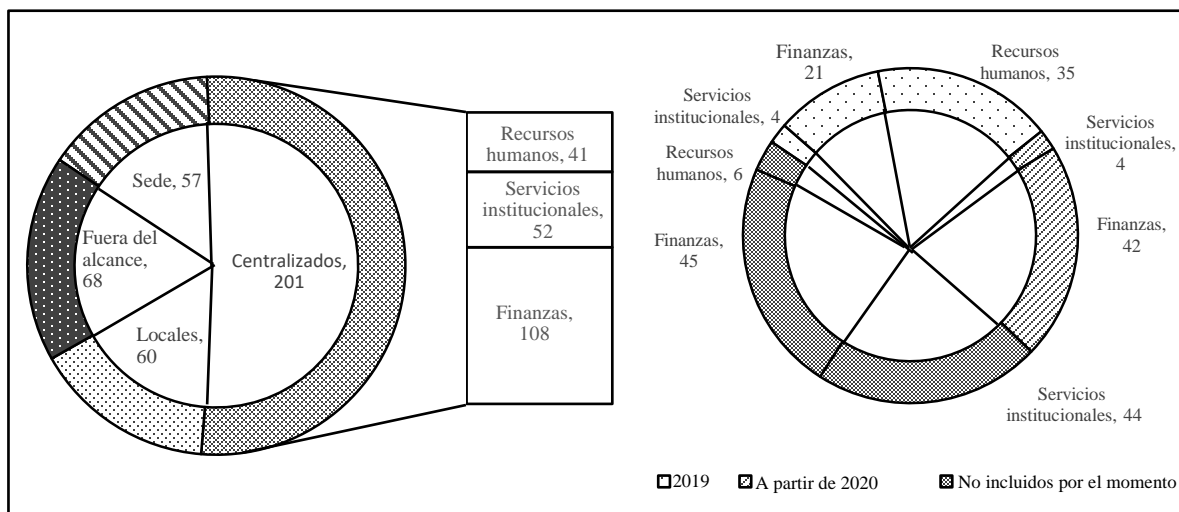
a) **Procesos que se esperaban tramitar en los Centros de Servicios Globales Compartidos en 2019.** La mayoría de estos procesos correspondía a tres esferas principales: la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos. Los procesos relacionados con la conciliación bancaria, el cálculo de las sumas fijas correspondientes a viajes y envíos de enseres personales y los informes financieros de las misiones sobre el terreno administradas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también se consideraron apropiados para su incorporación en 2019, ya que la consolidación de esos procesos complementarios generaría beneficios inmediatos;

b) **Procesos que no se esperaban tramitar en los Centros de Servicios Globales Compartidos en 2019,** pero cuya inclusión se podría considerar en ampliaciones posteriores a partir de 2020;

c) **Procesos que no se esperaban tramitar en los centros de servicios compartidos en ese momento,** bien porque no estaban incluidos en el alcance del modelo global de prestación de servicios (es decir, no tenían un carácter de apoyo administrativo), o bien porque se podrían beneficiar de las ganancias en eficiencia derivadas de la ubicación con otras actividades no centralizadas y, por lo tanto, era mejor que permanecieran en sus ubicaciones actuales por el momento. Esos procesos se volverían a examinar en el futuro para asegurar que los servicios ofrecidos se ajustaran a las necesidades de los clientes.

27. De conformidad con los resultados de la evaluación (véase la figura V), de los 201 procesos no supeditados a la ubicación, 60 se esperaban tramitar en los centros de servicios compartidos en 2019, incluidos 35 procesos de administración de los recursos humanos, 21 procesos de finanzas y 4 procesos de servicios institucionales. Asimismo, se determinó que 46 procesos, incluidos 42 de finanzas y 4 de servicios institucionales, se podían volver a evaluar para su posible inclusión en una ampliación posterior a partir de 2020, y otros 95 procesos, incluidos 6 de recursos humanos, 45 de finanzas y 44 de servicios institucionales, no se tramitarían en los centros de servicios compartidos por el momento. En el anexo II figura un inventario detallado de los 201 procesos.

Figura V
Evaluación de los procesos realizada en 2017



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

1. Criterios de evaluación

28. En 2017 se llevó a cabo una evaluación de distintos lugares para apoyar la selección de una combinación óptima de ubicaciones complementarias para los centros de servicios compartidos. La evaluación se basó en los criterios que figuraban en los informes anteriores del Secretario General (A/70/323 y A/71/417) y en ella se tuvieron en cuenta las resoluciones conexas de la Asamblea General y las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Esos criterios eran los siguientes:

- a) Seguridad y estabilidad;
- b) Lugar de destino apto para familias;
- c) Atención sanitaria, educación y acceso, incluidos buenos centros médicos y educativos y la proximidad de un aeropuerto internacional;
- d) Infraestructura fiable, incluida tecnología moderna de la información y las comunicaciones, y capacidad de ampliación rápida de la ubicación para acoger al personal sin que las Naciones Unidas tengan que hacer una inversión importante en nueva infraestructura;
- e) Disponibilidad de personal local cualificado con el perfil de aptitudes necesarias;
- f) Relaciones sólidas con el Gobierno del país anfitrión para garantizar el respeto de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas y la expedición de visados para los funcionarios de las Naciones Unidas, incluidos sus cónyuges y familiares a cargo;
- g) Costos de personal y operacionales.

29. Asimismo, sobre la base de la experiencia adquirida por otras entidades de las Naciones Unidas que han introducido servicios compartidos y del informe de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2016/11), en la evaluación se tuvieron en cuenta también otros criterios, entre ellos:

a) La necesidad de garantizar la cobertura de husos horarios para las operaciones de la Secretaría en todo el mundo. Los centros de servicios compartidos establecidos en diferentes usos horarios ofrecerán servicios eficaces a los clientes en diferentes ubicaciones. Ese enfoque facilitará también la aplicación de un modelo de prestación de apoyo ininterrumpido, es decir, un modelo de flujo global de trabajo en el que, en caso necesario, ciertas transacciones se puedan procesar y traspasar entre centros de servicios compartidos ubicados en diferentes husos horarios a fin de mejorar la capacidad de respuesta y reducir las demoras;

b) La necesidad de garantizar la continuidad de las operaciones en caso de interrupción del servicio en uno de los centros, de modo que se pueda seguir tramitando el volumen de transacciones;

c) Las necesidades específicas de las distintas partes de la Secretaría, incluidos los requisitos de conocimiento de idiomas;

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

2. Enfoque de la evaluación y la selección

30. Para la evaluación de las ubicaciones se utilizó un enfoque en cuatro etapas. A fin de asegurar la realización de un análisis independiente por expertos, se contrataron los servicios de una empresa de consultoría para que prestara asistencia en la evaluación, en particular para elaborar el marco de evaluación y realizar la evaluación inicial de conformidad con los criterios preestablecidos aprobados por el comité directivo del modelo global de prestación de servicios. El enfoque utilizado incluyó las etapas siguientes:

a) **Elaboración del marco de evaluación.** En esta etapa se estableció el marco de evaluación, que incluía:

i) Determinar los requisitos mínimos⁴ que debían cumplir las ubicaciones que se someterían a una evaluación ulterior;

ii) Determinar los criterios de puntuación que se utilizarían para realizar la evaluación;

iii) Determinar las fuentes de datos disponibles (tanto internas como de carácter público) para evaluar cada criterio;

b) **Evaluación inicial con arreglo a los requisitos mínimos.** En esta etapa todos los lugares que se consideraron como posibles ubicaciones de los centros se evaluaron para ver si cumplían los requisitos mínimos fijados en el marco de evaluación. Los lugares que no los cumplían se descartaron;

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

⁴ Sobre la base de los criterios presentados a la Asamblea General en los documentos A/70/323 y A/71/417.

d) **Elaboración de una lista de ubicaciones preseleccionadas recomendadas.** En esta tapa se ordenaron las ubicaciones y se elaboró una lista de preselección basada en los resultados de la evaluación con arreglo a los criterios de puntuación, incluida la evaluación cualitativa y cuantitativa del costo, la calidad de la fuerza de trabajo local y la idoneidad de la ubicación. El equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios realizó también un examen adicional de las ventajas comparativas de cada ubicación, incluidos los factores relacionados con el costo, la cobertura de husos horarios y los conocimientos de idiomas, a fin de determinar la combinación óptima de ubicaciones complementarias.

Figura VI

Criterios de puntuación para la evaluación de las ubicaciones

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

3. Recomendación sobre la ubicación de los centros

31. En el párrafo 6 de la sección XVII de su resolución 71/272 A, la Asamblea General reiteró que la propuesta sobre el modelo global de prestación de servicios debía tener en cuenta la utilización de todas las infraestructuras existentes de las Naciones Unidas, incluso las situadas fuera de la Sede. En consecuencia, se sometieron a evaluación 45 ubicaciones de las Naciones Unidas (incluidos sus fondos y programas) en las que se prestaban servicios de apoyo administrativo⁵. De esas 45 ubicaciones, 28 cumplían todos los requisitos mínimos y se evaluaron utilizando los criterios de puntuación.

32. Según los resultados de la evaluación detallada, las ubicaciones A, B, C y D⁶ obtuvieron las calificaciones más altas en sus respectivas regiones (Europa, África, Asia y América). A continuación, se hizo un análisis más a fondo de distintos escenarios, consistentes en el establecimiento de dos, tres y cuatro centros de servicios compartidos, basados en diferentes combinaciones de las cuatro ubicaciones y teniendo en cuenta los costos estimados y las ventajas y desventajas de cada combinación. De conformidad con los resultados de ese análisis y teniendo en cuenta todos los criterios pertinentes para la evaluación de las ubicaciones, se propuso que se seleccionaran las cuatro ubicaciones. Esa combinación no supondría un aumento significativo de los costos en comparación con los modelos propuestos anteriormente basados en el establecimiento de dos o tres centros y, lo que es más importante, ofrecería las siguientes ventajas:

⁵ Las 45 ubicaciones fueron: Abidján, Addis Abeba, Almaty, Ammán, Apia, Bangkok, Beirut, Bonn, Brindisi, Budapest, El Cairo, Copenhague, Dakar, Dubai, Entebbe, Fukuoka, Ginebra, Incheon, Estambul, Johannesburgo, Katmandú, Kigali, Kingston, Kuala Lumpur, Kuwait, Lusaka, Manama, Ciudad de México, Montevideo, Nairobi, Nueva Delhi, Nueva York, Niamey, Ciudad de Panamá, Puerto España, Rabat, Río de Janeiro, Roma, Santiago de Chile, Suva, Tashkent, Valencia, Viena, Washington D.C. y Yaundé.

⁶ En el documento A/72/801/Add.1 se proporciona información adicional, incluidos los nombres de las ubicaciones.

- a) Cobertura plena de husos horarios y proximidad a los clientes a fin de reforzar la atención prestada a los clientes y proporcionarles servicios eficaces en diferentes ubicaciones;
- b) Establecimiento de un centro adicional para compartir el gran volumen de trabajo en África y Europa, con lo que se mejoraría el plan de continuidad de las operaciones en esas regiones;
- c) Suficiente conocimiento de idiomas para atender a clientes de todo el mundo;
- d) Coubicación con los centros ya existentes de servicios compartidos del sistema de las Naciones Unidas a fin de beneficiarse de sus conocimientos, mejores prácticas y cooperación.

33. El posible riesgo asociado al establecimiento de cuatro centros de servicios compartidos en un breve período de tiempo se podría mitigar con el enfoque de aplicación gradual que se describe de forma más detallada en la sección IV.A. Los problemas relacionados con la coherencia de la prestación de servicios en un mayor número de centros de servicios se mitigarían en cierta medida con la coubicación del Director de Servicios Globales Compartidos en uno de esos centros y poniendo a los centros bajo la supervisión directa del Director. En reconocimiento de la necesidad de poder ampliar el modelo para responder a emergencias y a las prioridades clave de la Sede de las Naciones Unidas, la propuesta también contempla el establecimiento de un pequeño equipo auxiliar con base en Nueva York que tendrá la capacidad funcional para realizar actividades de respuesta rápida, en particular transacciones relacionadas con las conferencias y los delegados.

C. Marco operativo de los servicios compartidos

1. Gestión

34. Las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas de los centros de servicios compartidos de las organizaciones de las Naciones Unidas y la Secretaría, así como las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2016/11, secc. VII), ponen de relieve la importancia crítica de contar con un sólido marco de gestión para promover e impulsar el éxito de las operaciones de los centros de servicios compartidos. Para garantizar la eficacia de las operaciones de esos centros es importante establecer una estructura de gestión en la que se definan claramente las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y la rendición de cuentas y se asegure la supervisión del desempeño.

35. Con ese objetivo, se elaborará un marco de gestión y supervisión del modelo global de prestación de servicios que se guiará por los siguientes principios:

- a) Una clara definición de la relación jerárquica y la delegación de autoridad para la gestión de los centros de servicios a fin de asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y la rendición de cuentas;
- b) Independencia operacional de los centros de servicios compartidos, incluida la capacidad para adoptar decisiones sobre las operaciones de manera independiente y el control de los recursos y la supervisión de los procesos de principio a fin dentro de los centros, y al mismo tiempo vigilancia de esa independencia mediante un sistema apropiado de rendición de cuentas y supervisión;
- c) Rendición de cuentas por los centros de servicios compartidos respecto de la calidad de los servicios prestados, que se facilitará mediante acuerdos de prestación de servicios concertados entre los centros de servicios y sus clientes;

d) Rendición de cuentas y transparencia ante los Estados Miembros sobre el desempeño financiero y operacional mediante la presupuestación basada en los resultados y la presentación de informes sobre la ejecución;

e) Coordinación y consultas estrechas con los responsables de las políticas para garantizar que la formulación de las políticas responda a las necesidades operacionales;

f) Incorporación de mecanismos de consulta con los clientes para asegurar que estos estén estrechamente implicados en la vigilancia del desempeño de los centros de servicios.

36. De conformidad con el nuevo paradigma de gestión propuesto, el Director de Servicios Globales Compartidos rendirá cuentas al Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo Operacional y mantendrá consultas y una estrecha coordinación con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión a fin de asegurar el aprovechamiento de las sinergias entre las políticas y los procesos institucionales ejecutados en los Centros de Servicios Globales Compartidos. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará de formular políticas, vigilar y evaluar las actividades de los centros y proponer recomendaciones sobre posibles mejoras en caso necesario.

37. A fin de que las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno, las oficinas y los departamentos mantengan su plena autoridad para la adopción de decisiones y puedan cumplir eficazmente sus mandatos, el plan de transición hacia el modelo global de prestación de servicios incluirá las siguientes medidas concretas:

a) Traslado a los centros de servicios de los servicios transaccionales no supeditados a la ubicación, lo que permitirá a las oficinas sustantivas centrarse en la ejecución de los mandatos. Por ejemplo, cuando una oficina cliente adopte una decisión para cubrir una vacante, el centro de servicios compartidos, sobre la base de esa decisión, se encargará de tramitar la incorporación al servicio, procesar la documentación de recursos humanos relativa a las prestaciones e incluir al funcionario en la nómina de sueldos, de conformidad con el marco reglamentario establecido;

b) Inclusión de una estructura local de apoyo a los clientes, como medida de transición, bajo la administración de cada centro de servicios;

c) Inclusión de representantes de las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno, las oficinas y los departamentos en la junta de clientes del modelo global de prestación de servicios, a modo de mecanismo para asegurar que sus aportaciones y observaciones sobre el funcionamiento de los centros se tengan en cuenta.

Gestión de los Centros de Servicios Globales Compartidos

38. Se establecerá una estructura única de gestión de los centros de servicios compartidos, encabezada por el Director de Servicios Globales Compartidos, con el fin de proporcionar orientación estratégica y supervisión en todas las ubicaciones de los centros y garantizar la coherencia entre ubicaciones y funciones. El Director será el responsable de orientar y supervisar las operaciones de los servicios compartidos. Los jefes de los centros rendirán cuentas directamente del Director. El jefe de cada centro tendrá la autoridad de gestión necesaria para supervisar las operaciones diarias y los recursos del centro. También será responsable de la prestación de servicios y rendirá cuentas al respecto, incluso sobre la formulación y aplicación de soluciones en respuesta a cuestiones planteadas por los clientes.

Junta de Clientes

39. Se establecerá una junta de clientes que estará copresidida por el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo Operacional y el Secretario General Adjunto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. En ese foro se examinarán el desempeño de los servicios compartidos y los resultados de las encuestas sobre la satisfacción de los clientes y se proporcionará orientación para mejorar la prestación de servicios y la satisfacción de los clientes. También se velará por que las políticas formuladas respondan a las necesidades operacionales y atiendan las necesidades de los clientes. La representación de los clientes en la junta incluirá a representantes de los clientes de los centros de servicios compartidos.

Gestión de los procesos

40. La gestión de los procesos será competencia de la administración de los Centros de Servicios Globales Compartidos y se centrará en gestionar y mejorar el desempeño de los procesos de principio a fin. Concretamente, la administración de los centros será la responsable de definir y estandarizar los procesos, formular, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora de los procesos, adaptar los procesos a la evolución de las necesidades operacionales e informar a los encargados de la formulación de políticas sobre cuestiones que afecten a los procesos de servicios compartidos y a su conformidad con las políticas. Asimismo, se establecerá un mecanismo de consultas constantes entre los responsables de las políticas y la administración de los centros de servicios compartidos para detectar aspectos susceptibles de mejora.

2. Estructura de los Centros de Servicios Globales Compartidos

41. Se propone asignar funciones y responsabilidades claras para garantizar la calidad a nivel interno en la estructura de servicios globales compartidos a fin de aumentar la madurez de los servicios, promover la estandarización y optimizar el uso de los recursos en función de los costos. Estas funciones se distribuirán entre las dependencias de vigilancia operacional, optimización de los procesos, capacitación del personal y los clientes, y relaciones con los clientes (véase la figura VII). Esas dependencias, integradas por equipos de operaciones globales y supervisión, estarán situadas en la oficina del Director de Servicios Globales Compartidos y coubicadas en uno de los centros de servicios compartidos, como se indica en la sección II.B. El Director será el responsable de la dirección y supervisión de los Centros de Servicios Globales Compartidos y, entre otras cosas, se encargará de:

- a) La interacción con los Gobiernos de los países anfitriones de los centros de servicios compartidos;
- b) La interacción con el personal directivo superior y los órganos rectores;
- c) La coordinación con otras entidades de las Naciones Unidas presentes en la ubicación;
- d) La concertación de acuerdos de prestación de servicios con los clientes;
- e) El mantenimiento de la coherencia de los servicios entre los centros de servicios;
- f) El mantenimiento de la coherencia en la experiencia de los clientes en todas las ubicaciones de los centros de servicios;
- g) El establecimiento de prioridades para la prestación de servicios compartidos en todas las ubicaciones de los centros de servicios.

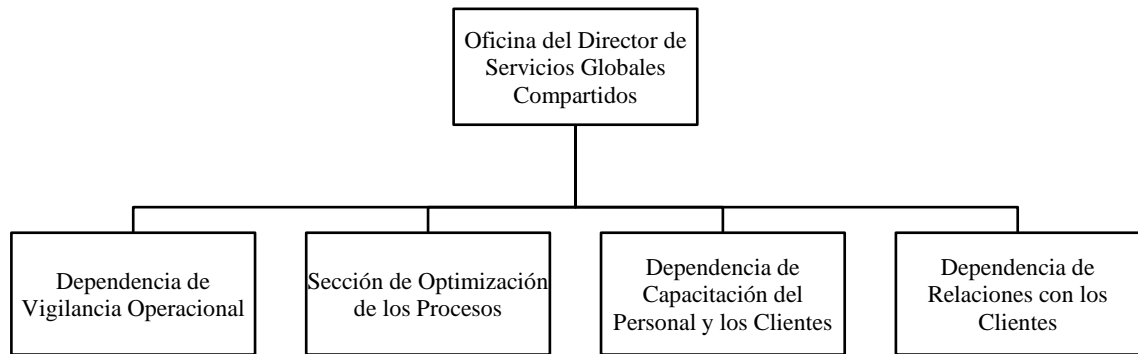
42. La Oficina del Director incluirá a un oficial administrativo que se encargará de apoyar las funciones globales y coordinar las actividades administrativas de los cuatro

centros, y utilizará la dependencia administrativa del Centro de Servicios A para la prestación de apoyo administrativo a nivel local, como servicios de presupuestación, adquisiciones y contratación.

43. La oficina del jefe de cada centro incluirá una pequeña dependencia administrativa encabezada por un oficial administrativo que se encargará de los procesos locales, como los de presupuestación, adquisiciones, apoyo de tecnología de la información y las comunicaciones, contratación y gestión del desempeño. Los jefes (D-1) de los cuatro centros de servicios dependerán directamente del Director de Servicios Globales Compartidos (D-2) dentro del Departamento de Apoyo Operacional.

Figura VII

Estructura funcional de los Centros de Servicios Globales Compartidos⁷



Dependencia de Vigilancia Operacional

44. El objetivo de la Dependencia de Vigilancia Operacional es presentar informes sobre el desempeño de los Centros de Servicios Globales Compartidos, con arreglo a los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores claves del desempeño, y realizar actividades de auditoría interna. Sus principales responsabilidades son:

- a) Desarrollar mecanismos estándar de presentación de informes para los Centros de Servicios Globales Compartidos;
- b) Prestar apoyo para la gestión del desempeño del personal y los centros;
- c) Poner en marcha y administrar periódicamente encuestas sobre la satisfacción de los clientes, detectar aspectos susceptibles de mejora e incorporar esos aspectos en los exámenes de los acuerdos de prestación de servicios;
- d) Consolidar la presentación de informes globales de conformidad con los acuerdos de prestación de servicios y los indicadores claves del desempeño;
- e) Actuar como coordinador del catálogo de servicios globales de iNeed, incluso de los servicios que figuran en el catálogo, la asignación de tickets y la presentación de informes;
- f) Prestar apoyo a los responsables de las políticas en la supervisión de la delegación de autoridad;
- g) Prestar apoyo para el cumplimiento de los requisitos de auditoría y de presentación de informes sobre la conformidad de los servicios, en respuesta a las solicitudes formuladas por los responsables de las políticas y los procesos, los órganos de supervisión y otras entidades pertinentes.

⁷ En el anexo IV se presenta información detallada sobre la dotación de personal.

Sección de Optimización de Procesos

45. El objetivo de la Sección de Optimización de los Procesos es mejorar constantemente el desempeño operacional de los centros de servicios. Esta dependencia colaborará estrechamente con la Dependencia de Vigilancia Operacional. Sus principales responsabilidades son:

- a) Prestar apoyo para la identificación, evaluación y priorización de proyectos de mejora constante relacionados con los centros de servicios compartidos;
- b) Elaborar y gestionar proyectos de mejora de los servicios a fin de mejorar la experiencia de los usuarios y asegurar una experiencia uniforme en los Centros de Servicios Globales Compartidos;
- c) Dirigir procesos de reconversión y aplicación de cambios en los procesos;
- d) Facilitar información a los responsables de las políticas sobre cuestiones que afectan a los procesos de servicios compartidos y a su conformidad con las políticas;
- e) Establecer, apoyar y mantener una relación de trabajo eficaz entre los Centros de Servicios Globales Compartidos y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la Oficina de Planificación de los Recursos Institucionales – Umoja;
- f) Apoyar la introducción de mejoras y la aplicación de futuras fases de Umoja en los Centros de Servicios Globales Compartidos.

Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes

46. El objetivo de la Dependencia de Capacitación del Personal y los Clientes es proporcionar capacitación y desarrollar la capacidad de manera coherente para el personal encargado de la prestación de servicios y el apoyo a los clientes. La dependencia también se encargará de elaborar contenido de capacitación para los clientes de los Centros de Servicios Globales Compartidos, en particular cuando se incorporen nuevos clientes al modelo o cuando las prácticas de trabajo o las políticas se modifiquen. Trabajarán en estrecha colaboración con la Dependencia de Vigilancia Operacional y la Sección de Optimización de los Procesos y sus principales responsabilidades serán:

- a) Elaborar y mantener materiales para la capacitación de los clientes en todo lo relacionado con los Centros de Servicios Globales Compartidos e intercambiar conocimientos y materiales para su distribución;
- b) Planificar y facilitar las actividades de aprendizaje y perfeccionamiento del personal a través de diferentes modalidades, como actividades de capacitación presencial, programas de formación de formadores y actividades de aprendizaje por medios electrónicos y de carácter mixto;
- c) Colaborar con las dependencias de apoyo a los clientes para conocer las cuestiones comunes planteadas por los usuarios y adoptar medidas de apoyo a las actividades de capacitación;
- d) Promover la adopción y el uso de un enfoque de gestión de los conocimientos en los Centros de Servicios Globales Compartidos mediante el desarrollo y la promoción de comunidades de intercambio de prácticas, como grupos técnicos de usuarios, y la gestión de la capacitación dentro de los centros;
- e) Mantener un archivo de procedimientos operativos estándar.

Dependencia de Relaciones con los Clientes

47. El objetivo de la Dependencia de Relaciones con los Clientes es ser un recurso para los clientes y colaborar con los principales interesados para asegurar que las comunicaciones entre los proveedores de servicios y los clientes sean claras, oportunas y pertinentes. Sus principales responsabilidades serán:

a) Elaborar y coordinar la aplicación de la estrategia de comunicaciones de los centros de servicios compartidos, a fin de proporcionar información oportuna y específica que motive a los interesados internos a aplicar cambios de manera eficaz;

b) Promover y mantener la imagen institucional y las directrices de los centros de servicios compartidos;

c) Administrar las páginas de intranet e Internet de los centros de servicios compartidos y trabajar en su desarrollo constante como herramienta eficaz de comunicación;

d) Redactar y difundir periódicamente campañas informativas en la intranet, mensajes generales por correo electrónico, circulares, folletos y respuestas a preguntas frecuentes sobre los Centros de Servicios Globales Compartidos;

e) Gestionar las actividades de divulgación, incluso mediante la distribución de materiales informativos de acceso público;

f) Organizar y gestionar actividades de relación con los clientes, como boletines informativos, reuniones generales y servicios de atención presencial a los clientes;

g) Organizar visitas de los administradores y el personal de los centros de servicios compartidos a los clientes;

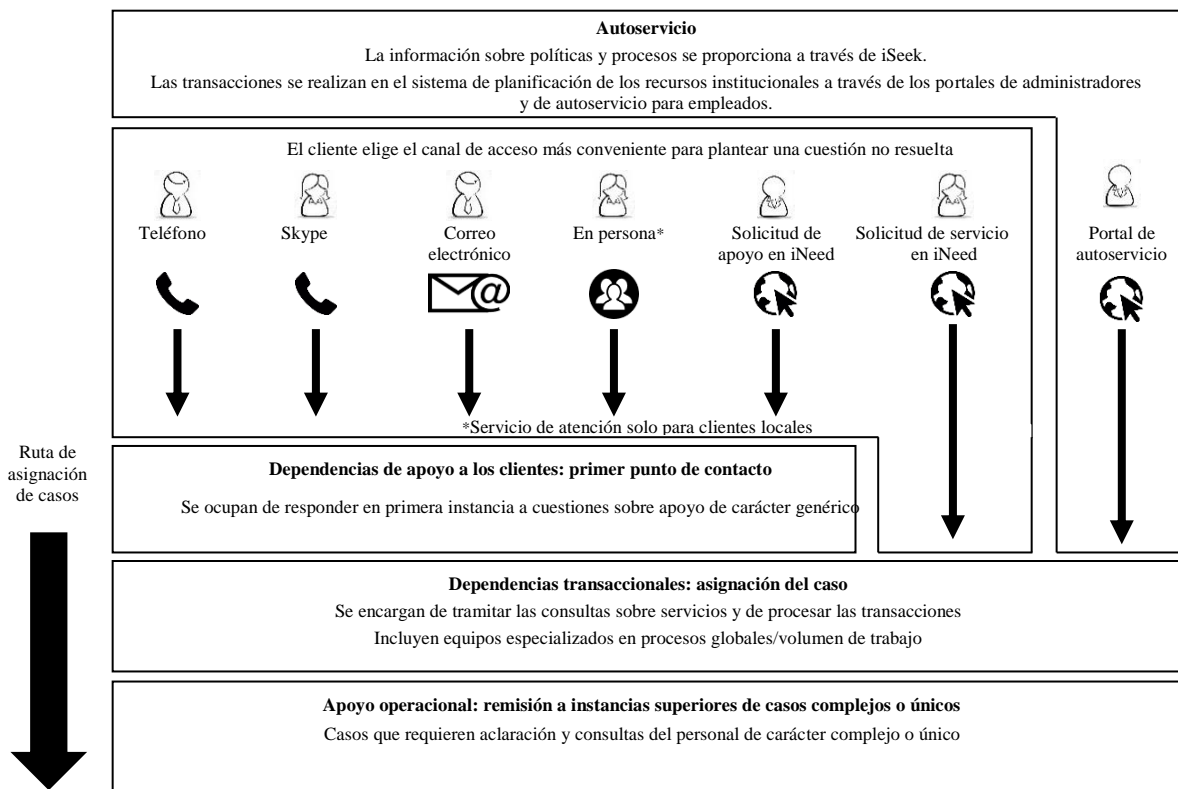
h) Proporcionar orientación a los Centros de Servicios Globales Compartidos sobre cuestiones, métodos y enfoques relacionados con las comunicaciones, por ejemplo, modelos de correos electrónicos, guiones para los servicios de atención telefónica, listas de verificación para los clientes y paquetes de bienvenida para el personal nuevo.

48. Además, el Oficial Superior de Servicios a los Clientes encargado de la Dependencia de Relaciones con los Clientes actuará también como Administrador Superior de Servicios de las dependencias de apoyo a los clientes de los centros de servicios compartidos, a fin de asegurar la prestación de un apoyo coherente a los clientes y la supervisión de las cuestiones urgentes a nivel global.

3. Prestación de servicios

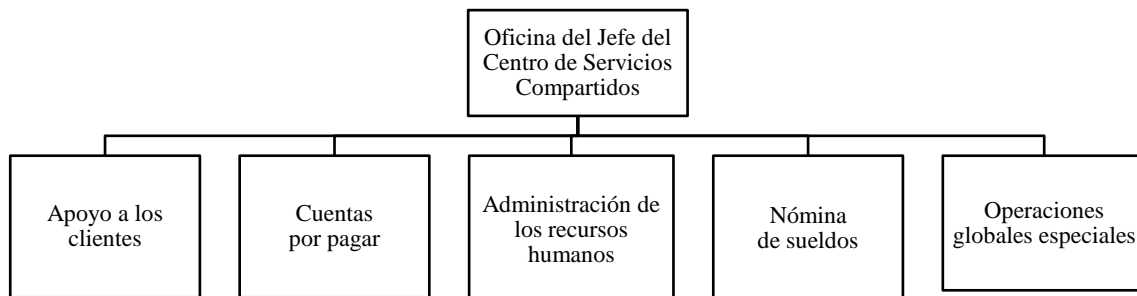
49. Un factor clave para que la experiencia de los clientes en el marco del modelo global de prestación de servicios sea positiva es ofrecer un modelo de servicios a los clientes que sea coherente. En la figura VIII se representan las rutas para la asignación de casos a las distintas dependencias de los centros de servicios compartidos. Este modelo estará facilitado por los servicios existentes de telefonía y comunicación a distancia, como el protocolo de transmisión de voz por Internet y Skype for Business, que servirán de apoyo para atender las solicitudes de servicios presentadas a través del catálogo de servicios globales (iNeed o portal de Umoja de autoservicio para empleados). Los canales de acceso garantizarán que tanto el personal como los clientes externos, por ejemplo, exfuncionarios y proveedores, tengan acceso a los servicios disponibles.

Figura VIII
Modelo de apoyo a los clientes



50. La mayor parte del personal de los centros de servicios compartidos trabajará en las dependencias de apoyo a los clientes o de servicios transaccionales, incluidos los de administración de los recursos humanos, cuentas por pagar y nómina de sueldos (véase la figura IX). Cada uno de los centros tendrá también una pequeña dependencia administrativa que se ocupará de atender sus propias necesidades administrativas, como las de contratación y presupuestación.

Figura IX
Estructura de la prestación de servicios en los centros de servicios compartidos



Apoyo a los clientes

51. El objetivo de la Dependencia de Apoyo a los Clientes es tramitar de forma uniforme y eficiente las consultas. Sus responsabilidades principales son el seguimiento de las consultas planteadas por el personal, incluida la reasignación de

casos al personal de servicios transaccionales, la solución de problemas básicos, el suministro de orientación limitada sobre las políticas relacionadas con las transacciones y la vigilancia del progreso de los casos, manteniendo informados a los usuarios finales sobre esos progresos. Esas dependencias también se encargarán de remitir a instancias superiores las cuestiones pendientes o resueltas incorrectamente y de mantener servicios de apoyo las 24 horas en circunstancias excepcionales o situaciones de crisis.

52. A fin de asegurar que la Dependencia de Apoyo a los Clientes pueda resolver la mayoría de los casos, su personal rotará periódicamente entre las funciones de apoyo a los clientes y las de prestación de servicios. De esta forma se garantizará una mayor exposición del personal a las necesidades de los clientes y se asegurará que las cuestiones planteadas sean respondidas por funcionarios que conozcan y comprendan los servicios prestados por los centros de servicios.

53. Como medida de transición, se establecerá una estructura de apoyo a los clientes locales en las oficinas centrales, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales para apoyar la interacción con los clientes a nivel local. Esos recursos serán gestionados por los centros de servicios compartidos.

Dependencias/secciones de prestación de servicios

54. El objetivo de las dependencias y secciones de prestación de servicios⁸ es ofrecer servicios de procesamiento de las transacciones y en ellas trabajará la mayor parte del personal de los centros de servicios. Las dependencias de servicios se encargarán inicialmente de las cuentas por pagar (tanto las sumas adeudadas a proveedores como las solicitudes de reembolso de gastos de viaje), la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos.

Operaciones globales especiales

55. Las funciones de prestación de servicios también incluirán una Dependencia de Operaciones Globales Especiales. Esta dependencia prestará servicios administrativos especializados que se puedan separar de los principales procesos, en los que el tiempo no sea un factor decisivo, que se beneficien de ser llevados a cabo por un equipo ubicado en uno de los centros de servicios y que requieran especial atención y coordinación para garantizar la calidad. Los siguientes procesos se incluirán inicialmente en el alcance de su labor: las funciones de preparación de informes financieros para las operaciones de paz, la conversión a cifras netas (es decir, la contabilización a nivel global de los créditos y débitos entre la Organización y sus proveedores), la conciliación bancaria y el cálculo de las sumas fijas pagaderas en concepto de viajes y envíos relacionadas con las prestaciones del personal.

Dotación de personal

56. La dotación de personal para la prestación de servicios se basa en las estimaciones del volumen de transacciones y del tiempo de tramitación, así como en las parcelas de control administrativo por función establecidas previamente (es decir, el número de personas supervisadas por cada administrador). Este modelo permite modificar la escala para adaptarse a los cambios en el volumen de las transacciones y a las mejoras en la eficiencia del procesamiento. Algunos jefes de equipo serán profesionales contratados a nivel local, con lo que se crearán oportunidades de desarrollo de las perspectivas de carrera para el personal local que tenga las

⁸ La designación se ajusta a la nomenclatura institucional de la Secretaría, según la cual una sección está integrada por al menos cuatro puestos del Cuadro Orgánico y encabezada por un Jefe de la categoría P-4 o P-5, y una dependencia está integrada por un mínimo de cuatro puestos y encabezada por un jefe de dependencia

cualificaciones y la experiencia necesarias. En el cuadro 4 se presentan las cifras totales de la dotación de personal de las dependencias de apoyo a los clientes y prestación de servicios en el primer año de funcionamiento, incluida la proporción de jefes de equipo y personal.

Cuadro 4

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

<i>Servicio</i>	<i>Personal de Servicios Generales</i>	<i>Jefes de equipo (cuentas por pagar/nómina: FNCO (C); recursos humanos: P-3)</i>	<i>Administradores de servicio (P-4)</i>	<i>Administradores Superiores de Servicios (P-5)</i>	<i>Total</i>
Apoyo a los clientes	82	7 (proporción de 1:12)	4	–	93
Administración de los recursos humanos	200	20 (proporción de 1:10)	4	1	225
Nómina de sueldos	68	9 (proporción de 1:8)	4	1	82
Cuentas por pagar	178	15 (proporción de 1:12)	3	1	197
Operaciones globales especiales	31	2 (proporción de 1:15)	1	–	34
Total	559	53	16	3	631

57. El número de funcionarios de Servicios Generales y de jefes de equipo se determinó sobre la base del análisis realizado del volumen de trabajo que requerían los procesos centralizados incluidos en el alcance del proyecto. Se espera que tanto el personal de Servicios Generales como los jefes de equipo presten servicios transaccionales como parte de sus obligaciones. Los jefes de los equipos de cuentas por pagar, apoyo a los clientes, nómina de sueldos y operaciones globales especiales serán Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico, mientras que los jefes de los equipos de administración de los recursos humanos serán funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional, debido a la complejidad de las políticas y prácticas de recursos humanos dentro de la Secretaría. Esta es una importante enseñanza extraída de la puesta en funcionamiento y la estabilización del Centro Regional de Servicios de Entebbe.

58. La mayoría de los puestos en la estructura de los Centros de Servicios Globales Compartidos y en los cuatro centros de servicios se crearán mediante la supresión de puestos en otros lugares de destino donde se realiza el trabajo en la actualidad (es decir, donde se prestan los servicios incluidos en el alcance del modelo global de prestación de servicios). Además de esas dependencias, se creará un equipo encargado de la gestión de las funciones de contabilidad financiera para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (véase el cuadro 5) al que se transferirán las funciones financieras desde las entidades que se ocupan en la

actualidad de esas tareas. Este equipo prestará apoyo financiero a las misiones sobre el terreno, es decir, realizará funciones que están fuera del alcance del modelo y que no están disponibles para otros clientes. Debido al carácter especializado de esas funciones, el equipo se establecerá en la ubicación B y estará coubicado con el Administrador Superior de Servicios para las cuentas por pagar a fin de asegurar la coordinación entre funciones.

Cuadro 5

Dotación de personal para los servicios de información financiera de las operaciones de paz

<i>Título del puesto</i>	<i>Número de funcionarios</i>
P-5, Jefe de la Sección de Finanzas sobre el Terreno	1
P-4, Oficial de Finanzas	2
P-3, Oficial de Finanzas	5
Funcionario Nacional del Cuadro Orgánico, Oficial de Finanzas	8
Servicios Generales, Auxiliar de Finanzas	39
Total	55

D. Marco de desempeño

59. En esta sección se describe el marco de gestión del desempeño de los Centros de Servicios Globales Compartidos. En ella se explica la forma en que se utilizarán los acuerdos de prestación de servicios para garantizar un modelo de apoyo proactivo, en el que el grado de cumplimiento se determine en función de la adhesión a los indicadores clave del desempeño que se hayan acordado y del compromiso mutuo de mejora constante y servicio a los clientes.

1. Acuerdos de prestación de servicios

60. Un acuerdo de prestación de servicios es un acuerdo oficial en el que se definen los parámetros y las responsabilidades para la prestación de un servicio. La finalidad de un acuerdo de este tipo en el contexto del modelo global de prestación de servicios es definir el nivel mínimo de la calidad esperada y acordada y el plazo para la prestación del servicio al cliente. De ese modo se garantiza que ambas partes (es decir, el cliente y el centro de servicios compartidos) tengan una comprensión clara de los servicios que se prestarán y de las responsabilidades respectivas y las obligaciones mutuas.

61. En el acuerdo de prestación de servicios se incluirá lo siguiente:

- a) Una descripción clara y precisa del servicio concreto que el centro de servicios compartidos prestará al cliente;
- b) Las responsabilidades específicas de todas las partes (el cliente, el centro de servicios compartidos y, cuando se requiera aprobación para completar algún trámite, también la Sede);
- c) El plazo en que se prestará el servicio;
- d) El marco con que se medirá el desempeño, incluidos los indicadores y metas y el mecanismo de presentación de informes sobre el desempeño;
- e) Los mecanismos de remisión de casos a instancias superiores y de solución de controversias.

62. La Secretaría ya tiene actualmente una serie de acuerdos de prestación de servicios entre los proveedores de servicios (oficinas/departamentos de la Secretaría que prestan servicios) y sus clientes (oficinas/departamentos de la Secretaría que reciben servicios). El equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios analizará estos acuerdos para identificar los mejores elementos, aprovechar las enseñanzas extraídas de las operaciones de los centros de servicios compartidos existentes y colaborar con los responsables de las políticas y los clientes a fin de elaborar un prototipo de acuerdo para el modelo global de prestación de servicios que se pueda aplicar a los servicios prestados de principio a fin, teniendo en cuenta las condiciones determinantes y las excepciones de los procesos.

63. Las mejores prácticas y la experiencia adquirida en la prestación de servicios compartidos han puesto de manifiesto que un acuerdo de prestación de servicios no es suficiente por sí solo para garantizar un alto nivel de desempeño. El diálogo constante, la atención continua a las necesidades de los clientes, la responsabilidad compartida del apoyo a los clientes, utilizando un modelo de distintos niveles que incluya a la entidad cliente y al centro de servicios, y el mantenimiento de canales de comunicación abiertos son aspectos que deben caracterizar la relación entre los Centros de Servicios Globales Compartidos y sus clientes. La gestión de los acuerdos de prestación de servicios del modelo global de prestación de servicios incluirá, por lo tanto, mecanismos de comunicación para facilitar la colaboración en la solución de los problemas y la detección de oportunidades para mejorar la eficacia de los servicios. En ese sentido, se mantendrán reuniones presenciales periódicamente cuando proceda. La estructura de organización de los servicios compartidos incluirá funciones cuya responsabilidad específica será la gestión de los servicios, a fin de asegurar su conformidad con las normas acordadas.

2. Medición del desempeño

64. El acuerdo de prestación de servicios se evaluará utilizando indicadores clave acordados mutuamente para valorar el desempeño en términos de costo, calidad y plazos. Se fijarán metas para cada uno de los indicadores clave a fin de poder medir objetivamente el desempeño de los centros de servicios compartidos frente a las expectativas. Este proceso de vigilancia contribuirá a fortalecer una cultura de servicios y servirá para alentar la mejora constante de la eficacia de los procesos y los servicios a los clientes. En el diseño de los procesos, los catálogos de servicios y los indicadores clave del desempeño se incorporarán medidas del desempeño que estén adaptadas a niveles apropiados de tolerancia del riesgo para los diferentes clientes y contextos operacionales, en particular en los entornos sobre el terreno, como las situaciones de emergencia.

65. En consonancia con las recomendaciones sobre la gestión del desempeño formuladas por la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2016/11, recomendaciones 1 y 2), el marco de gestión del desempeño del modelo global de prestación de servicios incluirá:

a) Los mecanismos y sistemas necesarios para apoyar el seguimiento eficiente del servicio prestado a los clientes, desarrollar la inteligencia institucional para medir el desempeño y mejorarlo y realizar comparaciones con los elementos de referencia;

b) Una definición de los elementos de referencia relativos a la eficiencia, utilizando como base normas objetivas y velando por que las metas de desempeño se vayan ajustando progresivamente para poder alcanzarlas.

66. La presentación de informes sobre el desempeño se verá facilitada por los siguientes mecanismos:

a) **Planillas de puntuación para los clientes.** Esas planillas incluirán información clave sobre el desempeño para facilitar la vigilancia sistemática y la presentación de informes a los clientes y responsables institucionales y la rendición de cuentas a los órganos de supervisión;

b) **Tableros informativos sobre los centros de servicios.** Esos tableros incluirán información clave sobre el desempeño para que el personal de los centros de servicios sea consciente del nivel de servicios, las estadísticas sobre el volumen de trabajo y las prioridades en materia de servicios. Esto permitirá que el personal y la administración asignen los recursos con miras a optimizar la prestación de servicios;

c) **Mecanismos para recabar información de los clientes.** Se establecerán mecanismos para determinar la satisfacción, evaluar el desempeño y reunir datos que sirvan de base para las iniciativas de mejora constante. Esto se logrará mediante:

- La reunión de datos cualitativos de los clientes durante la prestación de servicios o con posterioridad a ella, que se consignarán en la aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes (que se describe con mayor detalle en la secc. III.E);
- Contactos directos con los clientes, incluso mediante la organización de talleres y reuniones;
- Una encuesta sobre la satisfacción de los clientes, que se realizará inicialmente en 2018 con el fin de establecer una base de referencia para los servicios existentes que se prestarán en el marco del modelo global de prestación de servicios.

67. Las mejores prácticas internacionales ponen de manifiesto que la reunión de datos sobre el desempeño se debe automatizar en la medida de lo posible, ya que la reunión manual de datos requiere muchos más recursos y es más propensa a introducir errores. Se deben establecer los sistemas y mecanismos necesarios para la reunión de datos a fin de garantizar que se recoja y analice la información de manera eficaz a los efectos de presentar informes sobre el desempeño.

E. Aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes

68. Uno de los principales retos para la introducción de servicios compartidos es mantener la coherencia en la tramitación de las cuestiones y ofrecer servicios de alta calidad a clientes dispersos geográficamente. Una aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes es una plataforma tecnológica que permite tramitar de manera eficiente y coherente un gran volumen de interacciones a través de varios canales. La gestión de los casos permite el rastreo y seguimiento de las consultas y su remisión de manera rápida y eficaz al punto de contacto correcto.

69. La Secretaría de las Naciones Unidas ha introducido una aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes que comprende un catálogo de servicios para los clientes al que estos acceden directamente (el portal de autoservicio de Unite) y una herramienta de gestión de las solicitudes para los agentes encargados de prestar servicios (iNeed). El modelo global de prestación de servicios adoptará la misma herramienta, la perfeccionará y la utilizará para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados. Se está trabajando para elaborar un solo catálogo de servicios comunes para toda la Organización antes de poner en funcionamiento los centros de servicios compartidos, con lo que se armonizará y uniformará la oferta de servicios y procesos administrativos a fin de garantizar que no haya problemas para la transición hacia los servicios compartidos en 2019. La presentación de informes sobre el desempeño estará basada también en la integración de datos tanto de la aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes como del flujo de trabajo de Umoja.

F. Mejora de los procesos e innovación

70. Los procesos administrativos se ejecutan en la actualidad de muy diversas maneras en las distintas entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas. Aunque están sujetos a los mismos reglamentos y normas generales, los procesos estándar que forman parte de Umoja han evolucionado significativamente en los diferentes lugares de destino, lo que ha generado una variedad de soluciones para lograr resultados comunes. Con el fin de asegurar el éxito del modelo global de prestación de servicios, los procesos se deben uniformar desde un principio, sobre la base de las mejores prácticas, y rediseñar con arreglo a los criterios más estrictos. Actualmente se está llevando a cabo un examen para definir procesos que puedan atender todas las necesidades de los clientes y mantener un equilibrio efectivo entre la mejora de la eficiencia y la productividad y la necesidad de asegurar la calidad y el control. Se han establecido grupos de trabajo integrados por expertos en la materia, responsables de las políticas, expertos técnicos y clientes de toda la Organización que ya han hecho progresos significativos en la racionalización de los procesos incluidos en el alcance del proyecto.

71. Los grupos de trabajo encargados de la mejora de los procesos han incorporado los conocimientos existentes en toda la Organización, incluida la documentación sobre la implementación de Umoja y los procedimientos operativos estándar que se aplican en la Secretaría. En los procesos finales se definirán claramente las responsabilidades y los puntos de traspaso de trámites específicos de los procesos entre los centros de servicios compartidos, las funciones de la Sede y las actividades de los clientes/entidades a nivel local. En el anexo III se ofrecen dos ejemplos del flujo de los procesos en los que se muestra cómo se prestarán los servicios en el marco del modelo global de prestación de servicios. Antes de finales de 2018, se prepararán también documentos detallados sobre el diseño del flujo de los procesos en los que se establecerán vínculos con las políticas, la tecnología y los requisitos para la aplicación.

72. En reconocimiento de las iniciativas anteriores y paralelas emprendidas por la Organización para mejorar la eficiencia de los procesos y la prestación de servicios, los grupos de trabajo están colaborando activamente con otros equipos de proyectos para aprovechar las sinergias, y el equipo del proyecto de modelo global de prestación de servicios sigue manteniendo la coordinación con los principales interesados para asegurar la armonización de la labor con los resultados del examen de los servicios compartidos sobre el terreno realizado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el catálogo de servicios comunes y otros proyectos en curso en toda la Organización y el sistema de las Naciones Unidas.

G. Modelo de financiación

73. El modelo de financiación propuesto tiene por objeto asegurar que los centros de servicios compartidos funcionen de forma transparente, tanto de cara a quienes les proporcionan los fondos como a las entidades que reciben sus servicios, tengan la autoridad necesaria y rindan cuentas respecto de la gestión de los recursos que se les hayan asignado en un presupuesto específico, tengan una financiación previsible para garantizar que los servicios se puedan prestar de conformidad con los acuerdos de prestación de servicios, dispongan de una financiación variable a fin de responder a los cambios en el volumen de trabajo en caso necesario, sean administrados con eficiencia, y se financien con fuentes de fondos que sean acordes con el carácter de las actividades para las que se presten servicios de apoyo administrativo.

74. Sobre la base de la naturaleza de las funciones, se propone incluir a los centros de servicios compartidos en el programa 25 (Servicios de gestión y de apoyo) del plan

por programas bienal para el período 2018-2019. A fin de reflejar el establecimiento de los centros de servicios compartidos, en el anexo IV del presente documento se propone una adición al plan por programas bienal para el período 2018-2019, que figura en el documento A/71/6/Rev.1.

75. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, se propone que los centros de servicios compartidos tengan su propio presupuesto (véase el anexo I). En este sentido, se propone añadir en el título VIII (Servicios de apoyo comunes), sección 29 (Servicios de gestión y de apoyo), del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 una nueva subsección 29D (Centros de servicios globales compartidos) que abarcará a todas las ubicaciones de los centros de servicios compartidos.

76. A fin de garantizar la transparencia y el trato equitativo de las fuentes de financiación, el fascículo propuesto del presupuesto por programas incluirá un resumen de los recursos de la subsección desglosados por fuente de financiación sobre la base de indicadores del volumen de trabajo, con lo que se presentará una imagen completa de los recursos para los centros de servicios compartidos. En el contexto del proyecto de presupuesto por programas, se solicitará a la Asamblea General que apruebe los recursos del presupuesto por programas, así como la distribución de otras fuentes de financiación (otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) en el presupuesto para los centros de servicios compartidos. Los fondos procedentes de otros recursos prorrateados se reflejarán en los presupuestos respectivos.

77. En vista de la necesidad de poder adaptar la escala de los centros de servicios a fin de afrontar tanto aumentos como reducciones del volumen de trabajo, se propone que la flexibilidad sea una parte inherente del modelo de financiación. Los centros de servicios compartidos deben ser capaces, por un lado, de aumentar los recursos de forma oportuna para atender el aumento de la demanda y, por otro, de reducirlos cuando disminuya el volumen de trabajo.

78. Siguiendo la práctica de muchos proveedores de servicios, se calcularán los costos estándar de los servicios que se vayan a prestar en los centros de servicios compartidos. Esos costos estándar se examinarán periódicamente en relación con los costos reales y los datos de referencia del sector, y serán revisados por el Contralor. La metodología para el cálculo de los costos estándar se determinará sobre la base de los servicios que se vayan a prestar. Por ejemplo, en el caso de los servicios de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos, se aplicarán costos estándar para cada tipo de servicio y número de funcionarios en la fuente de recursos respectiva. En el caso de otros tipos de actividades, como las cuentas por pagar, los costos estándar se calcularán sobre la base del volumen y las fuentes de financiación respectivas.

79. La escalabilidad del modelo global de prestación de servicios compartidos para poder atender las necesidades futuras se guiará por los principios siguientes:

a) Estará basada en datos e indicadores clave del desempeño para los servicios incluidos dentro del alcance del proyecto;

b) Incorporará factores y variables apropiados, como el volumen de transacciones por proceso (por ejemplo, el número de facturas o el número de personas), el tamaño de la entidad cliente y la complejidad de la labor;

c) Incluirá un plan de contingencia para afrontar situaciones de incertidumbre y riesgo;

d) Incluirá una serie de hipótesis de referencia que se utilizarán para elaborar el modelo, por ejemplo, días laborables en el año civil y número de horas productivas;

e) Incluirá diferentes indicadores del volumen de trabajo para la prestación de servicios a las distintas categorías de personal (personal internacional, personal nacional, miembros del personal uniformado, etc.).

80. A fin de poder responder con flexibilidad a los cambios en el tamaño de la entidad cliente y la complejidad de la labor, se presentarán solicitudes de más o menos recursos, basadas en los costos estándar de los servicios, en propuestas presupuestarias o planes de costos revisados, según corresponda. Por ejemplo, si se presentan a la Asamblea General estimaciones revisadas o una exposición de las consecuencias para el presupuesto por programas, los costos estándar para la prestación de servicios de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos se incluirán en la subsección 29D y la propuesta irá acompañada de un aumento o una reducción proporcional del personal. De ese modo se garantizará que los centros de servicios tengan los recursos necesarios para ampliar su escala a fin de prestar los servicios necesarios en caso de un aumento repentino de la demanda. Por el contrario, se garantizará también que los centros de servicios compartidos puedan reducir su escala cuando el número de clientes disminuya y la demanda de servicios sea menor. Un ejemplo similar en la actualidad son los costos estándar que se consignan en la sección 29 en concepto de alquiler y mantenimiento de locales en Nueva York cuando se propone la creación de puestos fuera del proyecto de presupuesto por programas. Los mismos costos estándar se aplican también a las plazas financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios.

81. La Secretaría ya presta servicios a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas y, del mismo modo, los centros de servicios compartidos prestarán servicios a entidades que no forman parte de la Secretaría sobre la base del reembolso de los costos por los servicios prestados, utilizando como referencia para ello los costos estándar.

82. Dado que las necesidades de los centros de servicios compartidos se sufragarán inicialmente con los recursos existentes, será necesario comprobar que la distribución de los fondos por fuente de financiación se ajuste a los servicios que se vayan a prestar y, en caso necesario, proceder a su reajuste con el tiempo para cerciorarse de que no se estén subvencionando entre sí diferentes fuentes de financiación. Como también se ofrecen servicios a entidades que no forman parte de la Secretaría, se tendrán que celebrar deliberaciones adicionales en 2018 acerca de los acuerdos vigentes con esas entidades, los arreglos de transición y los costos para la prestación de los servicios conexos.

IV. Propuesta para la ejecución del proyecto

A. Enfoque de la ejecución

83. La elaboración de un plan de transición claro contribuirá a reducir al mínimo la disrupción de los servicios y a mitigar los riesgos operacionales derivados de aplicar un calendario acelerado para el traspaso de funciones a los centros de servicios compartidos. En el plan de transición se abordarán la contratación oportuna de personal para los centros de servicios compartidos y la transferencia de conocimientos relacionados con los procesos administrativos, así como la gestión de la reducción de personal en otras ubicaciones. Todas las etapas del proceso incluirán una gestión estructurada de los programas, unas comunicaciones integradas y una gestión del cambio y de los riesgos.

1. Principios

84. En las etapas de alto nivel del plan de transición se procurará gestionar la complejidad de la puesta en marcha de los Centros de Servicios Globales Compartidos y al mismo tiempo mantener la eficacia y eficiencia en el procesamiento de las transacciones administrativas. El plan de transición se elaborará con arreglo a los principios siguientes:

a) Para la puesta en funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos se adoptará un enfoque por etapas con una integración gradual de funciones y grupos de clientes, con miras a asegurar la aceptación de los clientes mediante su participación en el proceso y la generación de beneficios mediante una estrategia de efectos rápidos;

b) Se utilizará un criterio de incorporación progresiva para planificar la transición de cada cliente hacia los centros de servicios compartidos y minimizar el riesgo de disrupción causado por la transición, al tiempo que se procurará implantar el modelo global de prestación de servicios lo más pronto posible;

c) Se dejará transcurrir un mes como mínimo entre la transición de cada grupo de clientes. Se tendrán en cuenta las lecciones aprendidas después de cada transición para mejorar la eficiencia del proceso y aplicar la experiencia adquirida en la siguiente transición;

d) La secuencia de las transiciones de los clientes se determinará mediante un enfoque de colaboración y teniendo en cuenta el tamaño relativo de cada entidad cliente, la complejidad de los procesos/servicios que haya que asumir, las interrelaciones con otros clientes y otras cuestiones relacionadas con el personal y el cambio;

e) A la hora de abordar la transición de los clientes se examinarán atentamente los servicios que se prestan en la actualidad mediante arreglos de servicios compartidos y la manera en que se prestan, a fin de reducir al mínimo la disrupción de los servicios y gestionar con eficacia el período de duplicación;

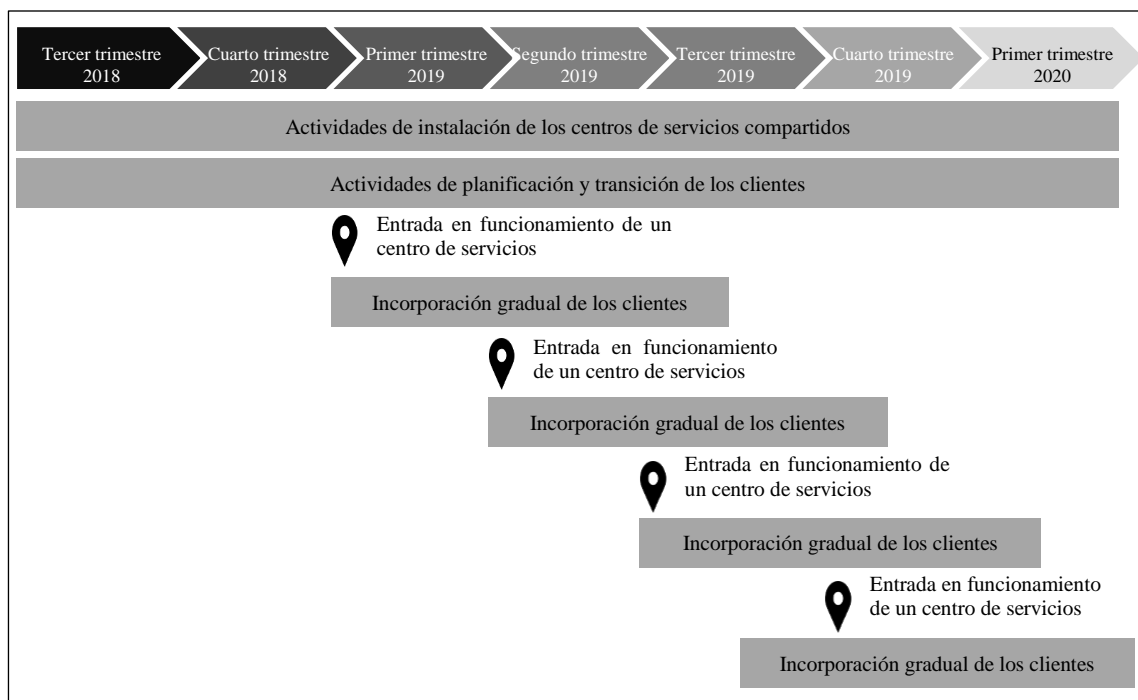
f) El plan de transición de cada cliente se complementará con una evaluación del impacto del cambio, a fin de tener una visión detallada de las necesidades específicas de cada cliente.

85. El proceso de ejecución se debe planificar bien y enmarcar en las iniciativas de reforma previstas y en curso en toda la Organización. Las interrelaciones con otras iniciativas, incluidos sus objetivos y calendario, serán un elemento clave para lograr un cambio efectivo. El equipo del proyecto seguirá colaborando estrechamente con otras iniciativas de reforma para asegurar que se tengan en cuenta las prioridades y la secuenciación de las iniciativas transformadoras.

2. Plan de aplicación de alto nivel

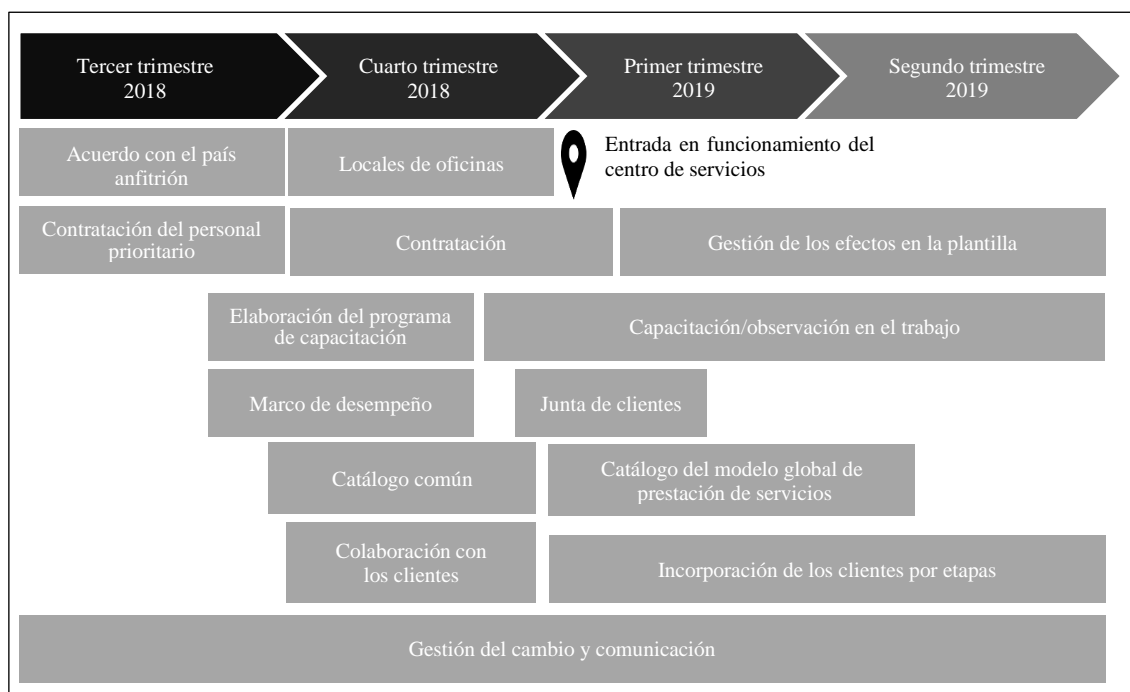
86. El modelo global de prestación de servicios se comenzará a aplicar a principios de 2019. Los centros de servicios compartidos se irán poniendo en funcionamiento por etapas y se espera que las cuatro ubicaciones previstas se hayan establecido para finales de 2019 (véase la figura X).

Figura X
Calendario y actividades del plan de aplicación de alto nivel



87. Cada centro de servicios compartidos gestionará la ejecución de su propio plan de transición. En la figura XI se presenta un ejemplo de un plan de ese tipo.

Figura XI
Ejemplo de calendario y actividades de ejecución del plan de transición



88. Las actividades mencionadas incluyen la finalización de los acuerdos con los países anfitriones en las ubicaciones recomendadas y el posterior establecimiento de locales de oficinas en esos países. En algunos casos, es probable que haya que utilizar locales temporales hasta que se encuentre espacio permanente de oficinas. Esa labor también incluirá el amueblamiento de las oficinas y la instalación de la infraestructura de tecnología de la información. La contratación de personal prioritario también se realizará en las primeras etapas, a fin de asegurar que los puestos de liderazgo y otros puestos clave se cubran lo antes posible para que sus titulares puedan ayudar en el establecimiento de los centros de servicios compartidos. En la contratación de personal para otras plazas se utilizarán métodos de divulgación como las redes sociales, las ferias de empleo, los tabloneros de anuncios de empleo locales y otras fuentes, como los periódicos y emisoras de radio locales.

89. Se ha elaborado un plan de formación detallado para garantizar que todo el personal tenga las aptitudes y los comportamientos necesarios para actuar eficazmente en su nuevo entorno, en particular para facilitar el cambio hacia una cultura orientada a los clientes y la mejora constante. Cuando entre en funcionamiento un centro de servicios compartidos, se utilizará la capacitación para aclarar las funciones, las responsabilidades y las expectativas en relación con los servicios. Se impartirá capacitación y se ofrecerán oportunidades de observación en el trabajo para que el personal de los centros de servicios compartidos pueda adquirir la experiencia operacional necesaria aprendiendo de los expertos en la materia. A fin de asegurar un nivel adecuado de desarrollo de la capacidad en los centros de servicios compartidos, el plan de aplicación incluye la asignación temporal en cada una de las ubicaciones de un equipo de personal con experiencia en servicios transaccionales por un período de entre 12 y 24 meses a partir de la puesta en marcha de cada centro. En el cuadro 6 se indica el tamaño de los equipos de aplicación en relación con el personal de nueva contratación de los Centros de Servicios Globales Compartidos.

Cuadro 6

Necesidades de personal con experiencia en servicios transaccionales para prestar apoyo durante la transición

<i>Función</i>	<i>Personal de los Centros de Servicios Globales Compartidos Años uno y dos^a</i>		<i>Personal del equipo de aplicación</i>
	<i>Personal de contratación local (Servicios Generales y Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico)</i>	<i>Personal internacional (P-3)</i>	<i>Personal con experiencia en asignación temporal (P-3)</i>
Administración de recursos humanos	200	20	40
Nómina de sueldos	77	–	20
Cuentas por pagar	193	–	30
Total	470	20	90

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

90. El personal con experiencia impartirá capacitación, proporcionará apoyo para la producción y ofrecerá orientación en el trabajo al nuevo personal. Algunos de esos funcionarios se mantendrán durante el segundo año de operaciones a fin de asegurar que los centros tengan la capacidad necesaria para poder gestionar casos complejos y apoyar el desarrollo profesional del personal contratado a nivel nacional. Además, se prevé que las funciones existentes no se empezarán a reducir hasta que haya

transcurrido al menos un mes desde la transición de todas las funciones, excepto en el caso de la nómina de sueldos en que se seguirá manteniendo a personal con experiencia al menos durante dos meses después de la transición.

91. El plan de transición incluirá también los requisitos que se deben tener en cuenta y evaluar antes de incorporar un servicio o de añadir un nuevo cliente a un centro de servicios compartidos. Puede ser conveniente que algunos clientes consoliden o reestructuren sus funciones transaccionales antes de la transición a los centros de servicios compartidos, a fin de gestionar eficazmente el impacto en sus otras funciones. Se elaborarán criterios de preparación específicos y se vigilará su aplicación en las siguientes categorías:

- a) Personal (por ejemplo, sus conocimientos, aptitudes y sensibilización);
- b) Procesos (por ejemplo, su diseño, ensayo previo y transición);
- c) Organización (por ejemplo, la resistencia de los clientes de los centros de servicios compartidos a los nuevos procesos o métodos de trabajo);
- d) Recursos (sistemas).

92. Ello contribuirá a detectar los casos en que se necesite más trabajo preparatorio para apoyar la transición, por ejemplo, mediante actividades adicionales de desarrollo de la capacidad y de comunicación. En la sección IV.E se describen brevemente estrategias adicionales de gestión del cambio y de comunicación.

B. Impacto institucional

93. La aplicación del modelo global de prestación de servicios afectará a la prestación de servicios administrativos en toda la Secretaría y tendrá un impacto directo en los servicios compartidos y los arreglos de servicios auxiliares para las operaciones sobre el terreno. Se prevé que, en última instancia, muchas de las funciones y los papeles se transferirán a los Centros de Servicios Globales Compartidos. Sin embargo, durante la primera etapa de la aplicación, prevista para 2019, hay una serie de servicios que quedan fuera del alcance del modelo global de prestación de servicios y que se deberán seguir ofreciendo (algunas funciones relativas a los viajes, la administración de los consultores y las funciones de administración de la caja). Esas funciones se incorporarán en el modelo global de prestación de servicios en etapas posteriores.

94. Asimismo, la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales prestan otros servicios administrativos a sus clientes además de las funciones que se trasladarán al modelo global de prestación de servicios en 2019. Es imprescindible que esas oficinas proporcionen recursos suficientes a los centros de servicios compartidos y que, al mismo tiempo, sigan teniendo recursos suficientes para prestar los servicios restantes que sus clientes esperan recibir. Por otro lado, se deben establecer mecanismos para asegurar que los clientes locales de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales sepan exactamente dónde y cómo resolver cualquier cuestión que se pueda plantear en el futuro (por ejemplo, qué cuestiones son competencia de la administración de las oficinas fuera de la Sede o las comisiones regionales y cuáles son competencia de los Centros de Servicios Globales Compartidos).

95. Las enseñanzas extraídas de las operaciones existentes y los conocimientos del personal se deben transferir de manera efectiva a los nuevos centros de servicios compartidos, tanto mediante el traslado de personal cualificado como mediante la utilización de personal con experiencia para apoyar el desarrollo de la capacidad durante la transición. Será algo fundamental para poder gestionar adecuadamente la

transición de los servicios al modelo global de prestación de servicios, en particular en el marco del calendario de aplicación acelerada.

C. Medidas de mitigación del impacto para el personal

96. La aplicación de un nuevo modelo de prestación de servicios de apoyo administrativo afectará al personal de toda la organización en distinta medida. Tras un período de estabilización y con sujeción a un examen completo de la estructura administrativa de la Secretaría, es posible que parte de la capacidad administrativa resulte redundante después de la consolidación dentro de los lugares de destino y entre ellos, mientras que otras funciones administrativas pueden cambiar y, por lo tanto, se requerirá que el personal adquiera competencias nuevas o diferentes. En reconocimiento del considerable impacto que la aplicación del nuevo modelo global de prestación de servicios tendrá para el personal, se propone adoptar las medidas de mitigación que se exponen a continuación.

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

98. Asimismo, se llevarán a cabo exámenes comparativos para determinar qué funcionarios resultarán afectados negativamente y se procederá a la contratación, la transferencia lateral o el traslado del personal administrativo afectado, con miras a maximizar los casos de retención y minimizar los de separación del servicio o rescisión, mediante: a) el fortalecimiento de la planificación de la fuerza de trabajo para buscar puestos no ocupados que sean apropiados para la reasignación lateral de los funcionarios afectados dentro del lugar de destino y, en el caso de los funcionarios de contratación internacional, para su traslado a otros lugares de destino; b) la congelación de la contratación externa de personal del Cuadro de Servicios Generales para evitar el aumento del número potencial de casos de separación del servicio o rescisión del nombramiento; c) la concesión de prioridad a los candidatos internos que se hayan visto afectados cuando presenten su candidatura a una vacante, en consonancia con la política seguida desde hace tiempo por la Organización para el personal de entidades que hayan reducido el personal; d) el ofrecimiento de una asignación temporal a los funcionarios afectados, según proceda, por un período de hasta 6 meses, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas; y e) con sujeción a la disponibilidad de puestos y a su idoneidad, el ofrecimiento de traslado a los nuevos centros de servicios a los funcionarios de contratación internacional afectados.

99. Se elaborarán planes y actividades de capacitación que incorporen las modalidades de formación y orientación en el empleo y se dará tiempo a los funcionarios para que puedan aprender y adquirir competencia en las nuevas funciones, según proceda. Se adoptarán una estrategia y un programa de capacitación acelerada para los nuevos funcionarios de contratación local en las ubicaciones de los centros de servicios compartidos y la Organización velará por que la capacitación sea impartida por personal que tenga un alto nivel de conocimientos y experiencia. La Organización velará también por que se disponga de la capacidad necesaria para prestar servicios de tratamiento del estrés y de asesoramiento en posibilidades de carrera al personal de apoyo durante el período de transición.

100. A fin de reducir al mínimo el número de posibles casos de separación del servicio o rescisión del nombramiento y las consecuencias financieras conexas, la

Secretaría procurará: a) no retener en servicio activo a funcionarios que hayan cumplido la edad de separación obligatoria del servicio; b) no prorrogar los préstamos en régimen de adscripción ni las asignaciones temporales de otras entidades; c) no renovar los contratos temporales ni los nombramientos de plazo fijo sujetos a limitación del servicio; y d) permitir que el personal afectado pase a una situación de licencia especial sin sueldo (en vez de proceder de inmediato a su separación del servicio o rescisión del nombramiento) por un período de hasta dos años a fin de conceder tiempo adicional a esos funcionarios para conseguir una reasignación lateral o ser seleccionados para cubrir una vacante. En caso necesario, el Secretario General estudiará la posibilidad de ofrecer una compensación por la separación del servicio a los funcionarios afectados, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, a fin de evitar las separaciones involuntarias y limitar el riesgo de tener que afrontar costos financieros adicionales derivados de posibles litigios prolongados.

101. Durante el período de transición hacia el nuevo modelo de gestión, la administración mantendrá un diálogo continuo y proactivo con los representantes del personal para garantizar que: a) el proceso de reestructuración y reducción de personal se lleve a cabo de manera transparente, justa y equitativa y de conformidad con el marco reglamentario establecido; b) se preste la máxima atención a reducir al mínimo los efectos negativos para el personal [con arreglo a lo acordado en consultas previas entre el personal y la administración]; y c) se mantenga una comunicación constante y efectiva entre el personal y la administración.

102. Se necesitarán recursos suficientes para financiar las necesidades adicionales relacionadas con la contratación, la capacitación, la reconversión profesional, la transición en la carrera y los gastos de separación del servicio y rescisión del nombramiento del personal en servicio activo, en los casos en que sea inevitable.

D. Marco de riesgos

103. El modelo global de prestación de servicios es una iniciativa compleja con ciertos riesgos inherentes que, si no se afrontan debidamente, pueden repercutir en la eficacia de la aplicación. Por lo tanto, es imprescindible tener un plan amplio de evaluación y gestión de los riesgos para evaluar todos los riesgos previstos y formular medidas de mitigación apropiadas y vincularlas a los procesos y actividades subyacentes durante el diseño y la aplicación del nuevo modelo.

1. Metodología

104. Según lo propuesto por el Secretario General en el informe que figura en el documento A/71/417, el plan de evaluación y gestión de los riesgos del modelo global de prestación de servicios se basa en la metodología del marco de gestión de los riesgos institucionales de la Secretaría. El plan se ha adaptado también para reflejar el contexto del modelo global de prestación de servicios, aprovechando la experiencia y los conocimientos dentro de la Secretaría y las enseñanzas extraídas de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que han establecido centros de servicios compartidos. En consecuencia, el proceso de gestión de los riesgos del modelo global de prestación de servicios constará de tres etapas:

- **Etapa 1.** Evaluación de los riesgos, que comprende la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos. La identificación de los riesgos es el proceso de detección de posibles acontecimientos que puedan impedir o demorar la aplicación del modelo global de prestación de servicios, o bien dar lugar a resultados diferentes de los previstos. Seguidamente se analizarán los riesgos identificados y se valorarán con arreglo a la magnitud de su impacto, su

probabilidad y el nivel de control existente. Los riesgos críticos que tienen un impacto significativo para el proyecto se han priorizado mediante la evaluación del riesgo a fin de determinar cuáles necesitan medidas de mitigación y vigilancia activa.

- **Etapa 2.** Una vez completada la evaluación de los riesgos, se pone en marcha la mitigación del riesgo a fin de elaborar y aplicar medidas proactivas para mitigar o modificar los riesgos detectados. En el diseño y la aplicación del modelo global de prestación de servicios se han integrado medidas de mitigación de los riesgos con el fin de reducir tanto la probabilidad de que se hagan efectivos como su impacto.
- **Etapa 3.** Es preciso mantener bajo vigilancia y examen continuos la evaluación de los riesgos y las medidas de mitigación durante el diseño y la aplicación del modelo global de prestación de servicios. La comunicación y las consultas constantes con todos los interesados pertinentes son fundamentales para mantener la eficacia y pertinencia del proceso de gestión de los riesgos.

2. Principales esferas de riesgo

105. El equipo del proyecto realizó una evaluación inicial para determinar los riesgos asociados con el proyecto global de prestación de servicios y los Centros de Servicios Globales Compartidos después de su creación, teniendo en cuenta los riesgos comunes y las enseñanzas extraídas de los centros de servicios compartidos que tienen otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. En esa evaluación se detectaron cinco grandes esferas de riesgo, a saber:

a) **Implicación de los interesados.** Este riesgo se refiere a posibilidad de que haya una escasa implicación de los principales interesados, incluidos los administradores y funcionarios, y una tendencia a resistirse al cambio o a mantener el *statu quo*, con lo que se retrasaría la aplicación del modelo global de prestación de servicios. Las medidas de mitigación incluyen una estrategia amplia de gestión del cambio y de comunicaciones para apoyar y preparar a los administradores y funcionarios en el proceso de cambio, por ejemplo, mediante una capacitación adecuada y comunicaciones proactivas y frecuentes durante las principales etapas del proyecto;

b) **Impacto para el personal.** El establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos afectará a los funcionarios en diversa medida. Algunas posibles medidas de mitigación son la planificación de la fuerza de trabajo, la reconversión del perfil de puestos, la promoción de las perspectivas de carrera y la capacitación del personal;

c) **Riesgo operacional.** Los Centros de Servicios Globales Compartidos deben contar con recursos suficientes para que los clientes pueden esperar recibir servicios de igual o mejor calidad que los actuales. Concretamente, es indispensable que los centros de servicios cuenten con una plantilla adecuada, que tenga el número apropiado de funcionarios dotados de las competencias necesarias y de la categoría que corresponda. La experiencia de la Secretaría en la creación de centros de servicios pone de relieve que, si no se afrontan y mitigan los riesgos, se puede poner en peligro la calidad de los servicios prestados. Una posible medida de mitigación del riesgo operacional es la aplicación de un plan que incluya los elementos siguientes: una doble ocupación en las ubicaciones actuales y en los centros de servicios como parte del traspaso de funciones, personal de apoyo con experiencia en transiciones para apoyar la estabilización y la capacitación en los centros de servicios, una herramienta eficaz para la gestión de las relaciones con los clientes y una estrategia de capacitación centrada en la formación del personal de los centros de servicios;

d) **Riesgo de la aplicación.** Es extremadamente importante que se gestione cuidadosamente y de manera colaborativa el proceso de aplicación teniendo en cuenta el calendario propuesto. Para afrontar y mitigar el riesgo asociado a la aplicación, se ha elaborado el plan de aplicación y transición que se presenta en la sección IV.A y que se complementa con la estrategia de gestión del cambio que se presenta en la sección IV.E;

e) **Deficiente desempeño institucional de las operaciones de los centros de servicios compartidos.** Este riesgo se refiere a las deficiencias en los mecanismos sistémicos para gestionar y vigilar el desempeño y responder a las cuestiones planteadas por los clientes. Algunas posibles medidas de mitigación son el establecimiento de la Junta de Clientes del modelo global de prestación de servicios y la adopción de una serie de medidas de gestión del desempeño, acompañadas de los correspondientes indicadores clave del desempeño, para que los Centros de Servicios Globales Compartidos puedan prestar mejores servicios a sus clientes y cumplir las metas.

3. Gestión de riesgos

106. Los riesgos son dinámicos y cambian con el tiempo. Por ello, se establecerá un proceso de gestión activa de los riesgos para evaluar el entorno de riesgo de forma periódica. Con el fin de facilitar este proceso, se ha elaborado un registro de riesgos del modelo global de prestación de servicios, que se examinará y actualizará periódicamente según sea necesario. El registro incluye definiciones de los riesgos, los principales factores de riesgo, los titulares de los riesgos, las medidas de control existentes y las posibles estrategias de mitigación. El equipo del proyecto del modelo global de prestación de servicios gestiona ese registro de manera centralizada y continua y lo transferirá a los Centros de Servicios Globales Compartidos una vez que entren en funcionamiento. Se elaborarán planes amplios de respuesta y tratamiento de los riesgos y se aplicarán a las principales esferas de riesgo, en consulta y colaboración con los titulares de los riesgos. Posteriormente, se compilarán las enseñanzas extraídas y se evaluarán las medidas adicionales que puedan ser necesarias para fortalecer la aplicación del marco de riesgos en el modelo global de prestación de servicios.

E. Gestión del cambio

107. La aplicación del modelo global de prestación de servicios, incluida la introducción de servicios compartidos para muchas partes de la Organización, va acompañada de los mismos desafíos que plantean otros procesos, avances tecnológicos y aspectos culturales transformadores y, lo que es más importante, la división de funciones y responsabilidades entre las personas. En el caso de las funciones administrativas, la transición hacia la prestación de los servicios incluidos en el alcance del proyecto desde los centros de servicios compartidos, en un contexto cultural orientado a los clientes y basado en procesos comunes facilitados por una aplicación de gestión de las relaciones con los clientes, supone un cambio significativo. Para la Organización en general, el traslado de la prestación de servicios de las oficinas locales a las nuevas ubicaciones, y la consiguiente concentración de las partes restantes de la Organización en la prestación de un apoyo normativo más eficiente y eficaz y en las actividades operacionales, requiere una estrategia de comunicación y gestión del cambio bien planificada y ejecutada para garantizar el éxito.

108. La estrategia general de gestión del cambio para el modelo global de prestación de servicios establece las bases para el cambio que servirán de orientación para avanzar hacia una visión futura común de la prestación de servicios de apoyo

administrativo en toda la Secretaría. Esa estrategia se complementa con un plan de acción para el cambio que contiene iniciativas específicas que minimizarán los efectos para las personas y las operaciones y optimizarán el uso de los recursos disponibles. La estrategia garantizará que se disponga de los marcos, medidas y procesos adecuados para que:

- a) La visión del modelo global de prestación de servicios sea clara y convincente, se difunda de manera coherente y sea compartida por todos;
- b) El proyecto mantenga un equilibrio adecuado entre los aspectos que afectan a las personas (como la descripción de los puestos, la capacitación y la comunicación) y los relativos a los procesos y la tecnología;
- c) Se planifiquen adecuadamente las actividades de transición en un sentido amplio, a fin de que se disponga del personal y los recursos necesarios en el momento oportuno a lo largo del proceso de aplicación gradual;
- d) Se utilice el cambio como fuerza positiva para implicar al personal de toda la Organización, poniendo de relieve las oportunidades de aprendizaje y alentando el cambio cultural necesario para concentrar la orientación en el autoservicio y la prestación de servicios a los clientes;
- e) Se implique de manera efectiva a los interesados para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto, cerciorándose de que los interesados entiendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto.

109. Ese proceso se basa en una visión holística de todos los componentes necesarios para integrar y sostener el cambio e incluirá el examen periódico de los progresos realizados en la aplicación de los cambios y la adopción de medidas correctivas en caso necesario, a fin de reconducir a las personas hacia la visión de futuro prevista. El plan de acción para el cambio incluirá un plan de comunicaciones amplio para asegurar que haya un apoyo adecuado al nuevo modelo de prestación de servicios. Las actividades, las herramientas y los mensajes de comunicación serán diferentes en cada una de las etapas de la aplicación y estarán basados en un análisis detallado de la información proporcionada por los interesados. Se elaborarán estrategias de gestión apropiadas para implicar efectivamente a cada grupo de interesados, teniendo en cuenta sus necesidades e intereses específicos y su posible influencia en el éxito del modelo global de prestación de servicios. En las estrategias de gestión de los interesados se estudiará el modo de aprovechar las redes, relaciones y actividades existentes para asegurar la coordinación y evitar la duplicación. Algunos elementos de esas estrategias serán:

- a) Reuniones generales, sesiones informativas y otros actos con los interesados, como la organización de forma habitual de sesiones abiertas de atención al público (por ejemplo, a través de sistemas de videoconferencia y teleconferencia);
- b) Grupos de trabajo, talleres y grupos de referencia;
- c) Fichas descriptivas, boletines periódicos, páginas en iSeek, incluidas páginas de respuesta a preguntas frecuentes;
- d) Visitas periódicas a los clientes a fin de impulsar las relaciones interpersonales y la moral del personal y determinar si los Centros de Servicios Globales Compartidos están funcionando con la eficiencia esperada;
- e) Exámenes e informes periódicos sobre el desempeño que incluyan los mecanismos para tener en cuenta la opinión de los interesados a que se hace referencia en la sección III.D.

110. Se promoverá la implicación de los clientes locales mediante las estructuras provisionales de apoyo a los clientes establecidas en las oficinas situadas fuera de la

Sede y las comisiones regionales. Se harán exámenes periódicos para asegurar que los métodos utilizados para promover la implicación de los interesados resulten eficaces y para aprender de forma continua de la experiencia con los interesados.

V. Resumen de las consecuencias para el presupuesto

111. En esta sección se presentan las necesidades de recursos en el bienio 2018-2019 para la aplicación del modelo global de prestación de servicios. En concreto, se indican los recursos que se necesitarán en 2019 para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos, que comprenden los gastos de personal y los gastos operacionales derivados de las necesidades logísticas para el funcionamiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos. Además, se necesitarán recursos no recurrentes para sufragar los gastos de la instalación inicial a partir de julio de 2018, durante todo 2019 y hasta principios de 2020, a fin de proceder a la puesta en marcha gradual de cada uno de los centros en 2019 (véase la secc. V.A.2).

A. Necesidades de recursos

1. Necesidades de recursos recurrentes para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos en el período comprendido entre julio de 2018 y diciembre de 2019

112. La suma de 18.899.700 dólares se destinaría a sufragar los gastos de los 684 puestos propuestos para todos los centros de servicios, así como las necesidades de recursos no relacionadas con puestos para 61 plazas de personal temporario general y otras necesidades operacionales para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos en el período comprendido entre julio de 2018 y diciembre de 2019. A continuación, se ofrece un desglose detallado de las necesidades de recursos para cada centro de servicios y se presenta también en el anexo IV del presente informe. Las necesidades de recursos recurrentes serían las siguientes:

a) **Oficina del Director de Servicios Globales Compartidos.** La suma de 2.695.700 dólares se destinaría a sufragar 27 puestos a partir de julio de 2018 con arreglo al plan de aplicación, así como las necesidades no relacionadas con puestos para los gastos operacionales, a fin de apoyar la contratación y la instalación inicial de los Centros de Servicios Globales Compartidos;

b) **Centro de servicios compartidos A.** La suma de 5.929.000 dólares se destinaría a sufragar 188 puestos que se crearían a partir de julio de 2018, con arreglo al plan de aplicación, para apoyar la contratación y la instalación inicial del centro de servicios compartidos, así como las necesidades no relacionadas con puestos para los gastos operacionales del centro;

c) **Centro de servicios compartidos B.** La suma de 4.537.800 dólares se destinaría a sufragar 152 puestos que se crearían a partir de septiembre de 2018, con arreglo al plan de aplicación, así como las necesidades no relacionadas con puestos para los gastos operacionales del centro;

d) **Centro de servicios compartidos C.** La suma de 3.000.500 dólares se destinaría a sufragar 171 puestos que se crearían a partir de febrero de 2019, con arreglo al plan de aplicación, así como las necesidades no relacionadas con puestos para los gastos operacionales del centro;

e) **Centro de servicios compartidos D.** La suma de 2.736.700 dólares se destinaría a sufragar 146 puestos que se crearían a partir de mayo de 2019, con arreglo al plan de aplicación, así como las necesidades no relacionadas con puestos para los gastos operacionales del centro.

2. Necesidades de recursos no recurrentes

113. Se necesitarían recursos de carácter no recurrente por un monto de 29.135.000 dólares a partir de julio de 2018, durante todo 2019 y hasta principios de 2020 para apoyar la puesta en marcha de los centros de servicios. En el anexo IV del presente informe figura un desglose detallado de los costos.

B. Distribución de las necesidades de recursos

114. Dado que el modelo global de prestación de servicios abarca servicios de apoyo administrativo para toda la Secretaría, se ha prestado la debida atención a la búsqueda de fuentes apropiadas de financiación para los centros de servicios. A ese respecto, se propone que los Centros de Servicios Globales Compartidos sean financiados conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, el presupuesto de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios y que la distribución de recursos entre esas tres fuentes de financiación se base en los indicadores de volumen de trabajo para los servicios prestados por fuente de financiación. Los indicadores de volumen de trabajo se calcularán sobre la base del volumen de transacciones y esfuerzo que se haya determinado para cada tipo de transacción y se actualizarán cada año. Por ejemplo, los indicadores de volumen de trabajo para los servicios de administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos se basarán en el esfuerzo necesario para prestar servicios a un determinado número de funcionarios, teniendo en cuenta la complejidad de los servicios prestados. Del mismo modo, los indicadores de volumen de trabajo para las cuentas por pagar se basarán en el esfuerzo necesario para procesar el volumen anual de transacciones. Ese mecanismo de financiación garantizará que las aportaciones del presupuesto ordinario, del presupuesto de mantenimiento de la paz y de recursos extrapresupuestarios correspondan al nivel global de servicios prestados a los clientes por los Centros de Servicios Globales Compartidos.

115. Las necesidades estimadas de recursos que se indican en las secciones V.A.1 y V.A.2 se distribuirán como se indica en los cuadros 7 y 8.

Cuadro 7

Resumen de las necesidades de recursos recurrentes para apoyar las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos en 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Estimaciones 2018-2019</i>
Presupuesto ordinario	5 291 916
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	9 638 847
Recursos extrapresupuestarios	3 968 937
Total	18 899 700

Cuadro 8
Resumen de las necesidades de recursos no recurrentes para el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos en el bienio 2018-2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Estimaciones 2018-2019</i>
Presupuesto ordinario	8 157 800
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	14 858 850
Recursos extrapresupuestarios	6 118 350
Total	29 135 000

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

116. La aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios implicará la transferencia de funciones administrativas transaccionales y de los recursos conexos a los Centros de Servicios Globales Compartidos. Las oficinas clientes han confirmado que un total de 684 puestos y plazas de personal temporario general se verían afectados; esos puestos y plazas se suprimirían en 2019 y permanecerían en sus ubicaciones actuales por períodos de tiempo de distinta duración en el curso del proceso de aplicación. Además, se prevé que en 2019 se generen costos adicionales en relación con el personal que se vea afectado por la supresión de puestos. En ese contexto, no se prevén reducciones significativas en 2019 en los gastos relacionados con puestos ni en los gastos no relacionados con puestos de las oficinas clientes y, por consiguiente, se estima que no habrá consecuencias financieras para el presupuesto ordinario de esas oficinas en el bienio 2018-2019. Los detalles sobre las reducciones de puestos por sección del presupuesto y categoría se incluyen en la información complementaria del presente informe.

117. Las consecuencias para el presupuesto de las misiones políticas especiales se reflejarían en el contexto los respectivos proyectos de presupuesto por programas para 2019.

118. Dado que las misiones de mantenimiento de la paz no se integrarán en el modelo global de prestación de servicios hasta julio de 2019, no habrá ningún efecto inmediato en el presupuesto de esas misiones para 2018-2019. La reducción propuesta de la plantilla de las operaciones de mantenimiento de la paz y de los gastos conexos relacionados y no relacionados con puestos como consecuencia de la aplicación del modelo global de prestación de servicios se reflejará en los respectivos proyectos de presupuesto de las operaciones de mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo para el período comprendido entre julio de 2019 y junio de 2020.

119. No se prevé que el impacto en los recursos mencionado más arriba tenga una correlación directa con las necesidades de recursos de los nuevos Centros de Servicios Globales Compartidos, ya que la financiación de los Centros se basa en un presupuesto independiente y no es el resultado de la transferencia directa de recursos de las entidades afectadas.

VI. Medidas recomendadas que deberá adoptar la Asamblea General

120. Se solicita a la Asamblea General que:

- a) Tome nota del informe del Secretario General;
- b) Apruebe el establecimiento y las ubicaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos, con efecto a partir del 1 de enero de 2019;
- c) Apruebe el presupuesto total de los Centros de Servicios Globales Compartidos por un monto de 48.034.700 dólares para el bienio 2018-2019, incluidos 684 puestos, que se presenta en el anexo IV del presente informe;
- d) Invite al Secretario General a que presente un informe sobre la marcha de los trabajos para la aplicación del modelo global de prestación de servicios en la parte principal del septuagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General;

Presupuesto por programas

- e) Suprima 149 puestos en el curso de 2019 en las secciones respectivas del presupuesto ordinario de conformidad con los datos que se presentan en el anexo IV del presente informe;
- f) Consigne la suma de 13.449.716 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 en la sección 29D (Centros de Servicios Globales Compartidos), que representa la parte correspondiente al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2019;
- g) Tome nota de que la supresión propuesta de 68 puestos de las misiones políticas especiales, con arreglo a los datos que figuran en el anexo IV del presente informe, se examinará en el contexto del proyecto de presupuesto por programas de las misiones políticas especiales para 2019;

Operaciones de mantenimiento de la paz

- h) Tome nota de la propuesta de suprimir 332 puestos en los respectivos proyectos de presupuesto de las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020;
- i) Tome nota de que se propone suprimir 24 puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz antes del 30 de junio de 2019 en el contexto del presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2018 y el 30 de junio de 2019;
- j) Tome nota de que las necesidades de recursos por un monto de 9.905.900 dólares para sufragar los gastos de instalación y puesta en funcionamiento de los centros de servicios globales compartidos se incluyen en el presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2018 y el 30 de junio de 2019;

k) Tome nota de que la parte imputable a las operaciones de mantenimiento de la paz de los costos de instalación y puesta en funcionamiento de los centros de servicios globales compartidos, que asciende a 14.591.797 dólares para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020, se incluirá en los proyectos de presupuesto para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes a ese ejercicio;

Recursos extrapresupuestarios

l) Tome nota de las necesidades de recursos por un monto de 10.087.287 dólares que se financiarán con recursos extrapresupuestarios en el período comprendido entre el 1 de julio de 2018 y el 31 de diciembre de 2019 para apoyar las necesidades de recursos recurrentes y no recurrentes de los Centros de Servicios Globales Compartidos.

Anexo I

Lecciones aprendidas que se tuvieron en cuenta al elaborar la propuesta del modelo global de prestación de servicios

1. El objeto del presente anexo es presentar de manera formal la experiencia adquirida en proyectos similares dentro de la Secretaría y otras entidades de las Naciones Unidas. Esa experiencia se ha aprovechado para elaborar la propuesta sobre el establecimiento de los Centros de Servicios Globales Compartidos y se seguirá teniendo en cuenta en la planificación del proyecto de modelo global de prestación de servicios mediante el examen de los problemas que surgieron anteriormente, el modo en que se abordaron y la manera de evitarlos en el futuro. Además, en el presente anexo se examinan las esferas en las que otros centros de servicios compartidos han tenido buenos resultados y las razones para ello, a fin de que el modelo global de prestación de servicios se beneficie de esa experiencia.

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

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

<i>Categoría</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Consecuencias para el modelo global de prestación de servicios</i>
Gestión del cambio	Resistencia de los interesados, en particular de los clientes internos y los responsables de las políticas, al concepto de servicios compartidos	<p>Implicación de los clientes desde las primeras etapas a fin de contar con su asistencia y ayuda para el diseño de la situación futura</p> <p>Comunicación selectiva que ponga de relieve las ganancias en eficacia y eficiencia que se generarán con el cambio</p> <p>Comunicación selectiva con el personal directivo superior para destacar que la autoridad para adoptar decisiones no se verá afectada por el establecimiento de los centros de servicios compartidos</p> <p>Incorporación de representantes de los futuros clientes y de los proveedores de servicios actuales en los distintos grupos de trabajo encargados de</p>

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

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

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

Anexo II

Lista de procesos por esfera administrativa

El presente anexo responde a la solicitud formulada por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de que se hiciera un inventario completo y detallado que abarcara la totalidad de los 201 procesos y se determinara claramente cuáles se incorporarían en cada una de las etapas del modelo global de prestación de servicios (A/71/666).

A Procesos que se incorporarán en 2019

<i>Categoría</i>	<i>Proceso</i>	<i>Número de procesos</i>
Recursos humanos	Administración del personal	31
Recursos humanos	Gestión de las licencias	3
Recursos humanos	Gestión de las relaciones con los clientes	1
Finanzas	Nómina de sueldos del personal	9
Finanzas	Cuentas por pagar	4
Finanzas	Libro mayor (solo para las misiones sobre el terreno administradas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno)	4
Finanzas	Gestión del efectivo y la liquidez	2
Finanzas	Contabilidad de gastos generales: contabilidad por centros de costos (solo para las misiones sobre el terreno administradas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno)	2
Servicios institucionales	Anticipos y solicitudes de reembolso relacionados con los viajes	2
Servicios institucionales	Tramitación inicial de viajes	2
Total		60

B. Procesos cuya incorporación se podría considerar a partir de 2020

<i>Categoría</i>	<i>Proceso</i>	<i>Número de procesos</i>
Finanzas	Cuentas por pagar	1
Finanzas	Gestión del efectivo y la liquidez	4
Finanzas	Gestión de subsidios	37
Servicios institucionales	Cambios de proveedores	1
Servicios institucionales	Tramitación inicial de viajes	3
Total		46

C. Procesos no incluidos en la presente etapa

<i>Categoría</i>	<i>Proceso</i>	<i>Número de procesos</i>
Recursos humanos	Seguro médico y de vida	1
Recursos humanos	Seguro médico después de la separación del servicio	1
Recursos humanos	Servicios de recursos humanos	3
Recursos humanos	Políticas de recursos humanos	1
Finanzas	Contabilidad de actividades y actos concretos: pedidos internos	6
Finanzas	Cuentas por pagar	3
Finanzas	Cuentas por cobrar	6
Finanzas	Contabilidad de activos	9
Finanzas	Impuestos y seguros	2
Finanzas	Ejecución del presupuesto	9
Finanzas	Gestión bancaria	3
Finanzas	Contabilidad de las inversiones	2
Finanzas	Tesorería y gestión de riesgos: inversiones	5
Servicios institucionales	Planificación y despacho de envíos	2
Servicios institucionales	Adquisiciones	16
Servicios institucionales	Gestión de los servicios	1
Servicios institucionales	Retirada del servicio y enajenación de activos	2
Servicios institucionales	Mantenimiento y funcionamiento de los equipos	1
Servicios institucionales	Adquisiciones/administración de locales/viajes	10
Servicios institucionales	Administración de locales	10
Servicios institucionales	Adquisiciones/viajes	1
Servicios institucionales	Viajes	1
Total		95

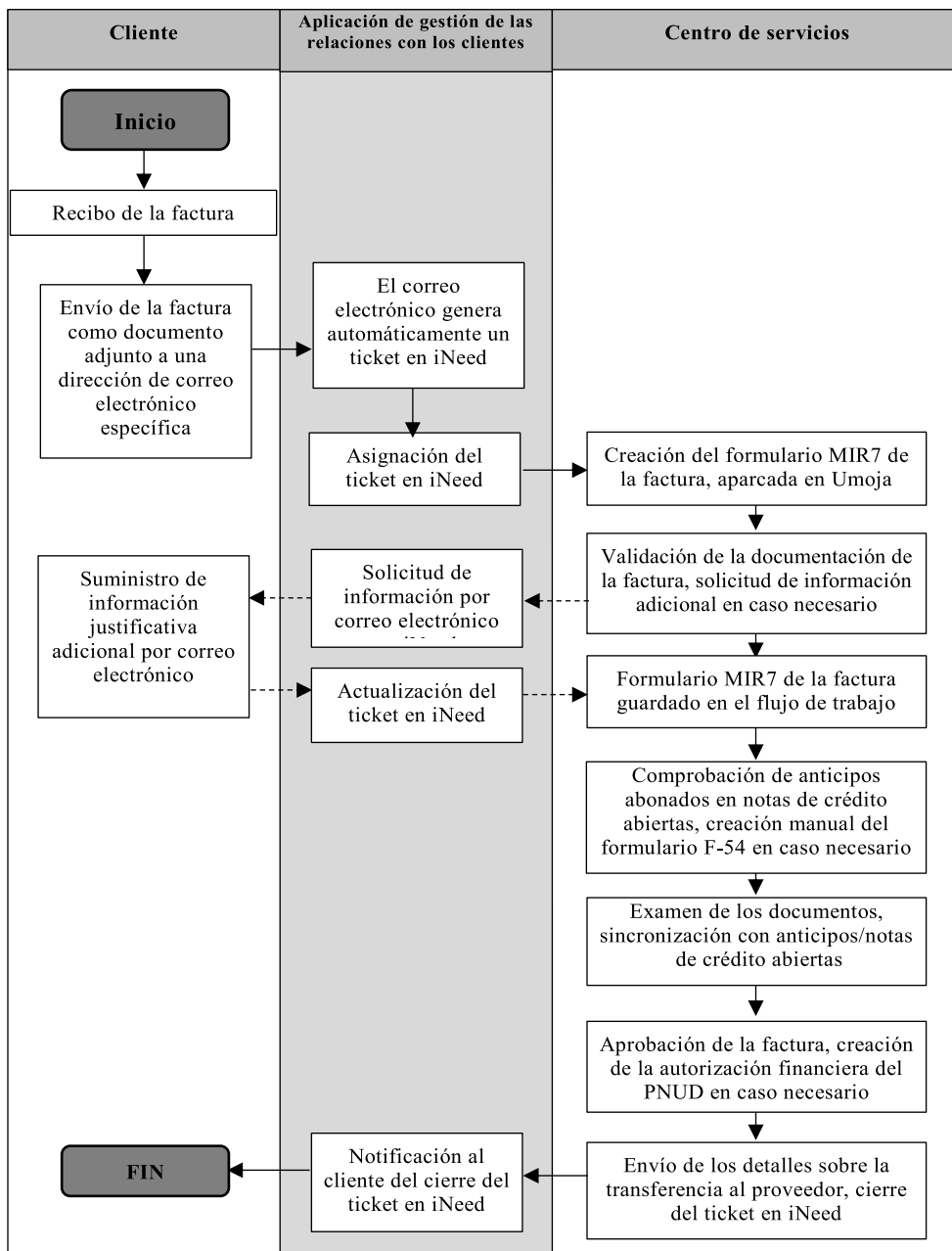
Anexo III

Dos ejemplos de prestación de servicios

1. El objeto del presente anexo es proporcionar una explicación más detallada de cómo se prestarán algunos procesos administrativos utilizando el modelo global de prestación de servicios, poniendo de relieve en particular la relación y el punto de traspaso entre el cliente y el centro de servicios compartidos.

Tramitación de facturas

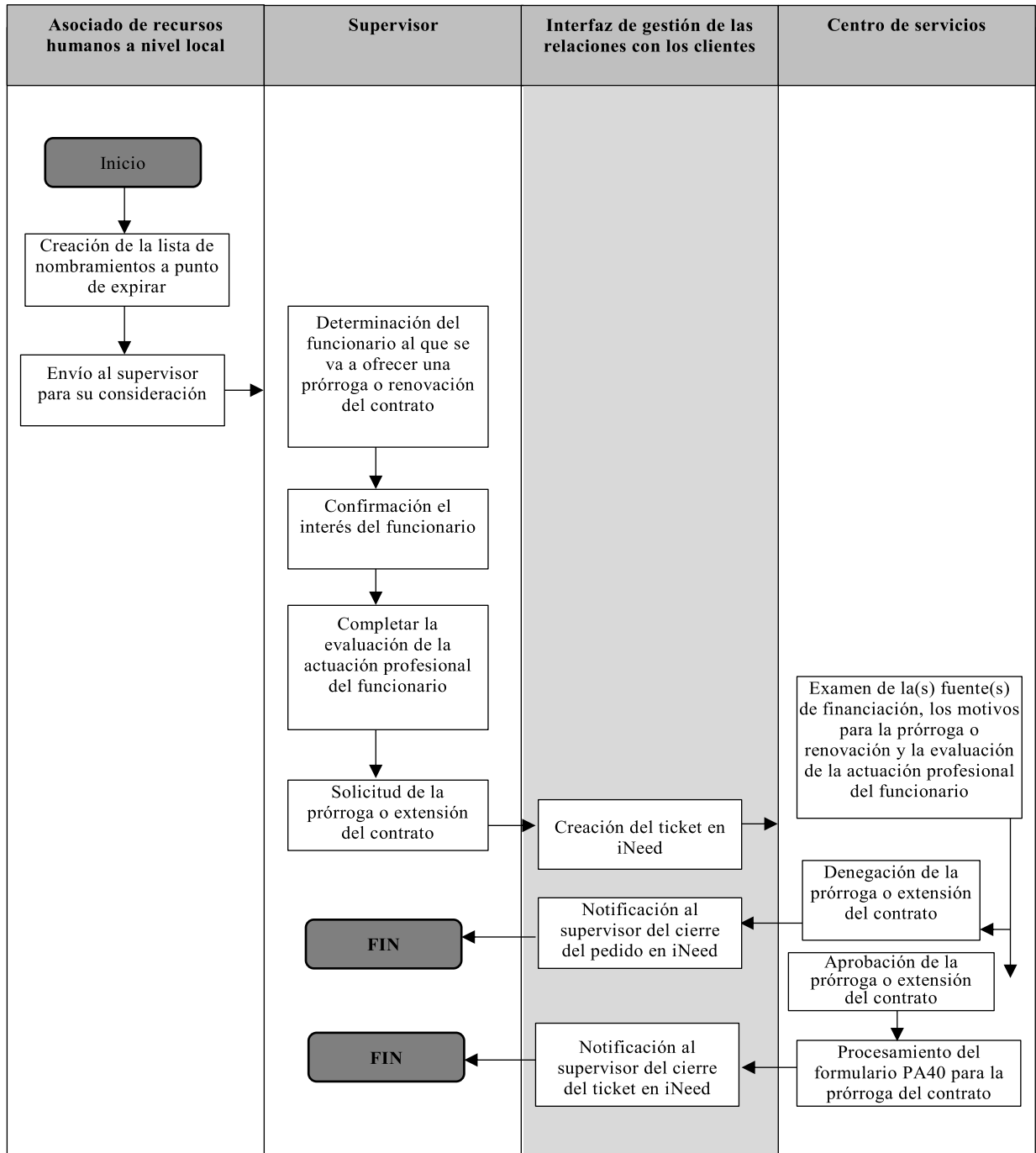
2. Este proceso comprende al cliente, que presenta la factura, y al personal encargado de las transacciones en el centro de servicios compartidos, que procesa la factura. Su interacción se facilita mediante la aplicación de gestión de las relaciones con los clientes. El proceso se considera completado cuando se ha pagado la factura, se han enviado los detalles de la transferencia al proveedor y el cliente ha sido notificado.



Abreviaciones: MIR7, código para el procesamiento de una factura con una orden de compra; F-54, código para la reclasificación mediante el ajuste de la suma a la cantidad gastada; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Prórroga de un contrato individual

3. La prórroga de un contrato individual requiere la adopción de medidas por un asociado de recursos humanos a nivel local, por el supervisor del funcionario y por el personal del centro de servicios compartidos. La comunicación entre el supervisor y el asociado de recursos humanos en el centro de servicios se facilita mediante la aplicación de gestión de las relaciones con los clientes. Este proceso se considera completado cuando la solicitud de prórroga del contrato ha sido aprobada o rechazada, se ha procesado la documentación necesaria y se ha comunicado la decisión.



Abreviación: PA40, código para la creación de un formulario de trámites de personal.

Anexo IV

Estimaciones revisadas de los recursos necesarios para la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios

1. Los Centros de Servicios Globales Compartidos serán los responsables de aplicar el programa de trabajo correspondiente a esta subsección. Las actividades de las que se encargarán los centros corresponden al programa 25 (Servicios de gestión y de apoyo) del plan por programas bienal para el período 2018-2019.

Sinopsis de los recursos necesarios

2. El total de recursos que se propone para esta sección en el bienio 2018-2019 asciende a 48.034.700 dólares para el presupuesto completo, que se financiará conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, el presupuesto de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios. La distribución de los recursos se presenta en los cuadros que figuran a continuación.

Cuadro 1

Recursos necesarios para el presupuesto completo, desglosados por componente y fuente de los fondos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente</i>	<i>Presupuesto ordinario^a</i>	<i>Otros recursos prorrateados^b</i>	<i>Recursos extrapresupuestarios^c</i>	<i>Total</i>
A. Dirección y gestión ejecutivas	8 912,6	16 233,7	6 684,4	31 830,7
B. Programa de trabajo				
a) Centro de servicios compartidos A	1 660,1	3 023,8	1 245,1	5 929,0
b) Centro de servicios compartidos B	1 270,6	2 314,3	952,9	4 537,8
c) Centro de servicios compartidos C	840,1	1 530,3	630,1	3 000,5
d) Centro de servicios compartidos D	766,3	1 395,7	574,7	2 736,7
Total	13 449,7	24 497,8	10 087,2	48 034,7

^a La suma total de 13.449.716 dólares, que representa la parte de las necesidades de recursos de los Centros de Servicios Globales Compartidos que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario, se reflejaría en la sección 29 D (Centros de Servicios Globales Compartidos) bajo subvenciones y contribuciones.

^b Necesidades de recursos financiadas exclusivamente con cargo al presupuesto de mantenimiento de la paz.

^c Necesidades de recursos financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios derivados de los ingresos de apoyo a los programas recibidos como reembolso por el apoyo prestado a estructuras administrativas financiadas con recursos extrapresupuestarios.

Cuadro 2
Recursos del presupuesto completo relacionados con puestos, desglosados por componente

<i>Categoría</i>	<i>Dirección y gestión ejecutivas</i>	<i>Centro de servicios compartidos A</i>	<i>Centro de servicios compartidos B</i>	<i>Centro de servicios compartidos C</i>	<i>Centro de servicios compartidos D</i>	<i>Total</i>
Cuadro Orgánico y categorías superiores						
D-2	1	–	–	–	–	1
D-1	–	1	1	1	1	4
P-5	2	2	2	–	–	6
P-4/3	5	19	13	13	13	63
P-2/1	3	–	–	–	–	3
Subtotal	11	22	16	14	14	77
Cuadro de Servicios Generales						
Otras categorías	–	4	2	–	11	17
Subtotal		5	2	–	8	17
Personal de contratación nacional						
Oficiales Nacionales del Cuadro Orgánico	7	7	15	10	8	47
Contratación local	9	154	119	147	116	545
Subtotal	16	161	134	157	124	592
Total	27	188	152	171	146	684

Dirección y gestión ejecutivas

Recursos necesarios: 31.830.700 dólares

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

Cuadro 3

Objetivos para el bienio, logros previstos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución

Objetivo de la Organización: Asegurar la plena ejecución de los mandatos legislativos y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de las Naciones Unidas con respecto a la gestión y las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos

Logros previstos de la Secretaría	Indicadores de progreso	Medidas de la ejecución			
		2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Gestión eficaz y eficiente del programa de trabajo en las esferas de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar y otros servicios prestados por los centros de servicios	i) Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo	90		
		Estimación			
		Cifras reales			
	ii) Porcentaje de encuestados que evalúan positivamente la puntualidad y calidad de los servicios	Objetivo	90		
		Estimación			
		Cifras reales			
b) Puntualidad en la presentación de la documentación necesaria para las reuniones de los órganos intergubernamentales pertinentes	Porcentaje de documentos presentados puntualmente	Objetivo	100		
		Estimación			
		Cifras reales			
c) Economías conseguidas en relación con los gastos de viaje de la Organización	Porcentaje de pasajes de avión adquiridos al menos dos semanas antes del comienzo del viaje	Objetivo	100		
		Estimación			
		Cifras reales			

Factores externos

4. Se prevé alcanzar los objetivos y logros previstos siempre que: a) las partes interesadas cumplan las responsabilidades y obligaciones establecidas en los acuerdos de prestación de servicios y apoyen las iniciativas de los centros de servicios globales compartidos y cooperen plenamente con ellos; y b) se programen reuniones internas y externas al menos con tres semanas de antelación para que se puedan comprar los pasajes de avión al menos dos semanas antes del comienzo del viaje.

Productos

5. Los productos del bienio 2018-2019 en el componente de dirección y gestión ejecutivas (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) serán los siguientes:

Cuadro 4

Categorías de productos y productos finales

Productos	Cantidad ^a
Servicios de apoyo administrativo (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios)	
Gestión general	
1. Supervisión y coordinación de las actividades relativas a la administración de los recursos financieros, humanos, físicos y de tecnología de la información y las comunicaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos	1
2. Orientación estratégica y supervisión de la gestión respecto de las operaciones de los Centros de Servicios Globales Compartidos	1
3. Informes sobre el desempeño de los Centros de Servicios Globales Compartidos en función de los indicadores claves del desempeño	12

<i>Productos</i>	<i>Cantidad^a</i>
4. Elaboración de materiales de capacitación para el personal de los centros de servicios	1
5. Organización de actividades de capacitación para el personal de los centros de servicios	24

^a Los productos se basan en la estimación para el año 2019, ya que el centro de servicios A no comenzará a funcionar hasta enero de 2019.

6. La distribución de los recursos destinados a la dirección y gestión ejecutivas se indica en el cuadro 5.

Cuadro 5

Recursos necesarios: dirección y gestión ejecutivas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	1 772,0	27
No relacionados con puestos	30 058,7	–
Total	31 830,7	27

7. El total de recursos por un monto de 31.830.700 dólares se utilizaría para sufragar 27 puestos (1 D-1, 2 P-5, 5 P-4/3, 3 P-2, 7 de Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico y 9 de contratación local (1.772.000 dólares)) a partir de julio de 2018, de conformidad con el plan de aplicación, para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios en el bienio 2018-2019.

8. Los recursos no relacionados con puestos, por un monto de 30.058.700 dólares, incluyen las necesidades recurrentes (923.700 dólares) y las necesidades no recurrentes para sufragar los gastos de instalación (29.135.000 dólares) que se reflejan en la sección 29D bajo subvenciones y contribuciones.

9. Del monto total de recursos, que asciende a 31.830.700 dólares, la suma de 8.912.600 dólares representa la parte de las necesidades propuestas en relación con la dirección y gestión ejecutivas que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario.

Programa de trabajo

10. La distribución de los recursos por componente se indica en el cuadro 6.

Cuadro 6

Recursos necesarios por componente

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Componente</i>	<i>Estimación 2018-2019</i>
B. Programa de trabajo	
a) Centro de servicios compartidos A	5 929,0
b) Centro de servicios compartidos B	4 537,8
c) Centro de servicios compartidos C	3 000,5
d) Centro de servicios compartidos D	2 736,7
Total	16 204,0

Centro de servicios compartidos A

Recursos necesarios: 5.929.000 dólares

Cuadro 7

Objetivos para el bienio, logros previstos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución

Objetivo de la Organización: Asegurar la prestación eficaz y eficiente de servicios de transacciones administrativas y servicios de apoyo a los clientes, y optimizar los procesos institucionales para lograr una mayor eficiencia

Logros previstos de la Secretaría	Indicadores de progreso		Medidas de la ejecución			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Apoyo eficaz y eficiente al centro de servicios	Porcentaje de satisfacción con los servicios de apoyo prestados	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				
b) Servicios eficaces y eficientes de administración de los recursos humanos	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				
c) Servicios financieros eficaces y eficientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				
d) Servicios eficaces y eficientes de apoyo a los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo empleado para resolver sus consultas	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				

Factores externos

11. Los objetivos y los logros previstos se alcanzarán siempre que: a) no haya grandes cambios de política que afecten al alcance de los servicios ofrecidos por los Centros de Servicios Globales Compartidos; b) la información pertinente sea completa y se presente para su tramitación sin demora; c) no haya interrupciones ni fallos importantes en el funcionamiento de los sistemas informatizados, incluido Umoja; y d) no haya ningún cambio repentino o inesperado en los ámbitos político, económico o tecnológico que repercuta negativamente en las operaciones de los Centros.

12. Los productos y servicios del centro de servicios compartidos A en el bienio 2018-2019 (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) serán los siguientes:

Cuadro 8

Categorías de productos y productos finales

Productos	Cantidad ^a
Apoyo al centro de servicios compartidos	
Prestación de apoyo para la contratación y el presupuesto y de servicios comunes al centro de servicios compartidos	3
Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	1
Supervisión del desempeño del centro de servicios compartidos	1

<i>Productos</i>	<i>Cantidad^a</i>
Presentación de información y respuestas a la Junta de Auditores sobre cuestiones relacionadas con las operaciones del centro de servicios compartidos	1
Servicios de administración de los recursos humanos	
Servicios relacionados con los nombramientos y la incorporación al servicio	2 000
Renovación de nombramientos	4 000
Movimientos de personal dentro de la Organización	950
Separaciones del servicio y rescisiones del nombramiento (incluidas las rescisiones por acuerdo mutuo y por discapacidad)	2 000
Tramitación de prestaciones del personal	15 000
Trámites de gestión del tiempo que requieran la aprobación de recursos humanos (licencia de enfermedad con certificado médico, licencia especial con o sin sueldo, licencia de maternidad/paternidad, prestación por peligrosidad, etc.)	12 000
Coordinación de tareas relacionadas con la administración de los recursos humanos en Umoja	1
Tramitación de solicitudes de viajes reglamentarios (vacaciones en el país de origen, viajes relacionados con el subsidio de educación, etc.)	12 000
Servicios de nómina de sueldos	
Pago mensual de sueldos y prestaciones conexas y otros beneficios (número de funcionarios al mes)	24 000
Pagos al personal en el momento de la separación de la Organización (número de funcionarios)	2 000
Pagos no cíclicos (como el subsidio de educación, la prima de traslado, los anticipos para viajes y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje, el reembolso de gastos de envío de efectos personales, los pagos por servicios de seguridad domiciliaria, etc.) (número de solicitudes)	12 000
Coordinación general de tareas relacionadas con la nómina de sueldos en Umoja	1
Servicios de apoyo a los clientes	
Encuesta anual sobre la satisfacción de los clientes	1

^a Los productos se basan en la estimación para el año 2019, ya que el centro de servicios A no comenzará a funcionar hasta enero de 2019.

Cuadro 9

Recursos necesarios: centro de servicios compartidos A

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	5 071,5	188
No relacionados con puestos	857,5	–
Total	5 929.0	188

13. El total de recursos por un monto de 5.929.000 dólares se utilizaría para sufragar 188 puestos (1 D-1, 2 P-5, 19 P-4/3, 5 de Servicios Generales (otras categorías), 7 de Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico y 154 de contratación local (5.071.500 dólares)) a partir de julio de 2018, de conformidad con el plan de aplicación, para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios en el bienio 2018-2019.

14. Los recursos no relacionados con puestos, por un monto de 857.500 dólares, se reflejan en la sección 29D bajo subvenciones y contribuciones.

15. Del monto total de recursos, que asciende a 5.929.000 dólares, la suma de 1.660.100 dólares representa la parte de las necesidades propuestas en relación con el centro de servicios A que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario

Centro de servicios compartidos B

Recursos necesarios: 4.537.800 dólares

Cuadro 10

Objetivos para el bienio, logros previstos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución

Objetivo de la Organización: Asegurar la prestación eficaz y eficiente de servicios de transacciones administrativas y servicios de apoyo a los clientes, y optimizar los procesos institucionales para lograr una mayor eficiencia.

Logros previstos de la Secretaría	Indicadores de progreso		Medidas de la ejecución			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Apoyo eficaz y eficiente al centro de servicios compartidos	Porcentaje de satisfacción con los servicios de apoyo prestados	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				
b) Servicios financieros eficaces y eficientes a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecido	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				
c) Servicios eficaces y eficientes de apoyo a los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo empleado para resolver sus consultas	Objetivo	90			
		Estimación				
		Cifras reales				

Factores externos

16. Los objetivos y los logros previstos se alcanzarán siempre que: a) no haya grandes cambios de política que afecten al alcance de los servicios ofrecidos por los Centros de Servicios Globales Compartidos; b) la información pertinente sea completa y se presente para su tramitación sin demora; c) no haya interrupciones ni fallos importantes en el funcionamiento de los sistemas informatizados, incluido Umoja; y d) no haya ningún cambio repentino o inesperado en los ámbitos político, económico o tecnológico que repercuta negativamente en las operaciones de los Centros.

Productos

17. Los productos y servicios del centro de servicios compartidos B en el bienio 2018-2019 (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) serán los siguientes:

Cuadro 11

Categorías de productos y productos finales

Productos	Cantidad ^a
Apoyo al centro de servicios compartidos	
Prestación de apoyo para la contratación y el presupuesto y de servicios comunes al centro de servicios compartidos	3
Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	1
Supervisión del desempeño del centro de servicios compartidos	1
Presentación de información y respuestas a la Junta de Auditores sobre cuestiones relacionadas con la nómina de sueldos y las cuentas por pagar	1

<i>Productos</i>	<i>Cantidad^a</i>
Servicios relacionados con las cuentas por pagar	
Pagos a proveedores y otros contratistas (número de facturas)	67 500
Coordinación de tareas relacionadas con las cuentas por pagar en Umoja	1
Servicios de finanzas sobre el terreno	
Presentación de informes financieros mensuales	12
Cierre de las cuentas anuales y presentación de los estados financieros correspondientes de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales a la Sede de las Naciones Unidas	1
Servicios de apoyo a los clientes	
Encuesta anual sobre la satisfacción de los clientes	1

^a Los productos se basan en la estimación para un período de nueve meses en 2019, ya que el centro de servicios B no comenzará a funcionar hasta abril de 2019

Cuadro 12

Recursos necesarios: centro de servicios compartidos B

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	3 814,8	152
No relacionados con puestos	723,0	–
Total	4 537,8	152

18. El total de recursos por un monto de 4.537.800 dólares se utilizaría para sufragar 152 puestos (1 D-1, 2 P-5, 13 P-4/3, 2 de Servicios Generales (otras categorías), 15 de Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico y 119 de contratación local (3.814.800 dólares)) a partir de septiembre de 2018, de conformidad con el plan de aplicación, para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios en el bienio 2018-2019.

19. Los recursos no relacionados con puestos, por un monto de 723.000 dólares, se reflejan en la sección 29D bajo subvenciones y contribuciones.

20. Del monto total de recursos, que asciende a 4.537.800 dólares, la suma de 1.270.600 dólares representa la parte de las necesidades propuestas en relación con el centro de servicios B que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario.

Centro de servicios compartidos C

Recursos necesarios: 3.000.500 dólares

Cuadro 13

Objetivos para el bienio, logros previstos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución

Objetivo de la Organización: Asegurar la prestación eficaz y eficiente de servicios de transacciones administrativas y servicios de apoyo a los clientes, y optimizar los procesos institucionales para lograr una mayor eficiencia.

Logros previstos de la Secretaría	Indicadores de progreso		Medidas de la ejecución			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Apoyo eficaz y eficiente al centro de servicios compartidos	Porcentaje de satisfacción con los servicios de apoyo prestados	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
b) Servicios eficaces y eficientes de administración de los recursos humanos prestados a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
c) Servicios financieros eficaces y eficientes a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
d) Servicios de viajes eficaces y eficientes a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
e) Servicios eficaces y eficientes de apoyo a los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo empleado para resolver sus consultas	Objetivo Estimación Cifras reales	90			

Factores externos

21. Los objetivos y los logros previstos se alcanzarán siempre que: a) no haya grandes cambios de política que afecten al alcance de los servicios ofrecidos por los Centro de Servicios Globales Compartidos; b) la información pertinente sea completa y se presente para su tramitación sin demora; c) no haya interrupciones ni fallos importantes en el funcionamiento de los sistemas informatizados, incluido Umoja; y d) no haya ningún cambio repentino o inesperado en los ámbitos político, económico o tecnológico que repercuta negativamente en las operaciones de los Centros.

Productos

22. Los productos y servicios en el bienio 2018-2019 (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) serán los siguientes:

Cuadro 14
Categorías de productos y productos finales

<i>Productos</i>	<i>Cantidad^a</i>
Apoyo al centro de servicios compartidos	
Prestación de apoyo para la contratación y el presupuesto y de servicios comunes al centro de servicios compartidos	3
Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	1
Supervisión del desempeño del centro de servicios compartidos	1
Presentación de información y respuestas a la Junta de Auditores sobre cuestiones relacionadas con la nómina de sueldos y las cuentas por pagar	1
Servicios de administración de los recursos humanos	
Servicios relacionados con los nombramientos y la incorporación al servicio	800
Renovación de nombramientos	2 000
Movimientos de personal dentro de la Organización	175
Separaciones del servicio y rescisiones del nombramiento (incluidas las rescisiones por acuerdo mutuo y por discapacidad)	500
Tramitación de prestaciones del personal	2 500
Trámites de gestión del tiempo que requieran la aprobación de recursos humanos (licencia de enfermedad con certificado médico, licencia especial con o sin sueldo, licencia de maternidad/paternidad, prestación por peligrosidad, etc.)	3 000
Coordinación de tareas relacionadas con la administración de los recursos humanos en Umoja	1
Tramitación de solicitudes de prestaciones de viaje	900
Pago mensual de sueldos y prestaciones conexas y otros beneficios (número de funcionarios al mes)	12 000
Pagos al personal en el momento de la separación de la Organización (número de funcionarios)	500
Pagos no cíclicos (como el subsidio de educación, la prima de traslado, los anticipos para viajes y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje, el reembolso de gastos de envío de efectos personales, los pagos por servicios de seguridad domiciliaria, etc.) (número de solicitudes)	3 000
Servicios relacionados con las cuentas por pagar	
Pagos a proveedores y otros contratistas (número de facturas)	47 500
Coordinación de tareas relacionadas con las cuentas por pagar en Umoja	1
Equipos de operaciones globales especializadas	
Cálculo de la cuantía de la suma fija para los viajes reglamentarios	3 900
Presentación de informes mensuales de conciliación bancaria	6
Aprobación de documentos sobre cuentas por pagar pendientes que requieran el cálculo manual en cifras netas	1 500
Servicios de apoyo a los clientes	
Encuesta anual sobre la satisfacción de los clientes	1

^a Los productos se basan en la estimación para un período de seis meses en 2019, ya que el centro de servicios C no comenzará a funcionar hasta julio de 2019.

Cuadro 15
Recursos necesarios: centro de servicios compartidos C

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	1 728,9	171
No relacionados con puestos	1 271,6	–
Total	3 000,5	171

23. El total de recursos por un monto de 3.000.500 dólares se utilizaría para sufragar 171 puestos (1 D-1, 13 P-4/3, 10 de Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico y 147 de contratación local (1.728.900 dólares)) a partir de febrero de 2019, de conformidad con el plan de aplicación, para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios en el bienio 2018-2019.

24. Los recursos no relacionados con puestos, por un monto de 1.271.600 dólares, se reflejan en la sección 29D bajo subvenciones y contribuciones.

25. Del monto total de recursos, que asciende a 3.000.500 dólares, la suma de 840.100 dólares representa la parte de las necesidades propuestas en relación con el centro de servicios C que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario.

Centro de servicios compartidos D

Recursos necesarios: 2.736.700 dólares

Cuadro 16
Objetivos para el bienio, logros previstos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución

Objetivo de la Organización: Asegurar la prestación eficaz y eficiente de servicios de transacciones administrativas y servicios de apoyo a los clientes, y optimizar los procesos institucionales para lograr una mayor eficiencia.

<i>Logros previstos de la Secretaría</i>	<i>Indicadores de progreso</i>		<i>Medidas de la ejecución</i>			
			<i>2018-2019</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2012-2013</i>
a) Apoyo eficaz y efectivo al centro de servicios compartidos	Porcentaje de satisfacción con los servicios de apoyo prestados	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
b) Servicios eficaces y eficientes de administración de los recursos humanos prestados a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
c) Servicios financieros eficaces y eficientes a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			

Logros previstos de la Secretaría	Indicadores de progreso		Medidas de la ejecución			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
d) Servicios de viajes eficaces y eficientes a los clientes	Porcentaje de servicios prestados dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estimación Cifras reales	90			
e) Servicios eficaces y eficientes de apoyo a los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo empleado para resolver sus consultas	Objetivo Estimación Cifras reales	90			

Factores externos

26. Los objetivos y los logros previstos se alcanzarán siempre que: a) no haya grandes cambios de política que afecten al alcance de los servicios ofrecidos por los Centros de Servicios Globales Compartidos; b) la información pertinente sea completa y se presente para su tramitación sin demora; c) no haya interrupciones ni fallos importantes en el funcionamiento de los sistemas informatizados, incluido Umoja; y d) no haya ningún cambio repentino o inesperado en los ámbitos político, económico o tecnológico que repercuta negativamente en las operaciones de los Centros.

Productos

27. Los productos y servicios del centro de servicios compartidos D en el bienio 2018-2019 (presupuesto ordinario, otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios) serán los siguientes:

Cuadro 17

Categorías de productos y productos finales

Productos	Cantidad ^a
Apoyo al centro de servicios compartidos	
Prestación de apoyo para la contratación y el presupuesto y de servicios comunes al centro de servicios compartidos	3
Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	1
Supervisión del desempeño del centro de servicios compartidos	1
Presentación de información y respuestas a la Junta de Auditores sobre cuestiones relacionadas con la nómina de sueldos y las cuentas por pagar	1
Servicios de administración de los recursos humanos	
Servicios relacionados con los nombramientos y la incorporación al servicio	150
Renovación de nombramientos	300
Movimientos de personal dentro de la Organización	75
Separaciones del servicio y rescisiones del nombramiento (incluidas las rescisiones por acuerdo mutuo y por discapacidad)	150
Tramitación de prestaciones del personal	1 250
Trámites de gestión del tiempo que requieran la aprobación de recursos humanos (licencia de enfermedad con certificado médico, licencia especial con o sin sueldo, licencia de maternidad/paternidad, prestación por peligrosidad, etc.)	900
Coordinación de tareas relacionadas con la administración de los recursos humanos en Umoja	1
Tramitación de solicitudes relacionadas con viajes reglamentarios	500

<i>Productos</i>	<i>Cantidad^a</i>
Servicios de nómina de sueldos	
Pago mensual de sueldos y prestaciones conexas y otros beneficios (número de funcionarios al mes)	8 000
Pagos al personal en el momento de la separación de la Organización (número de funcionarios)	150
Pagos no cíclicos (como el subsidio de educación, la prima de traslado, los anticipos para viajes y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje, el reembolso de gastos de envío de efectos personales, los pagos por servicios de seguridad domiciliaria, etc.) (número de solicitudes por mes)	4 000
Servicios relacionados con las cuentas por pagar	
Pagos a proveedores y otros contratistas (número de facturas)	22 500
Coordinación de tareas relacionadas con las cuentas por pagar en Umoja	1
Servicios de apoyo a los clientes	
Encuesta anual sobre la satisfacción de los clientes	1

^a Los productos se basan en la estimación para un período de tres meses en 2019, ya que el centro de servicios D no comenzará a funcionar hasta octubre de 2019.

Cuadro 18

Recursos necesarios: centro de servicios compartidos D

	<i>Estimación 2018-2019</i>	<i>Puestos</i>
Relacionados con puestos	1 759,6	146
No relacionados con puestos	977,1	–
Total	2 736,7	146

28. El total de recursos por un monto de 2.736.700 dólares se utilizaría para sufragar 146 puestos (1 D-1, 13 P-4/3, 8 de Servicios Generales (otras categorías), 8 de Funcionarios Nacionales del Cuadro Orgánico y 116 de contratación local (1.759.600 dólares)) a partir de mayo de 2019, de conformidad con el plan de aplicación, para apoyar la aplicación propuesta del modelo global de prestación de servicios en el bienio 2018-2019.

29. Los recursos no relacionados con puestos, por un monto de 977.100 dólares, se reflejan en la sección 29D bajo subvenciones y contribuciones.

30. Del monto total de recursos, que asciende a 2.736.700 dólares, la suma de 766.300 dólares representa la parte de las necesidades propuestas en relación con el centro de servicios D que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario.

Cuadro 19
Puestos que se propone suprimir en el bienio 2018–2019

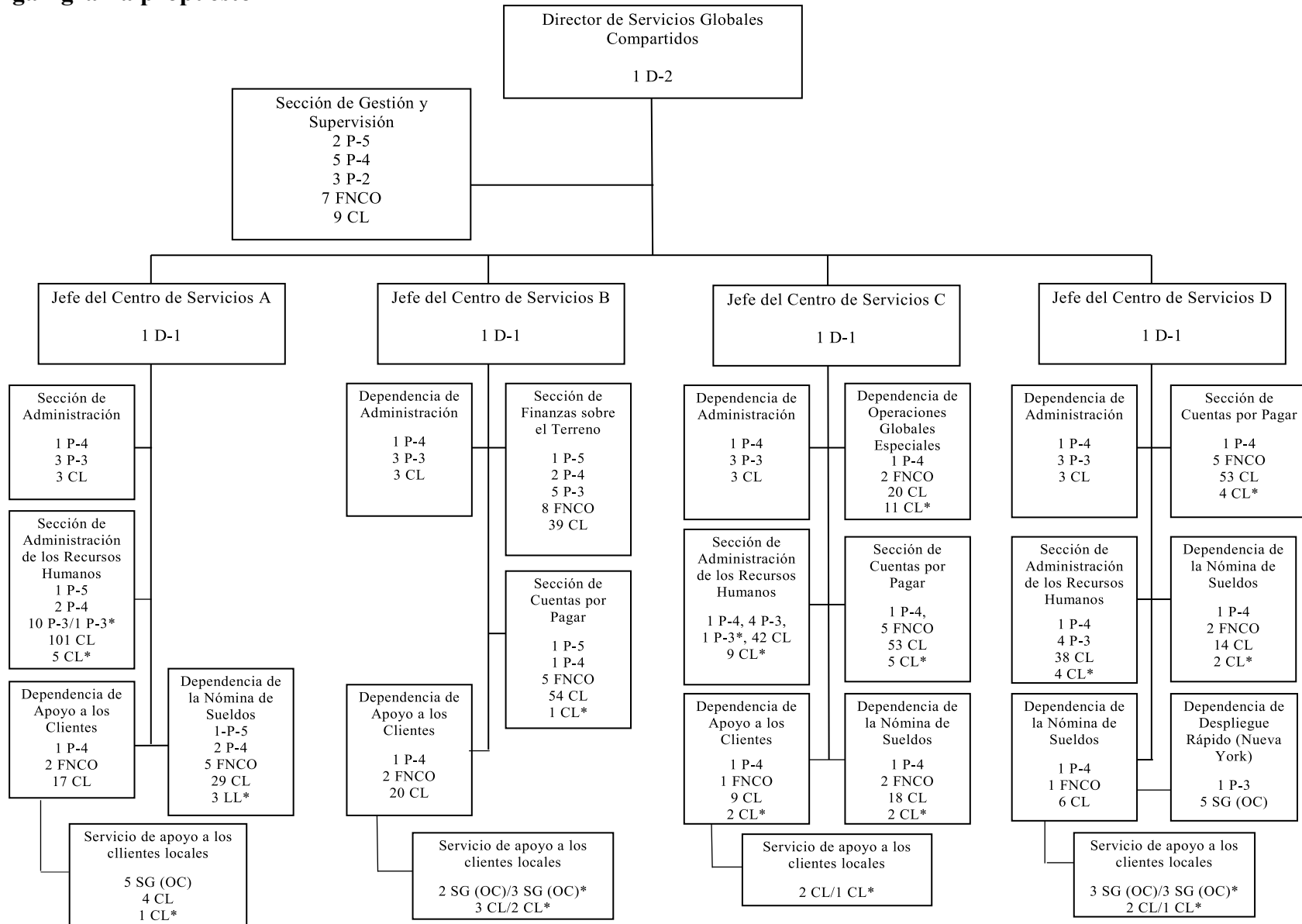
<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Presupuesto ordinario 2018–2019</i>
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	P-4	1
	P-2	2
	SG (CP)	2
	SG (OC)	9
Subtotal		14
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	SG (CP)	8
Subtotal		14
Oficina de las Naciones Unidas en Viena	P-4	1
	P-3	1
	SG (OC)	7
Subtotal		9
Comisión Económica para África	P-3	1
	SG (CP)	3
	CL	8
Subtotal		12
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	P-2	1
	SG (CP)	2
	CL	11
Subtotal		14
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	P-2	1
	SG (CP)	2
	CL	10
Subtotal		13
Comisión Económica y Social para Asia Occidental	P-3	1
	SG (CP)	1
	CL	6
Subtotal		8
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	SG (OC)	2
Subtotal		2

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Presupuesto ordinario 2018–2019</i>
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	SG (CP)	2
	SG (OC)	7
Subtotal		9
Departamento de Gestión, Oficina Ejecutiva	SG (OC)	5
Subtotal		5
Departamento de Gestión, Oficina de Gestión de Recursos Humanos	SG (CP)	1
	SG (OC)	16
Subtotal		17
Departamento de Gestión, Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General	P-5	1
	SG (CP)	2
	SG (OC)	13
Subtotal		16
Departamento de Información Pública	SG (OC)	4
Subtotal		4
Departamento de Seguridad	SG (OC)	3
Subtotal		3
Oficina Ejecutiva del Secretario General	SG (OC)	1
Subtotal		1
Oficina de Servicios de Supervisión Interna	SG (OC)	1
Subtotal		1
Oficina de Asuntos Jurídicos	SG (OC)	1
Subtotal		1
Departamento de Gestión, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	SG (OC)	1
Subtotal		1
Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	SG (OC)	1
Subtotal		1
Misiones políticas especiales (Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq, Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia)	P-5	1
	P-4	3
	P-3	2
	P-2	1
	SM-6	3
	SM-5	12
	SM-4	4

<i>Entidad</i>	<i>Categoría</i>	<i>Presupuesto ordinario 2018–2019</i>
	FNCO-C	1
	CL	41
Subtotal		68
Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua	SM-4	1
	SG (CP)	1
	CL	2
Subtotal		4
Total		217

Abreviaciones: CL, contratación local; CP, categoría principal; FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales; SM, Servicio Móvil.

Organigrama propuesto



* Plaza(s) de personal temporario general.

Abreviaciones: CL, contratación local; FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales.

Anexo V

Glosario

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Acuerdo de prestación de servicios	Un acuerdo de prestación de servicios es un acuerdo oficial negociado en el que se definen los parámetros y las responsabilidades para la prestación de un servicio. La finalidad de un acuerdo de prestación de servicios es definir el nivel mínimo de la calidad esperada y acordada en los servicios prestados a los clientes.
Cliente	En este contexto, se entiende por cliente: a) una entidad del sistema de las Naciones Unidas (incluidas las oficinas y los departamentos) que necesita servicios administrativos para cumplir su mandato, y b) un funcionario o representante de una entidad autorizado para solicitar servicios administrativos para sí mismo, en su calidad de funcionario de la Organización, o en nombre de la entidad.
Gestión de las relaciones con los clientes	La gestión de las relaciones con los clientes es un conjunto de políticas, procesos e instrumentos para gestionar la interacción con los clientes a fin de mejorar la relación con ellos y aumentar su satisfacción. Una aplicación informática de gestión de las relaciones con los clientes es un instrumento para gestionar la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes.
Indicador clave del desempeño	Un indicador clave del desempeño es un valor cuantificable que se utiliza para supervisar y evaluar el éxito de una actividad determinada. Esta medición del desempeño se compara con las metas establecidas, los resultados en el pasado y los elementos de referencia para promover mejoras y ajustes significativos y efectivos en el desempeño de la prestación de servicios.
Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE)	La JJE es el principal órgano de coordinación interinstitucional y proporciona coordinación y orientación estratégica para todo el sistema en las esferas que se encuentran bajo la responsabilidad de los jefes ejecutivos. La JJE está integrada por los dirigentes de 31 organizaciones miembros.
Planificación de los recursos institucionales	Es un sistema que proporciona un conjunto integrado de aplicaciones de tecnología de la información para prestar apoyo a actividades como la gestión financiera y presupuestaria, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la cadena de suministro, los servicios centrales de apoyo y otras funciones básicas. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales facilitan la racionalización de las operaciones de una organización mediante la reconversión de procesos, el intercambio de datos comunes y la aplicación de normas y mejores prácticas.
Portal de autoservicio de Unite	Es un portal de tecnología de la información y las comunicaciones para toda la Organización que se puede utilizar para múltiples funciones, como presentar solicitudes de servicios y comunicar problemas con los servicios existentes, gestionar aprobaciones y hacer un seguimiento de las solicitudes.
Proceso administrativo	Un proceso administrativo se refiere a una secuencia de medidas o acciones conducentes al logro de un objetivo preestablecido relacionado con la gestión de los recursos de la Organización. En este

Término	Definición
Red de Finanzas y Presupuesto	<p>contexto, los procesos administrativos se definen como procesos de principio a fin, que comienzan con la solicitud de un cliente y terminan con la obtención de un resultado y que a menudo incluyen subprocesos en diferentes esferas funcionales (administración de los recursos humanos, finanzas, etc.).</p> <p>La Red de Finanzas y Presupuesto es un mecanismo de la JJE, integrado por los administradores financieros superiores de todo el sistema de las Naciones Unidas, para ofrecer orientación estratégica sobre cuestiones financieras y presupuestarias de interés común.</p>
Responsables de los procesos	<p>Los responsables de los procesos tienen la responsabilidad en última instancia respecto del desempeño de los procesos de principio a fin y la autoridad y capacidad para introducir los cambios necesarios en los procesos existentes. En este contexto, los Centros de Servicios Globales Compartidos serán los responsables de los procesos y se encargarán de supervisar la mejora y optimización de los procesos en el ámbito de la prestación de servicios compartidos.</p>
Servicios compartidos	<p>Servicios compartidos son servicios no supeditados a la ubicación que son comunes para las entidades clientes (o compartidos por ellas) y que se pueden prestar desde las ubicaciones de los centros con independencia de la ubicación de los clientes. Los recursos que prestan esos servicios se organizan en los centros de servicios compartidos, los cuales operan siguiendo procesos estandarizados y utilizan herramientas de relación con los clientes para gestionar la interacción con los clientes a distancia.</p>
Servicios de transacciones administrativas	<p>Son servicios de recursos humanos y finanzas y otros servicios administrativos no supeditados a la ubicación que tienen un carácter transaccional, están basados en procesos y se prestan a su estandarización en toda la Organización, y que se pueden absorber como funciones de los centros de servicios en el modelo global de prestación de servicios.</p>
Solicitud de apoyo	<p>Una solicitud presentada por un cliente para pedir información o apoyo en relación con cuestiones concretas de la prestación de servicios. El cliente presentará la solicitud de apoyo al centro de servicios compartidos utilizando las herramientas de gestión de las relaciones con los clientes, como el portal de autoservicio de Unite.</p>
Solicitud de servicios	<p>Solicitud formulada por un cliente para que un proveedor de servicios le preste un determinado servicio administrativo. En este contexto, el cliente presentará la solicitud de servicios al centro de servicios compartidos utilizando las herramientas de gestión de las relaciones con los clientes, como el portal de autoservicio de Unite.</p>
Umoja	<p>Umoja es una reformulación de la manera en que la Secretaría de las Naciones Unidas gestiona su administración, tanto en lo que se refiere a los procesos institucionales como a las soluciones de tecnología de la información. Umoja es un nuevo sistema administrativo central que sustituye a múltiples sistemas fragmentarios heredados, como IMIS, Mercury y Sun.</p>