Naciones Unidas A/71/666

Asamblea General

Distr. general
8 de diciembre de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo primer período de sesiones
Tema 134 del programa
Presupuesto por programas para el bienio 2016-2017

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

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General sobre el modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas (A/71/417). En el curso del examen de ese informe, la Comisión Consultiva se reunió con los representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información adicional y aclaraciones, proceso que concluyó con las respuestas escritas recibidas el 21 de noviembre de 2016.

2. El informe del Secretario General se ha presentado de conformidad con lo dispuesto en la sección XIX de la resolución 70/248 A de la Asamblea General, en la que esta solicitó al Secretario General que presentara una propuesta perfeccionada y detallada sobre el modelo global de prestación de servicios. El Secretario General afirma que su informe se basa en la labor que se describe en su anterior informe sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/323)[1], y tiene en cuenta las decisiones conexas de la Asamblea General (véase la resolución 70/248 A), así como las recomendaciones de la Comisión Consultiva que figuran en su informe anterior (A/70/436) y las de los órganos de supervisión.

3. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General formuló varias solicitudes concretas sobre las cuestiones que debían abordarse en la propuesta detallada sobre el modelo global de prestación de servicios, en particular la necesidad de un estudio de viabilidad que incluyera una visión definitiva con metas y objetivos claros, así como un análisis detallado de la relación costo-beneficio e información de

[1] Conocido como el “informe sobre el marco”.

Se ruega reciclar

referencia amplia. La Asamblea reiteró la importancia de asegurar que el modelo global de prestación de servicios tuviera plenamente en cuenta las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas de todas las iniciativas de transformación institucional en curso, a fin de potenciar al máximo los beneficios, evitar posibles duplicaciones y superposiciones y asegurar la coherencia. La Asamblea destacó que el desarrollo del modelo global de prestación de servicios debía limitarse a la prestación de servicios de apoyo administrativo y tener en cuenta la utilización de todas las infraestructuras existentes de las Naciones Unidas, incluso las situadas fuera de la Sede.

II. Comentarios y observaciones generales

4. El Secretario General señala que en su informe se expone la visión del modelo global de prestación de servicios y los avances en su elaboración, incluida información de referencia y una descripción de los beneficios cualitativos y cuantitativos. Además, indica que en los respectivos proyectos de presupuesto se incluirán propuestas detalladas, sin perjuicio de las decisiones que ha de adoptar la Asamblea General sobre las propuestas que figuran en su informe. **La Comisión Consultiva acoge con satisfacción la presentación del informe del Secretario General y los progresos realizados en el desarrollo de las propuestas relativas a un modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas**.

5. Al examinar el informe del Secretario General, la Comisión Consultiva analizó las propuestas para la elaboración de un modelo global de prestación de servicios teniendo en cuenta las peticiones formuladas por la Asamblea General en su resolución 70/248 A, así como las cuestiones destacadas en el anterior informe de la Comisión (A/70/436) relativo al informe sobre el marco (A/70/323).

III. Comentarios y observaciones sobre aspectos concretos

A. Objetivos y visión definitiva

6. En su informe, el Secretario General indica que la visión del modelo global de prestación de servicios consiste en prestar unos servicios de apoyo administrativo con los que realmente se pueda dar cumplimiento a los mandatos de las Naciones Unidas sobre la base de los siguientes principios: orientación al cliente y adaptabilidad; excelencia del servicio; gestión efectiva de la actuación profesional en la Organización; y simplificación, especialización y consolidación del futuro modelo institucional (véase A/71/417, párrs. 2 y 3 y gráfico I). Asimismo, señala que el modelo global de prestación de servicios reajustará la estructura administrativa de la Secretaría para distinguir mejor las actividades estratégicas de las operacionales y la supervisión estratégica de la prestación de servicios administrativos, y también aclarará las funciones y responsabilidades y establecerá la necesaria autoridad de cada entidad. La Comisión Consultiva también fue informada de que el modelo global de prestación de servicios era una iniciativa de reforma institucional basada en un enfoque institucional global para la prestación de

servicios administrativos normalizados en toda la Secretaría, con inclusión de las actividades de mantenimiento de la paz y otras entidades con base en el terreno.

7. El Secretario General propone un enfoque gradual con el objetivo de alcanzar un número mínimo de ubicaciones finales, y propone también un mínimo de dos emplazamientos con capacidad para realizar las funciones básicas a fin de garantizar la continuidad de las operaciones en caso de que no se pueda operar temporalmente desde uno concreto. Asimismo, propone una fase transitoria de consolidación inicial en 2018-2019 (primera fase) con el fin de alcanzar la configuración definitiva en 2020-2021 (segunda fase) (*ibid*., párr. 18).

B. Alcance, metodología y evaluación

8. El Secretario General indica que, 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 limita a la prestación de servicios de apoyo administrativo. Asimismo, señala que, conforme a las directrices que figuran en el informe sobre el marco, se están revisando los procesos administrativos con miras a: a) simplificar las funciones administrativas y el flujo de trabajo sobre la base de un examen de los procesos administrativos, las políticas, los procedimientos y las delegaciones de autoridad, y el aprovechamiento de la tecnología de la información y las comunicaciones para la prestación de un proceso administrativo íntegro; b) establecer una especialización de las responsabilidades administrativas en relación con distintas funciones, permitiendo una mayor concentración de los conocimientos especializados y la coherencia de la prestación de los servicios administrativos y facilitando que las entidades clientes se desprendan de la mayoría de las responsabilidades administrativas relacionadas con las transacciones y se centren en sus mandatos básicos y responsabilidades administrativas estratégicas, como la preparación de presupuestos, la administración financiera y otras funciones de gestión; y c) consolidar la capacidad administrativa en toda la Secretaría, de modo que los servicios administrativos relativos a las transacciones se proporcionen a través de centros de servicios compartidos y los servicios administrativos basados en la especialización sean prestados por centros de excelencia.

9. El Secretario General también indica que, a comienzos de 2016, se evaluaron y catalogaron 386 procesos administrativos, incluidos los que se tramitan en el marco del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) y fuera de él, tomando como referencia la metodología de seis partes enunciada en el informe sobre el marco[2]. En los párrafos 7 a 14 del informe del Secretario General se ofrece

[2] Las seis partes de la metodología son las siguientes: parte 1: evaluación de los procesos administrativos con respecto a su dependencia de la ubicación y catalogación como procesos de sede (provisión de orientación estratégica, formulación de políticas, supervisión y liderazgo en relación con la participación de los interesados), de centro (procesos que se llevan a cabo a nivel local, pero que se pueden consolidar, simplificar o automatizar, de forma parcial o total, en un entorno de servicios compartidos) o locales (procesos no transferibles que dependen de la ubicación); parte 2: evaluación del impacto institucional y la dificultad de trasladar los procesos a un centro de servicios compartidos; parte 3: asociación de las funciones con las correspondientes estructuras organizativas de la Secretaría para determinar dónde están ubicadas actualmente las funciones y cuantificar el volumen de trabajo requerido para cada proceso; parte 4: determinación de posibles lugares para los servicios administrativos consolidados, teniendo en cuenta

un resumen de la evaluación. El Secretario General observa que, de los 386 procesos administrativos evaluados, 201 correspondían a la categoría de procesos que se aplican en “centros” o se consideran independientes de la ubicación, por lo que podían consolidarse en el marco de arreglos de servicios compartidos; 57 se calificaban de procesos que deben llevarse a cabo en las sedes o están relacionados con la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados; y 60 pertenecían a la categoría de procesos locales o dependientes de la ubicación y no transferibles, tales como la formulación de presupuestos, la coordinación de auditorías, la selección del personal y otras funciones de gestión. Se consideró que 68 procesos correspondientes a la Ampliación 2 de Umoja quedaban fuera del ámbito de aplicación y tal vez podrían examinarse en el futuro. En el gráfico II del informe del Secretario General figura un desglose de los 386 procesos administrativos en función de los responsables de los procesos y la esfera funcional, a saber: finanzas (157); servicios institucionales (110); recursos humanos (65); logística (34); eventos (11); servicios y eventos institucionales (5); y tecnología de la información y las comunicaciones (4). Los 201 procesos administrativos clasificados como procesos que se aplican en “centros” comprenden 108 relacionados con finanzas, 41 con recursos humanos y 52 con servicios institucionales. **La Comisión Consultiva acoge con satisfacción los esfuerzos realizados para llevar a cabo una evaluación del modelo global de prestación de servicios basada en la aplicación de la metodología de seis partes antes citada**.

10. A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que en su informe anterior destacó la necesidad de que se efectuara un inventario exhaustivo de todos los procesos, con explicaciones sobre su dependencia de la ubicación e información de referencia, como el volumen de actividad, los lugares desde donde se prestaba el servicio y los recursos conexos, incluida la dotación de personal (véase A/70/436, párr. 27). **La Comisión Consultiva opina que el resumen de los datos que figura en la sección IV del informe del Secretario General debería revisarse para incluir información más detallada sobre cada esfera funcional y proceso o grupo de procesos, sobre la base de la información contenida en el anexo III del informe sobre el marco (A/70/323)[3]. La Comisión considera que, para facilitar el examen de las propuestas del Secretario General sobre la aplicación de un modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas, es indispensable que la Asamblea General reciba, al comienzo del proyecto, un inventario completo y detallado que abarque la totalidad de los 201 procesos independientes de la ubicación que podrían tenerse en cuenta a efectos de su consolidación en el marco de arreglos de servicios compartidos, y determine claramente los que se implementarán en cada fase del proyecto. A falta de ese inventario, no queda claro cuál es el alcance de las propuestas del**

---

consideraciones cualitativas y la relación costo-beneficio; parte 5: realización de un estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios; y parte 6: formulación de un marco de riesgos para evaluar los posibles riesgos y articular una estrategia de mitigación de los riesgos.

[3] En el anexo III del informe sobre el marco figuran las conclusiones de una evaluación preliminar de 347 procesos administrativos en forma de cuadro en el que se resume la lista de procesos de sede, de centro y locales por esfera funcional (finanzas, recursos humanos, servicios institucionales, y logística y cadena de suministro) y se distingue entre los que se tramitan en el marco de Umoja y fuera de él.

Secretario General sobre un modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas, en particular, qué proporción de los procesos existentes se incluye en las propuestas del Secretario General. En consecuencia, la Comisión reitera sus recomendaciones anteriores sobre la elaboración y presentación de un inventario exhaustivo de los procesos administrativos (véase A/70/436, párr. 27).

11. **Además, dado que el modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas está destinado a satisfacer las necesidades de prestación de servicios administrativos en toda la Secretaría, la Comisión Consultiva destaca la necesidad de disponer de un catálogo armonizado a nivel de la Secretaría de los procesos y grupos de procesos que se realizan en todos los lugares de destino, incluidas las misiones sobre el terreno. A este respecto, la Comisión destaca también la necesidad de aprovechar la experiencia adquirida durante la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en particular la organización de líneas de servicios que representan procesos administrativos íntegros en el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) (véase A/71/417, párrs. 70 b) y 76; véase también A/70/754). La Comisión confía en que el Secretario General vele por que sus propuestas se basen en un enfoque coherente y uniforme para la prestación de servicios administrativos en todos los sectores de la Secretaría de las Naciones Unidas, en particular en lo que respecta al mantenimiento de la paz, y evite así cualquier duplicación y superposición (véase la resolución 70/248 A de la Asamblea General, secc. XIX, párr. 11)**.

C. Propuestas sobre el modelo global de prestación de servicios

12. El informe del Secretario General abarca los servicios compartidos en cuatro esferas: a) administración de los recursos humanos y nómina de pagos; b) cuentas por pagar; c) tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes; y d) adquisiciones. El informe contiene propuestas de prestación de servicios para las dos primeras esferas, y en parte para la tercera, destinadas a aplicarse en la primera fase (2018-2019). Para la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes, y las adquisiciones, se indica que se presentará una propuesta en el futuro. Además, en el informe figuran propuestas para la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno y la consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes. El estudio de viabilidad para el modelo global de prestación de servicios y cada una de las propuestas descritas anteriormente figura en las secciones V y VI.A y el anexo III del informe, y se indica que en los respectivos proyectos de presupuesto se incluirá información más detallada. En los párrafos 30 a 40 del presente informe, la Comisión Consultiva formula observaciones sobre el análisis y el estudio de viabilidad del equivalente a tiempo completo[4] y sobre la información de referencia proporcionada en apoyo de las propuestas sobre el modelo global de prestación de servicios que figuran en el informe del Secretario General.

[4] Se utiliza el término equivalente a tiempo completo para convertir las horas trabajadas por varios funcionarios que desempeñan funciones específicas a tiempo parcial en horas trabajadas por un empleado a tiempo completo.

13. En su informe, el Secretario General propone un enfoque gradual para la aplicación del modelo global de prestación de servicios, a saber: a) una primera fase, en 2018-2019, para una primera consolidación de tres procesos íntegros (recursos humanos, nómina de sueldos y cuentas por pagar) en seis proveedores principales de servicios administrativos[5], a fin de aprovechar la capacidad y la infraestructura existente en grandes regiones durante la fase de transición; y b) una segunda fase, en 2020-2021, para lograr el objetivo final en dos ubicaciones (véase el párr. 7). El Secretario General indica que se han establecido tres parámetros para la consolidación inicial en 2018-2019: a) una redistribución del volumen de trabajo en la misma zona horaria en la medida de lo posible, teniendo en cuenta las características locales; b) una redistribución de recursos entre lugares de destino solo si el lugar de destino que los recibe es incapaz de absorber la carga de trabajo adicional dentro de los límites de los recursos existentes; y c) una mitigación de cualquier movimiento de recursos que podría dar lugar a un aumento de los gastos.

1. Administración de los recursos humanos y nómina de sueldos

14. Con respecto a la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos (véase A/71/417, párrs. 21 a 36), el Secretario General indica que: a) en la actualidad, 26 entidades tramitan las transacciones relacionadas con la administración de los recursos humanos, las prestaciones, y los consultores y contratistas particulares; b) actualmente, tras la implantación del grupo 5 de Umoja en noviembre de 2016, las actividades relacionadas con la nómina de sueldos se llevan a cabo de forma parcialmente consolidada desde diez ubicaciones[6]; c) en la primera fase de consolidación (2018-2019), el volumen de trabajo se distribuirá entre los seis lugares mencionados en la nota 5, con oficinas de atención al cliente en 9 ubicaciones[7] para mantener la proximidad a los clientes; d) en la segunda fase (2020-2021), se prevé que las funciones de administración de los recursos humanos y nómina de sueldos se consoliden en dos centros de servicios compartidos en todo el mundo, cuya ubicación aún no se ha determinado, sin perjuicio de lo que decida la Asamblea General; e) los beneficios cualitativos en la primera fase (2018-2019) incluyen un único punto de entrada para los clientes, una mejor definición de los arreglos de gobernanza y rendición de cuentas, la simplificación de la delegación de autoridad, una prestación de servicios coherente y eficiente, la continuidad de las operaciones de las funciones de administración de los recursos humanos y nómina

[5] Los seis lugares propuestos para consolidar la prestación de servicios en la primera fase (2018-2019) son: a) Nueva York, responsable de todas las entidades con sede en Nueva York, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití y otras misiones sobre el terreno en la región; b) Ginebra, responsable de sus actuales clientes, así como de las oficinas sobre el terreno de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; c) Nairobi, responsable de sus actuales clientes, así como de la Comisión Económica para África y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental; d) Viena, responsable de sus actuales clientes; e) Bangkok, responsable de sus actuales clientes; y f) Entebbe, responsable de su actual grupo de clientes y de la ampliación propuesta, incluido el personal nacional y el personal uniformado.

[6] Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena, así como en Entebbe y Kuwait para el personal de contratación nacional y el personal uniformado de las misiones sobre el terreno.

[7] Se abrirán oficinas de atención al cliente en los seis lugares indicados en la nota 5, así como en Addis Abeba, Beirut y Santiago.

de sueldos, la integración de las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos del personal destacado y no destacado sobre el terreno y del personal de otro tipo, y la mayor normalización de los procesos; y f) los beneficios cuantitativos consistentes en una reducción de 51 equivalentes a tiempo completo, que pasarían de 341 a 290, relacionados con la consolidación de los servicios en las operaciones sobre el terreno podrían lograrse en 2020-2021, partiendo de la premisa de que se consiga una reducción del 15% (véanse los párrs. 36 a 40).

2. Cuentas por pagar

15. En lo que respecta a las cuentas por pagar (*ibid*., párrs. 37 a 46), el Secretario General indica que: a) el actual modelo de prestación de servicios para la tramitación de transacciones relacionadas con las cuentas por pagar está muy descentralizado y fragmentado por ubicación, tipo de pago y entidad de origen, con muchos funcionarios (más de 1.000 en el primer trimestre de 2016) que crean o aprueban documentos relacionados con las cuentas por pagar como parte de sus funciones más generales, además de los funcionarios cuyo trabajo consiste en gestionar a jornada completa transacciones relacionadas con las cuentas por pagar en varios lugares; b) en la primera fase de consolidación (2018-2019), el volumen de trabajo se distribuirá entre seis lugares, con oficinas de apoyo al cliente en nueve ubicaciones para proporcionar funciones de apoyo a los clientes (véase el párr. 14); c) en la segunda fase (2020-2021), se prevé que las funciones relativas a las cuentas por pagar puedan consolidarse en dos centros de servicios compartidos a nivel mundial, la ubicación de los cuales aún no se ha determinado, sin perjuicio de lo que decida la Asamblea General; d) entre los beneficios cualitativos de la primera fase (2018-2019) destacan una mayor eficiencia, calidad y puntualidad, el aumento de la coherencia y transparencia, la optimización de la distribución del volumen de trabajo, la disponibilidad de un proceso sencillo y claro para el cliente, y oportunidades para lograr economías de escala y una mayor racionalización de los procesos; y e) los beneficios cuantitativos consistentes en una reducción de 21 equivalentes a tiempo completo, que pasarían de 140 a 119, podrían lograrse en la segunda fase (2020-2021) (véanse los párrs. 36 a 40).

3. Tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes

16. En cuanto a la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes (véase A/71/417, párrs. 47 a 58), el Secretario General indica que: a) aunque se han tomado algunas medidas para racionalizar la estructura descentralizada de la función de viajes como parte del despliegue de Umoja[8], actualmente 59 entidades de la Secretaría se encargan de la tramitación de viajes y sigue habiendo más de 100 agencias de viajes asociadas; b) el futuro modelo de prestación de servicios de viajes implica una mayor consolidación y la prestación de

[8] Por ejemplo, las operaciones relacionadas con los viajes de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios se consolidaron en cuatro centros mundiales y la mayoría de las operaciones mundiales de viajes del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos se agruparon en Nairobi.

servicios de viajes[9] por centros regionales de servicios compartidos y la formación de un equipo global dedicado a las sumas fijas y un equipo global dedicado a las expediciones, así como la prestación de algunas funciones a nivel local[10] y el mantenimiento de las funciones de sede que realizan la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General[11]; c) en la primera fase (2018-2019), las oficinas de tramitación de viajes de las misiones sobre el terreno respaldadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se consolidarán en el Centro Regional de Servicios de Entebbe: se examinará la posibilidad de consolidar o emplazar las oficinas de tramitación de viajes en la misma ciudad, integrar la función de pago de pasajes a los proveedores en las oficinas de tramitación de viajes y formar un equipo global dedicado a las sumas fijas y otro dedicado a las expediciones; d) para la segunda fase (2020-2021), habrá que profundizar en la evaluación, el análisis detallado y las consultas para aplicar la propuesta de agrupación de las funciones de viaje, solicitud de reembolso de gastos de viaje y pago de pasajes en los centros regionales de servicios compartidos; y e) los beneficios cualitativos y cuantitativos incluyen el mantenimiento de la proximidad existente con los clientes y los proveedores, la capacidad para responder mejor a las necesidades urgentes de los clientes y beneficiarse de descuentos y contratos con proveedores regionales, y mayores oportunidades para conseguir economías de escala y reducir costos, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad para reservar viajes no tradicionales al margen de los contratos con proveedores (véanse los párrs. 37 a 41; véase también el párr. 47).

4. Adquisiciones

17. En lo que atañe a las adquisiciones (véase A/71/417, párrs. 59 a 63), el Secretario General indica que: a) la Organización tiene un modelo de adquisiciones descentralizado con más de 40 operaciones distintas relacionadas con las adquisiciones; b) el futuro modelo de prestación de servicios se caracterizará por una mayor especialización de las actividades estratégicas y operacionales, la clarificación de las funciones y los mandatos, la simplificación de los procedimientos, una mejor respuesta a las necesidades operacionales y una mayor consolidación de los servicios administrativos relacionados con las transacciones, y tratará de aprovechar el poder adquisitivo a nivel mundial; y c) la consolidación de las funciones de adquisición requiere una evaluación más exhaustiva, un análisis detallado y la celebración de consultas, y se presentará una propuesta para que la examine la Asamblea General en el contexto de un futuro informe sobre los progresos realizados.

---

[9] Como las negociaciones con las aerolíneas, la expedición de pasajes a través de agentes de viajes, el pago de los pasajes a los proveedores y la prestación de apoyo a los viajeros y otras partes interesadas.

[10] Incluidas la aprobación de los viajes no comerciales y la prestación de servicios relacionados con los viajes, tales como las tasas aeroportuarias, los visados, el envío de información al país anfitrión sobre los cambios de personal, la asistencia en el despacho de aduanas en relación con las expediciones y el apoyo a las conferencias, en su caso.

[11] Como la provisión de orientación estratégica, la formulación de políticas, la supervisión y el liderazgo en relación con la participación de los interesados en los ámbitos de los viajes, la solicitud de reembolso de gastos de viaje y el pago de pasajes.

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

18. Con respecto a la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno (*ibid*., párrs. 64 a 71), el Secretario General indica que: a) de las 37 misiones a las que presta servicios el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Centro Regional de Servicios de Entebbe brinda apoyo[12] a 12 misiones, lo cual representa aproximadamente el 60% de todo el personal civil y uniformado que trabaja sobre el terreno, mientras que las otras 25 misiones son respaldadas mediante los tradicionales acuerdos independientes de apoyo a misiones o acuerdos de cooperación mutua entre misiones; b) en cuanto al futuro modelo de prestación de servicios, se propone que la actual base de clientes del Centro Regional de Servicios se amplíe a todas las operaciones sobre el terreno a las que presta apoyo el Departamento utilizando su modelo actual, con la excepción de las misiones en la región de América, que recibirán servicios desde la sede de Nueva York, y que se aumente la estructura orgánica y la dotación de recursos con el personal adicional necesario para prestar apoyo a la base de clientes ampliada; c) en la primera fase (2018-2019), se propone aumentar gradualmente la transferencia de los servicios de apoyo administrativo de las misiones restantes al Centro Regional de Servicios, una vez que se evalúe el grado de preparación del Centro y las misiones, lo que también brindará la oportunidad de examinar, validar y ajustar el actual modelo de funcionamiento; d) en la primera fase también se revisará el papel de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, teniendo en cuenta el desarrollo ulterior del modelo global de prestación de servicios, la transición de las demás misiones sobre el terreno al Centro Regional de Servicios y las necesidades en materia de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones; e) en la segunda fase (2020-2021), se prevé que los procesos independientes de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte de la aplicación del modelo global de prestación de servicios, incluida la consolidación a nivel mundial en dos centros de servicios compartidos de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, sin perjuicio de lo que decida la Asamblea General; f) los beneficios cualitativos incluyen una mayor normalización, coherencia y control de calidad, la prestación de apoyo oportuno y eficiente en la gestión de la puesta en marcha de las misiones, las evacuaciones y las operaciones de reducción, una disminución del personal que se halla en entornos inseguros, y la capacidad para aprovechar el Centro Regional de Servicios y sus líneas de servicio, sus sistemas y sus enfoques respecto de la gestión de la calidad; y g) se estima que los beneficios cuantitativos preliminares ascenderán a 11,8 millones de dólares durante un período de tres años si se tienen en cuenta los gastos de personal, operacionales e iniciales, partiendo de la premisa de que se obtengan unas ganancias de eficiencia del 15% derivadas de la reducción de las necesidades para recursos humanos y personal de finanzas (véanse los párrs. 36 a 40).

19. El Secretario General señala que en la primera fase, para asegurar que los servicios de apoyo administrativo de las misiones puedan ser transferidos al Centro Regional de Servicios de Entebbe, se llevará a cabo una evaluación del grado de preparación del Centro Regional de Servicios y de las misiones en la etapa

[12] Como logística, tecnología de la información y apoyo administrativo en relación con las transacciones, incluidos los servicios relativos a los recursos humanos, la nómina de sueldos y los viajes.

preliminar de la fase de diseño, lo que ofrecerá la oportunidad de examinar, validar y posiblemente ajustar el actual modelo de funcionamiento, en particular para velar por que el modelo se adecue a Umoja y el marco de gestión de la actuación profesional. El Secretario General indica que los servicios de apoyo administrativo se transferirán gradualmente, teniendo en cuenta factores como que se disponga de los elementos organizativos y los datos requeridos, la proximidad geográfica, el tamaño de la misión, los ciclos presupuestarios de las misiones sobre el terreno y la fase en que se encuentre la misión (puesta en marcha, situación de estabilidad, reducción de los efectivos). Por otra parte, se revisará el papel de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, tomando en consideración el desarrollo ulterior del modelo global de prestación de servicios, las necesidades en materia de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones y la transición mencionada anteriormente de los servicios de las misiones sobre el terreno al Centro. **La Comisión Consultiva considera que las propuestas para la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno se encuentran en una etapa muy preliminar y requieren un mayor desarrollo sobre la base de la evaluación y el examen antes mencionados**. La Comisión formula más observaciones sobre la propuesta de ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno en el párrafo 46 del presente informe. La Comisión también realiza observaciones sobre las ubicaciones de las misiones de mantenimiento de la paz, incluida la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, en los párrafos 28 y 29 del presente informe.

6. Consolidación de los servicios dentro de los lugares de destino existentes

20. En lo que respecta a la consolidación de los servicios administrativos en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York (véase A/71/417, párrs. 72 a 85), el Secretario General indica que: a) en la actualidad, la prestación de servicios administrativos en Nueva York está fragmentada, de modo que diversos componentes los tramitan las oficinas ejecutivas y administrativas de los departamentos y las oficinas, mientras que otros son competencia de las oficinas del Departamento de Gestión, que además ejercen sus funciones de sede; b) como requisito previo para la consolidación de los procesos independientes de la ubicación en todo el mundo, un centro de servicios compartidos situado en Nueva York y organizado en líneas de servicios consolidará las funciones que se consideran de centro o independientes de la ubicación, mientras que las funciones señaladas como locales y estratégicas para el programa de trabajo de cada departamento se mantendrán en cada departamento y oficina; c) en la primera fase de consolidación (2018-2019), el centro de servicios compartidos consolidará la administración de los recursos humanos y la nómina de sueldos, las cuentas por pagar y la tramitación de viajes, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y pagos de pasajes, y también integrará las funciones locales que podrían beneficiarse de la consolidación; d) en la segunda fase (2020-2021), los procesos independientes de la ubicación se armonizarán con las decisiones que se adopten como parte del modelo global de prestación de servicios, incluida la consolidación a nivel mundial en dos centros de servicios compartidos para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, sin perjuicio de lo que decida la Asamblea General, y se irá produciendo una armonización mayor a medida que el modelo se desarrolle y se implante en toda la Secretaría; e) los beneficios

cualitativos que se espera obtener en la primera fase (2018-2019) incluyen un único punto de entrada para los servicios de apoyo administrativo y el apoyo a los clientes, una mayor racionalización de los procesos institucionales, el fortalecimiento de la rendición de cuentas para los procesos de principio a fin, la detección de las tareas duplicadas en los procesos de trabajo, nuevas oportunidades para aprovechar las economías de escala, y el reajuste de los recursos para aumentar la calidad de los servicios prestados; y f) no está previsto que la consolidación de los servicios administrativos en la Sede en Nueva York arroje beneficios cuantitativos durante la primera fase (véanse los párrs. 36 a 40). La Comisión Consultiva formula observaciones sobre esta propuesta en los párrafos 42 a 46 del presente informe.

D. Gobernanza y disposiciones de organización

21. Como parte del acuerdo de transición propuesto para la consolidación inicial en el bienio 2018-2019, se propone que se añada una nueva subsección en la sección 29 del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 y se incluya el establecimiento de nuevos centros de servicios compartidos y servicios de apoyo al cliente en esa subsección. En su informe, el Secretario General indica que el Secretario General Adjunto de Gestión se encargará del desarrollo de los servicios compartidos y rendirá cuentas de los recursos de la nueva subsección sobre servicios compartidos.

22. También se señala que los jefes de administración de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, según proceda, rendirán cuentas tanto ante los jefes de sus oficinas como ante el Secretario General Adjunto de Gestión respecto de la prestación de los servicios administrativos en sus respectivas ubicaciones, de conformidad con la autoridad que se haya delegado. **Si bien observa que las disposiciones anteriormente indicadas sobre rendición de cuentas que se proponen para las oficinas situadas fuera de la Sede se refieren al período de transición, la Comisión Consultiva considera que es necesaria una mayor claridad sobre las estructuras de gestión propuestas y la doble relación de subordinación, así como sobre las consecuencias financieras y de organización. Por consiguiente, la Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en el próximo informe acerca de los progresos realizados proporcione más detalles y explicaciones sobre las estructuras de gestión y la doble relación de subordinación, así como sobre la nueva subsección propuesta en la sección 29 del presupuesto por programas**.

23. El Secretario General indica que la orientación al cliente es uno de los principios rectores para el desarrollo del modelo global de prestación de servicios y que el enfoque adoptado se basa en centrar la atención en la prestación de servicios administrativos de alta calidad, oportunos y normalizados, dando prioridad a las necesidades de los clientes (véase también el párr. 47). **La Comisión Consultiva considera que la prestación de servicios a distancia debe venir acompañada de un sistema eficaz para la gestión de las relaciones con los clientes con el que hacer un seguimiento e informar sobre los problemas y las quejas y abordarlos y tener en cuenta los comentarios de los clientes, y estima que la facilitación de esa información constituye un indicador del desempeño clave para los centros**

de servicios. La Comisión confía en que el Secretario General presente en su próximo informe propuestas sobre el marco de gestión del desempeño para el modelo global de prestación de servicios.

E. Financiación y arreglos de participación en la financiación de los gastos

24. Con respecto a las necesidades de recursos para la ejecución del proyecto, el Secretario General indica en su informe que, puesto que el modelo global de prestación de servicios comprende servicios de apoyo administrativo en toda la Secretaría, debería financiarse con cargo a las principales fuentes de financiación, a saber, el presupuesto ordinario, los recursos para el mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios. Se propone que se apliquen los mismos porcentajes aprobados para Umoja por la Asamblea General en su resolución 63/262, esto es, el 15% con cargo al presupuesto ordinario, el 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y el 23% con cargo a las cuentas especiales para gastos de apoyo a los programas. **La Comisión Consultiva recomienda que se apruebe la propuesta del Secretario General**.

25. La Comisión Consultiva considera que también es necesario disponer de información sobre la financiación de los servicios prestados por los centros de servicios compartidos, una vez que se haya puesto en práctica el modelo global de prestación de servicios, en particular sobre la manera en que se calcularían los costos de esos servicios, y de información sobre los arreglos de recuperación de gastos, que tendría repercusiones en los presupuestos de todas las secciones, las misiones sobre el terreno y otras entidades que utilizan los servicios compartidos. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe incluya una propuesta para calcular los costos de los servicios compartidos y acerca de la recuperación de gastos al respecto**.

F. Evaluación de la ubicación

26. En los párrafos 92 a 97 del informe del Secretario General se proporciona información sobre la evaluación de la ubicación. El Secretario General indica que se creó un grupo de trabajo para evaluar los siguientes 11 proveedores de servicios administrativos existentes en la Secretaría: la Sede de las Naciones Unidas (Nueva York), las oficinas situadas fuera de la Sede (Nairobi, Ginebra y Viena), las comisiones regionales (Bangkok, Beirut, Addis Abeba y Santiago) y tres lugares desde los que se prestan servicios compartidos para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (Entebbe, Kuwait y Brindisi (Italia)).

27. El Secretario General señala también que, conforme a lo solicitado por la Asamblea General, se incluyeron los gastos de personal como uno de los criterios de evaluación de posibles ubicaciones para los centros de servicios compartidos (*ibid*., párr. 94). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que los gastos operacionales variaban en función de las ubicaciones y esos gastos tenían que ser revisados para ofrecer un enfoque similar cuando se perfeccionara la

metodología para la evaluación. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que incluya también los gastos operacionales como parte de los criterios en la evaluación de las posibles ubicaciones de los centros de servicios compartidos**.

28. Con respecto a la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait, el Secretario General indica que, además de prestar servicios transaccionales a los clientes que ya tiene[13], la Oficina ha asumido funciones adicionales, como tramitar pagos fuera de los ciclos normales para todas las misiones no desplegadas en África, tramitar el pago del subsidio de educación para el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán y otras misiones y servir de segundo centro de nóminas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para la tramitación de la nómina de sueldos del personal nacional y el personal uniformado de todas las misiones fuera de África como parte del despliegue del grupo 5 de Umoja. **A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que, de conformidad con la resolución 70/248 A de la Asamblea General, cualquier cambio en el modelo de prestación de servicios, tanto actual como futuro, debe ser aprobado por la Asamblea**. La Comisión también formula observaciones acerca de esta cuestión en su informe sobre las estimaciones respecto de misiones políticas especiales, buenos oficios y otras iniciativas políticas autorizadas por la Asamblea General o por el Consejo de Seguridad (A/71/595).

29. Por lo que respecta a Brindisi, la Comisión Consultiva recuerda que, en su informe sobre el presupuesto de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) para el período comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017 (A/70/779), el Secretario General indicó que la Base Logística prestaba a escala mundial servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, servicios de logística y gestión operacional de la cadena de suministro y servicios de apoyo y facilitación, incluidos servicios geoespaciales, durante todo el ciclo de vida de las misiones sobre el terreno. El Secretario General también señaló que no propondría en ese momento ampliar los servicios compartidos en la Base Logística a las misiones pequeñas sobre el terreno en las esferas administrativas de finanzas, recursos humanos y adquisiciones.

G. Estudio de viabilidad

30. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General formuló solicitudes concretas respecto del estudio de viabilidad para la propuesta detallada del modelo global de prestación de servicios, poniendo de relieve en particular que: a) la propuesta detallada debía consistir en un estudio de viabilidad que incluyera el establecimiento de una visión definitiva con metas y objetivos claros, así como un análisis de la relación costo-beneficio detallado que contuviera información sobre los beneficios cualitativos y cuantitativos; b) el Secretario General debía fundamentar el estudio de viabilidad de dicho modelo con información de referencia amplia sobre la prestación de servicios para cada proceso; y c) las futuras

[13] La Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán, la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq, la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Yemen y el Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central.

propuestas relacionadas con el modelo global de prestación de servicios, incluidas las propuestas presupuestarias relacionadas con los beneficios cualitativos y cuantitativos de la elaboración y aplicación del modelo, dependerían de la presentación por el Secretario General de planes claros de realización de beneficios que contuvieran información concreta sobre los beneficios potenciales que habían de alcanzarse. La Asamblea también solicitó al Secretario General que examinara su propuesta de tomar el mes de febrero de 2016 como base de referencia para la elaboración del estudio de viabilidad del modelo global de prestación de servicios, teniendo en cuenta el período necesario para la estabilización del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

31. El Secretario General indica que el estudio de viabilidad para las propuestas de prestación de servicios en cinco ámbitos (administración de los recursos humanos, nómina de sueldos, cuentas por pagar, ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno y consolidación de los servicios en Nueva York) figura en las secciones V y VI.A y el anexo III de su informe y que se incluirá información más detallada en las respectivas propuestas para el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019. Además, el Secretario General señala que los datos proporcionados para fundamentar el estudio de viabilidad de las tres propuestas de prestación de servicios para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar incluyen resúmenes de lo siguiente: a) el estado actual de la información de referencia, incluidos el volumen de actividad y el equivalente a tiempo completo por ubicación; b) el estado de la información de referencia en el futuro, incluida la migración del equivalente a tiempo completo durante las fases primera y segunda, por ubicación; y c) el cálculo de los beneficios cuantitativos preliminares estimados (véase el párr. 37).

32. La información sobre los beneficios previstos figura en los párrafos 86 a 91 del informe del Secretario General, así como en las propuestas relativas a las esferas funcionales concretas (véase la secc. III.C del presente informe). Con respecto a los beneficios cualitativos, el Secretario General señala que el modelo global de prestación de servicios fortalecerá la gestión de los procesos de principio a fin para los servicios relacionados con las transacciones, centrará la atención en aumentar las economías de escala y el rendimiento de las transacciones, incrementará la coherencia, aumentará la transparencia mediante la normalización de los procesos y reducirá la presencia en lugares peligrosos y con condiciones de vida difíciles. En cuanto a los beneficios cuantitativos, según el Secretario General, la información de referencia preliminar y el análisis indicativo de los beneficios cuantitativos a agosto de 2016 figuran en el anexo III de su informe, y, conforme a lo solicitado por la Asamblea General, la Secretaría seguirá reuniendo información de referencia amplia sobre la prestación de servicios para cada esfera funcional.

33. En lo que atañe a los costos previstos del modelo global de prestación de servicios, el Secretario General indica que estarán relacionados con: a) el diseño y la puesta en marcha de los servicios compartidos, incluidos los costos de los proyectos; b) el personal afectado, incluidos los costos de capacitación y reubicación; y c) la necesidad de aprovechar y conservar la experiencia y los conocimientos institucionales durante la puesta en marcha de los servicios compartidos. El Secretario General también señala que en las respectivas propuestas

presupuestarias se incluirán los costos detallados y los beneficios cuantitativos sobre la base del diseño detallado y los planes de ejecución de cada propuesta.

34. Por lo que respecta a la base de referencia, el Secretario General indica que la información proporcionada en el anexo III de su informe incluye elementos como el volumen de actividades relacionadas con las transacciones, los lugares desde los que se presta el servicio, los equivalentes indicativos a tiempo completo[14] y las estimaciones de los beneficios cuantitativos a agosto de 2016.

35. Con respecto al análisis del equivalente a tiempo completo, el Secretario General indica que proporciona una estimación del trabajo requerido para un volumen determinado de actividad o actividades, sobre la base de hipótesis de trabajo aplicadas de manera sistemática. Además, el Secretario General señala que el examen de puestos específicos o fuentes de financiación se llevará a cabo en el contexto de las propuestas presupuestarias respectivas para los lugares que se vean afectados en la primera fase de ejecución del modelo global de prestación de servicios en 2018-2019. En el anexo III del informe del Secretario General figura información de referencia en función de las necesidades actuales y previstas de equivalente a tiempo completo en 2018-2019 para los tres procesos de principio a fin (los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar) propuestos para su consolidación en la fase inicial (2018-2019), con un desglose por ubicación[15]. Como se indica en el párrafo 34 del presente informe, la información de referencia y el análisis de los beneficios cuantitativos que figuran en el anexo III tenían carácter preliminar a agosto de 2016 y se siguen actualizando.

36. La Comisión Consultiva considera que el análisis del equivalente a tiempo completo con respecto a los tres procesos anteriormente mencionados plantea varias cuestiones. Por ejemplo, en el análisis de la base de referencia actual del equivalente a tiempo completo para la administración de los recursos humanos se hace referencia al número de funcionarios en nómina en lugar del número de funcionarios administrados, y no se proporcionan datos sobre el volumen de actividad o el número de empleados en nómina cuya gestión es realizada en Entebbe por el equivalente a 24 funcionarios a tiempo completo. Además, el número de funcionarios en nómina por equivalente a tiempo completo en cada ubicación muestra grandes variaciones dependiendo del lugar, pero no se facilita ninguna explicación al respecto. Asimismo, en los casos en que se proporcionan datos sobre los beneficios previstos, estos se basan en un nivel de referencia del 15% utilizado en el contexto de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y no en las ganancias en eficiencia efectivas registradas en el Centro Regional de Servicios de Entebbe, que está en funcionamiento y presta servicios compartidos desde hace más de seis años. La Comisión pidió más detalles e información actualizada sobre el análisis del equivalente a tiempo completo, pero la información solicitada no se pudo presentar con tiempo suficiente para su inclusión en el presente informe.

[14] En este contexto, se utiliza el término “equivalente a tiempo completo” para convertir las horas trabajadas por varios funcionarios que desempeñan funciones específicas a tiempo parcial en horas trabajadas por un empleado a tiempo completo.

[15] Nueva York, Ginebra, Viena, Nairobi, Bangkok, Addis Abeba, Beirut, Santiago, Entebbe, Kuwait, otros (misiones sobre el terreno y otras ubicaciones) y no asignados (transacciones que no pudieron adjudicarse a ubicaciones o que son generadas por un proceso centralizado).

37. **La Comisión Consultiva considera que el análisis del equivalente a tiempo completo que figura en el informe del Secretario General tiene un carácter muy preliminar y es necesario mejorar la calidad de los datos. Habida cuenta de que el análisis del equivalente a tiempo completo sirve de base para la estimación de la información de referencia, así como para la estimación de los beneficios cuantitativos y las ganancias en eficiencia, y, por lo tanto, es un instrumento esencial empleado para fundamentar el estudio de viabilidad y el análisis de la relación costo-beneficio, la Comisión destaca la necesidad de contar con un análisis del equivalente a tiempo completo que sea fiable, preciso y comparable en todos los lugares de destino. La Comisión pone de relieve la necesidad de que haya una información detallada sobre los métodos subyacentes y las hipótesis planteadas en la realización del análisis del equivalente a tiempo completo. La Comisión también destaca la importancia de asegurar que el análisis del equivalente a tiempo completo para la información de referencia, así como los futuros análisis sobre la evolución de las necesidades del equivalente a tiempo completo para llevar a cabo tareas administrativas, se puedan medir, comparar y verificar de manera coherente a lo largo del tiempo. Por consiguiente, la Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga profundizando en su análisis del equivalente a tiempo completo para cada una de las propuestas de prestación de servicios y proporcione información actualizada en su próximo informe sobre los progresos realizados**.

38. Con respecto a la solicitud formulada por la Asamblea General de que el Secretario General examine su propuesta de tomar el mes de febrero de 2016 como base de referencia para la elaboración del estudio de viabilidad teniendo en cuenta el período necesario para la estabilización de Umoja, el Secretario General señala que, dado que la Organización tiene una naturaleza cambiante y dinámica, se considera que la recogida de información de referencia es un proceso continuo que se repetirá periódicamente para corroborar las hipótesis del proyecto y los pronósticos de transacciones anualizadas, así como para medir los progresos y el desempeño. **Si bien reconoce la necesidad de perfeccionar el estudio y las hipótesis subyacentes del análisis del equivalente a tiempo completo, la Comisión Consultiva considera que es necesario fijar una fecha clara para establecer la base de referencia, a partir de la cual puedan evaluarse los progresos realizados en la ejecución del proyecto de modelo global de prestación de servicios. En este sentido, la Comisión recuerda que la ausencia de esa información de referencia siempre ha dificultado que se efectuara una evaluación realista de los progresos realizados en la ejecución de otros grandes proyectos de transformación institucional como Umoja y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**.

39. A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que, en el informe sobre el marco, el Secretario General propuso establecer febrero de 2016 como base de referencia, tres meses después de la puesta en marcha del grupo temático 4, momento en que se esperaba que Umoja se hubiera estabilizado. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/71/390), el Secretario General indicó que estaba previsto que la mayor parte de las mejoras necesarias para la estabilización de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja concluyeran a finales de 2016. El Secretario General

también señaló que continuaría el proceso de racionalización de la solución Umoja para que estuviera en consonancia con la iniciativa del modelo global de prestación de servicios**. La Comisión Consultiva reitera la importancia de fijar una fecha límite clara, tanto para establecer una base de referencia para el proyecto de modelo global de prestación de servicios como para determinar cualquier cambio que pueda ser necesario en el futuro para que Umoja y el modelo global de prestación de servicios se ajusten entre sí**.

40. **La Comisión Consultiva considera que el informe del Secretario General responde solo parcialmente a la solicitud formulada por la Asamblea General de un estudio de viabilidad, un análisis detallado de la relación costo-beneficio e información de referencia amplia para cada proceso. Teniendo en cuenta la información que figura en el informe del Secretario General, la Comisión observa que se propone incluir en las propuestas presupuestarias para 2018-2019 muchos de los elementos solicitados por la Asamblea, incluido un estudio de viabilidad totalmente desarrollado con un análisis de la relación costo-beneficio e información de referencia amplia que debe seguir perfeccionándose. Sin embargo, la Comisión considera que esto ofrecerá una visión fragmentada. La Comisión pone de relieve que el propósito del informe detallado era proporcionar a la Asamblea una propuesta amplia y un panorama completo de un modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas y que un estudio de viabilidad detallado que incluya una clara información de referencia y un análisis de la relación costo-beneficio es un elemento esencial para adoptar decisiones fundamentadas sobre propuestas que tienen implicaciones financieras y organizativas de amplio alcance**.

H. Preparación institucional y evaluación de los riesgos

41. En su anterior informe (A/70/436), la Comisión Consultiva puso de relieve que la puesta en marcha del nuevo modelo de prestación de servicios tendría importantes repercusiones en las estructuras orgánicas de la Secretaría de las Naciones Unidas, las jerarquías, los métodos de trabajo, los procesos y los procedimientos. En su informe, el Secretario General indica que se está elaborando un marco de los riesgos a fin de evaluar plenamente la tolerancia al riesgo de distintos clientes y contextos operacionales de un modelo global, pero diferenciado, de prestación de servicios, en particular en entornos sobre el terreno. El Secretario General también proporciona información sobre la metodología para la elaboración del marco de los riesgos y la información general sobre la gestión de los riesgos.

I. Comentarios y observaciones sobre las propuestas de prestación de servicios

42. La Comisión Consultiva observa que las propuestas del Secretario General para la ejecución de la primera fase del modelo global de prestación de servicios en 2018-2019 suponen cambios en el suministro de los servicios de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar en toda la Secretaría, así como la consolidación de los servicios administrativos en la Sede de Nueva York y la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el

terreno para prestar servicios a otras 25 misiones. **Como se indica en los párrafos anteriores, la Comisión Consultiva considera que el informe del Secretario General no proporciona información completa para que la Asamblea General adopte decisiones y que hay que perfeccionar y desarrollar aún más muchas de las propuestas**.

43. **Además, habida cuenta de la magnitud y el alcance de las propuestas, que suponen la prestación simultánea de servicios compartidos en toda la Secretaría en relación con la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar y algunas funciones de los viajes, así como la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno y la consolidación de los servicios administrativos en la Sede de Nueva York, y teniendo en cuenta también que las propuestas son todavía preliminares y requieren un mayor desarrollo, la Comisión Consultiva opina que es necesario tomar en consideración la capacidad de la Organización para llevar a cabo paralelamente otra iniciativa de transformación institucional de gran calado. También es importante velar por que los procesos de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja estén totalmente estabilizados y en funcionamiento para la puesta en práctica del modelo global de prestación de servicios. Asimismo, la Comisión reconoce que, como indicó el Secretario General, el modelo global de prestación de servicios está estrechamente relacionado con Umoja, constituye una ampliación de este y es necesario para aprovechar plenamente los beneficios potenciales de Umoja**.

44. **Con estas consideraciones en mente, la Comisión Consultiva cree que redunda en interés de la Organización adoptar un enfoque más secuencial a la hora de aplicar la primera fase del modelo global de prestación de servicios, limitando la aplicación a ciertas ubicaciones en lugar de abarcar las seis ubicaciones de manera simultánea. La Comisión considera que ese enfoque pragmático permitiría a la Secretaría desarrollar plenamente sus propuestas y también ofrecería la oportunidad de poner a prueba y aplicar el modelo global de prestación de servicios en un entorno experimental. También permitiría que las Naciones Unidas absorbieran de manera más gradual los cambios de organización significativos que sin duda provocarán la aplicación de un modelo global de prestación de servicios y la consolidación de los servicios administrativos en toda la Secretaría**.

45. **La Comisión Consultiva considera que antes de iniciar una consolidación de gran envergadura de los servicios administrativos en Nueva York, habría que poner a prueba el modelo global de prestación de servicios en lugares de destino como Ginebra y Nairobi, que proporcionan una amplia gama de servicios a un gran número de clientes y tienen diferentes volúmenes de actividad, pero donde hay un menor número de oficinas que participan en la prestación de servicios de apoyo administrativo (véase el párr. 50)**.

46. **Como se indica en el párrafo 19 del presente informe, la Comisión Consultiva considera que las propuestas relativas a la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno se encuentran en una etapa muy preliminar y observa que se prevé realizar una evaluación del grado de preparación del Centro Regional de Servicios de Entebbe y de las misiones y el examen de la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait en la primera parte de la**

fase de diseño. La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que incluya en la evaluación anteriormente mencionada un estudio amplio teniendo en cuenta los acuerdos de prestación de servicios existentes de las tres ubicaciones desde donde se prestan servicios compartidos para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (el Centro Regional de Servicios de Entebbe, el Centro Mundial de Servicios de Brindisi y Kuwait (véanse los párrs. 28 y 29)), así como las necesidades futuras. La Comisión recomienda además que se solicite al Secretario General que, teniendo en cuenta los comentarios y observaciones que aparecen en el presente informe, incluya en su próximo informe, en el que figurará una propuesta detallada para el modelo global de prestación de servicios, un concepto plenamente desarrollado para la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno, incluidos un estudio de viabilidad e información de referencia amplia, para su examen por la Asamblea General.

J. Experiencia adquirida y cooperación con otras entidades

47. En su informe anterior, la Comisión Consultiva observó que otras entidades del sistema de las Naciones Unidas habían aplicado una amplia gama de arreglos de servicios compartidos, y alentó al Secretario General a que aprovechara plenamente la experiencia y los conocimientos obtenidos y las enseñanzas extraídas en la aplicación y el uso de los servicios compartidos en el sistema de las Naciones Unidas. A este respecto, la Comisión recuerda que, en el párrafo 321 de su informe sobre las Naciones Unidas correspondiente a 2015 (A/71/5 (Vol. I), cap. II), la Junta de Auditores destacó que la Secretaría podría aprovechar las enseñanzas extraídas y la experiencia de otras entidades del sistema de las Naciones Unidas cuyos modelos de apoyo administrativo incluían centros de servicios compartidos, en particular en los ámbitos del servicio al cliente, el desempeño y la gobernanza. La Comisión también recuerda que, en su programa de trabajo para 2016, la Dependencia Común de Inspección incluyó un examen de la prestación de servicios administrativos en determinadas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (véase A/71/34). **La Comisión Consultiva sigue alentando al Secretario General a que aproveche la experiencia adquirida en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que han aplicado servicios compartidos, y confía en que el Secretario General presente información actualizada sobre esta cuestión en el contexto de su próximo informe sobre los progresos del modelo global de prestación de servicios.**

IV. Recursos necesarios

Equipo de gestión del proyecto

48. El Secretario General propone el establecimiento, con carácter provisional, de un equipo específico encargado de gestionar el proyecto de modelo global de prestación de servicios en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión para seguir desarrollando de manera pormenorizada el modelo global de prestación de servicios, dirigir todas las actividades relacionadas con el diseño detallado y la aplicación de las diversas propuestas presentadas en su informe, y apoyar todas las

actividades relativas a la evaluación permanente de los procesos clasificados como de “centro”. Entre las actividades concretas del equipo destacan la gestión del proyecto (incluida la gestión del cambio y las comunicaciones), el diseño temático y organizativo de la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos, las cuentas por pagar, el centro de servicios compartidos en Nueva York y la ampliación de los servicios compartidos a las misiones sobre el terreno. El equipo tendría una dotación de ocho plazas (1 Oficial Principal (D-1), 1 Oficial Superior de Programas (P-5), 5 Oficiales de Gestión (P-4) y 1 funcionario del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)). Los recursos adicionales para el equipo de gestión del proyecto correspondientes al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017 ascenderían a 1.708.600 dólares, monto con el que se financiarían las necesidades de personal temporario general para las ocho plazas propuestas (1.597.200 dólares) y las necesidades conexas para tecnología de la información (25.160 dólares), comunicaciones (5.240 dólares) y suministros (4.000 dólares), así como unas necesidades estimadas de 77.000 dólares que se utilizarían para sufragar los viajes del equipo de gestión del proyecto relacionados con el diseño de los centros de servicios compartidos y la evaluación de la ubicación.

49. **Teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones que figuran en el párrafo 45 del presente informe en relación con la aplicación del modelo en dos ubicaciones en lugar de las seis propuestas en la primera fase (2018-2019), la Comisión Consultiva recomienda que se aprueben cuatro de las ocho plazas propuestas para el equipo de gestión del proyecto, a saber: una de Oficial Principal (D-1) y tres de Oficial de Gestión (P-4). La Comisión recomienda que no se aprueben las otras cuatro plazas propuestas para el equipo (1 P-5, 2 P-4 y 1 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)). Los recursos conexos no relacionados con puestos deberán ajustarse en consecuencia.**

V. Conclusiones y recomendaciones

50. **Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 137 del informe del Secretario General. Sin prejuicio de las observaciones y recomendaciones formuladas en los párrafos anteriores, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:**

a) Tome nota del informe del Secretario General;

b) Invite al Secretario General a que incluya propuestas detalladas para la aplicación de las propuestas de prestación de servicios de administración de los recursos humanos, nómina de pagos y cuentas por pagar en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi en el proyecto de presupuesto por programas para 2018-2019;

c) Solicite al Secretario General que presente un informe sobre el modelo global de prestación de servicios con una propuesta exhaustiva y plenamente desarrollada para que la Asamblea General lo examine en su septuagésimo segundo período de sesiones.

51. **Teniendo en cuenta las recomendaciones de la Comisión Consultiva contenidas en los párrafos 25 y 49 del presente informe sobre los arreglos de participación en la financiación de los gastos y los recursos necesarios para el**

equipo de gestión del proyecto, la Comisión también recomienda que la Asamblea General:

Presupuesto por programas

a) Consigne la suma de 143.900 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 en relación con la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte de los recursos que deberá financiarse con cargo al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2017, lo cual se imputaría al fondo para imprevistos para el bienio 2016-2017;

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

b) Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 594.600 dólares en las necesidades posteriores de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2017 y el 30 de junio de 2018;

Recursos extrapresupuestarios

c) Observe que se financiarán necesidades por valor de 220.600 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017.