



# Asamblea General

Distr. general  
27 de febrero de 2012  
Español  
Original: inglés

Sexagésimo sexto período de sesiones

Tema 142 del programa

**Informe sobre las actividades de la Oficina  
de Servicios de Supervisión Interna**

## **Auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**

### **Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

**“Los resultados generales relativos a la aplicación eficaz de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno fueron parcialmente satisfactorios”**

#### *Resumen*

En virtud de la resolución 64/269 de la Asamblea General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna realizó una auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El objetivo de la auditoría era evaluar la idoneidad y eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control del Departamento a la hora de ofrecer garantías razonables sobre la aplicación eficaz de la estrategia.

En opinión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que se examinaron fueron parcialmente satisfactorios a la hora de ofrecer garantías razonables sobre la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

El Departamento ha puesto en marcha mecanismos para la gobernanza de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y para la supervisión, la coordinación y las consultas respecto de sus actividades, si bien estos deben examinarse y modificarse para seguir siendo pertinentes. También es necesario aplicar un marco general para supervisar y gestionar los riesgos, establecer criterios adicionales para determinar las ventajas cualitativas de la aplicación de la estrategia



global de apoyo a las actividades sobre el terreno y establecer un marco general de gestión de la actuación profesional para vincular los indicadores de desempeño y las metas con sus objetivos estratégicos generales.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna formuló seis recomendaciones al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para fortalecer los controles internos. El Departamento aceptó todas las recomendaciones hechas por la Oficina.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Antecedentes .....	3
II. Objetivos y alcance .....	4
III. Resultados de la auditoría .....	5
A. Gobernanza, gestión de riesgos y planificación estratégica .....	5
B. Gestión de programas .....	9
C. Mecanismos de gestión coordinada .....	12
D. Comunicación y contactos .....	13
 Anexo	
Observaciones recibidas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno respecto del proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna relativo a la auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno .....	16

## I. Antecedentes

1. En virtud de la resolución 64/269 de la Asamblea General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (el Departamento).

2. De conformidad con su mandato, la OSSI proporciona garantías y asesoramiento sobre la idoneidad y eficacia del sistema de control interno de las Naciones Unidas, cuyos principales objetivos son asegurar: a) la eficiencia y eficacia de las operaciones; b) la exactitud de los informes financieros y operacionales; c) la salvaguardia de los activos; y d) el cumplimiento de los mandatos, reglamentos y normas.

3. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es un programa quinquenal que tiene por objeto transformar la prestación de servicios de apoyo a las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno (véase A/64/633). Su objetivo es acelerar la puesta en marcha y el despliegue de las misiones y mejorar la calidad y la eficiencia, a la vez que se logran economías de escala en la prestación de servicios a las misiones. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno pretende alcanzar este objetivo mediante el fortalecimiento de los marcos de gestión de recursos, la reestructuración y el traslado de las operaciones de apoyo, incluido el establecimiento de centros regionales de servicios, y la aplicación de un marco integrado de gestión de recursos humanos. En su resolución 64/269, la Asamblea General observó que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno esbozaba un marco amplio y útil para mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios que se prestaban a las misiones sobre el terreno.

4. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno tiene cuatro pilares distintos pero integrados de aplicación:

a) **Centros de servicios:** la creación de centros de servicios a nivel mundial y regional, lo cual incluye la reconfiguración de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España) como Centro Mundial de Servicios y el traslado de funciones de las operaciones sobre el terreno a los centros regionales de servicios;

b) **Módulos y conjuntos de servicios predefinidos:** el establecimiento de módulos de despliegue para aumentar la rapidez y la previsibilidad del despliegue de los componentes militar, civil y de policía de las misiones sobre el terreno, especialmente durante la puesta en marcha o la intensificación de las operaciones;

c) **Marco financiero:** la modificación de los arreglos de financiación de las misiones para acelerar el despliegue oportuno de los recursos materiales y humanos a las misiones;

d) **Marco de recursos humanos:** el refuerzo de la capacidad de despliegue rápido, tanto permanente como de reserva, mediante acuerdos con contratistas, el apoyo militar, contratistas individuales y consultores a corto plazo y listas de personal capaz que pueda desplegarse con rapidez.

5. Una premisa importante de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno es que los costos de aplicación se verán compensados por las economías y el aumento de la eficiencia previstos. No existe un presupuesto

concreto para la ejecución de la estrategia, con la excepción de los recursos de personal temporario general aprobados para un puesto de jefe del Equipo de Coordinación de la Ejecución de los Programas de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

## II. Objetivo y alcance

6. La auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno tenía por objeto evaluar la idoneidad y eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control del Departamento a la hora de ofrecer garantías razonables sobre la aplicación eficaz de la estrategia.

7. Los controles fundamentales sometidos a prueba por la auditoría fueron: a) la gobernanza, la gestión de riesgos y la planificación estratégica; b) la gestión de programas; c) la gestión coordinada; y d) la comunicación y la colaboración. A los efectos de la auditoría, la OSSI definió estos controles fundamentales de la siguiente manera:

a) **Gobernanza, gestión de riesgos y planificación estratégica:** controles que ofrecen garantías razonables de que se han determinado y evaluado los riesgos relativos a la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y de que se han adoptado medidas para mitigar y prevenir los riesgos;

b) **Gestión de programas:** controles que ofrecen garantías razonables de que existe capacidad suficiente de gestión de proyectos para aplicar eficazmente la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de conformidad con lo dispuesto en las resoluciones y un sistema para informar sobre la ejecución de los programas de forma oportuna, precisa y completa;

c) **Gestión coordinada:** controles que ofrecen garantías razonables de que existe un mecanismo coordinado de supervisión para proyectos y medidas conjuntos y coordinados en que colaboran diversas entidades;

d) **Comunicación y colaboración:** controles concebidos para ofrecer garantías razonables de que los cambios se comunican debidamente y de que las cuestiones que afectan a otras partes se determinan, examinan y resuelven con prontitud y en el foro adecuado.

8. Los controles fundamentales se evaluaron en función de los objetivos de control incluidos en el cuadro que figura más abajo. Algunos objetivos de control (que figuran como “No se aplica” en el cuadro) no eran pertinentes para el alcance de esta auditoría.

9. La OSSI llevó a cabo la auditoría de octubre a diciembre de 2011. La auditoría abarcó el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de noviembre de 2011.

10. La OSSI realizó una evaluación de riesgos de las actividades para determinar y evaluar la exposición a riesgos concretos y para confirmar la pertinencia de los controles fundamentales seleccionados en la mitigación de los riesgos asociados. A través de entrevistas, evaluaciones analíticas y pruebas de los controles, la OSSI evaluó la idoneidad y eficacia de los controles internos.

11. También se incluyen las observaciones formuladas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

### III. Resultados de la auditoría

12. En opinión de la OSSI, los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que se examinaron fueron parcialmente satisfactorios a la hora de ofrecer garantías razonables sobre la aplicación eficaz de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

13. La calificación global se basa en la evaluación de los controles fundamentales que se presentan en el cuadro. El Departamento ha puesto en marcha mecanismos para la gobernanza de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y para la supervisión, la coordinación y las consultas respecto de sus actividades, si bien estos deben examinarse y modificarse para seguir siendo pertinentes. También es necesario aplicar un marco general para supervisar y gestionar los riesgos, establecer criterios adicionales para determinar las ventajas cualitativas de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y establecer un marco general de gestión de la actuación profesional para vincular los indicadores de desempeño y las metas con sus objetivos estratégicos generales.

#### **Evaluación de los controles fundamentales para la aplicación eficaz de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, por objetivo de control**

<i>Controles fundamentales</i>	<i>Objetivos de control</i>			
	<i>Eficiencia y eficacia de las operaciones</i>	<i>Exactitud de los informes financieros y operacionales</i>	<i>Salvaguardia de los activos</i>	<i>Cumplimiento de los mandatos, reglamentos y normas</i>
a) Gobernanza, gestión de riesgos y planificación estratégica	Parcialmente satisfactorio	No se aplica	No se aplica	Satisfactorio
b) Gestión de programas	Parcialmente satisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Parcialmente satisfactorio
c) Gestión coordinada	Satisfactorio	No se aplica	No se aplica	No se aplica
d) Comunicación y colaboración	Satisfactorio	Parcialmente satisfactorio	No se aplica	Parcialmente satisfactorio

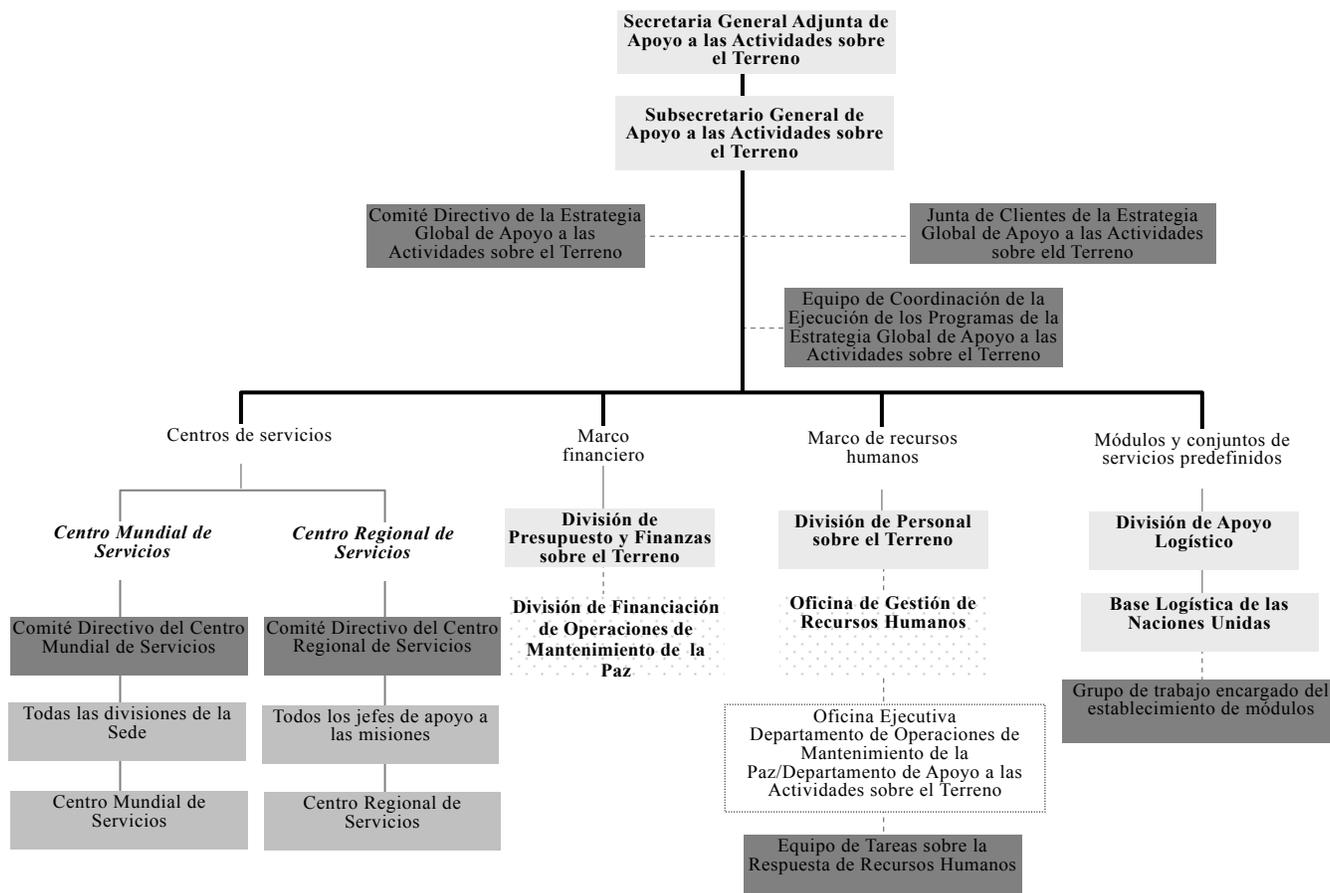
#### **A. Gobernanza, gestión de riesgos y planificación estratégica**

##### **1. Estructuras de gobernanza**

14. Los directores del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno son responsables de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en sus respectivos ámbitos de competencia. Se ha establecido este arreglo para armonizar las responsabilidades con la rendición de cuentas. El Departamento ha puesto en marcha un marco de gobernanza que incluye un Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

(creado en agosto de 2009), integrado por miembros de los Departamentos de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, de Gestión, de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Asuntos Políticos, así como representantes de misiones, para supervisar la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y asegurar la eficacia de la toma de decisiones. Otras estructuras de gobernanza creadas para orientar la aplicación de iniciativas concretas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno incluyen el Comité Directivo del Centro Regional de Servicios, creado en septiembre de 2010 como órgano normativo del Centro Regional de Servicios en Entebbe (Uganda), y, más recientemente, el Comité Directivo del Centro Mundial de Servicios, la Junta de Clientes de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Equipo de Tareas sobre la Respuesta de Recursos Humanos. Se han definido y promulgado las funciones y responsabilidades de estos comités. Los componentes del marco general de gobernanza figuran en el gráfico siguiente.

**Estructuras de gobernanza y responsabilidades para la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno**



15. El Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es responsable durante la aplicación de la estrategia de proporcionar una dirección y orientación generales, supervisar el entorno externo y revisar las fases de aplicación concluidas, así como de: a) destinar los recursos necesarios para el plan de aplicación por etapas; b) evaluar las situaciones de excepción y arbitrar en los conflictos; c) asumir la responsabilidad de los principales riesgos; y d) aprobar cambios en el ámbito de aplicación de la estrategia. La composición del Comité Directivo no se definió con claridad y las actas de las reuniones no siempre estaban disponibles. En noviembre de 2011, se había reunido en cuatro ocasiones desde su creación, dos veces en 2009, una vez en 2010 y una vez en 2011. Esas reuniones se centraron principalmente en las actualizaciones del equipo directivo y de gestión del Departamento sobre los progresos alcanzados en la aplicación de la estrategia.

16. La mayor parte de la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la supervisión y presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se llevó a cabo a través de reuniones privadas entre los directores y otros supervisores del apoyo sobre el terreno, incluidos los directores y jefes de apoyo a la misión en las misiones sobre el terreno y, en algunas ocasiones, durante las reuniones semanales de directores presididas por la Secretaria General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Estos mecanismos normativos no se reflejan en el marco oficial de gobernanza de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y no se disponía del orden del día ni de actas detalladas de las reuniones. Como consecuencia de ello, no suelen documentarse las deliberaciones, decisiones y medidas importantes que surgen de esas reuniones y otras interacciones relacionadas con la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

17. El Departamento ha establecido estructuras de gobernanza para supervisar la organización de los procesos en los centros de servicios mundial y regional. Sin embargo, no se asignó ningún mecanismo o responsabilidad a los comités existentes para evaluar la organización de las funciones que seguían desempeñándose en el Departamento en Nueva York o para supervisar las relaciones generales de organización, funcionamiento y subordinación de las funciones de apoyo sobre el terreno en su conjunto tras su reconfiguración, es decir, en y entre la sede del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, los centros de servicios y las misiones. En la actualidad, esta función se realiza de manera oficiosa a través de las reuniones semanales de los directores.

#### **Recomendación 1**

**El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debe actualizar el mandato del Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el de otros mecanismos de gobernanza para que se ajusten a las funciones y responsabilidades actuales en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y determinar la frecuencia de las reuniones, la composición del Comité y las relaciones del Comité con otros mecanismos de gobernanza de la estrategia. También deben levantarse actas de las reuniones celebradas, en las que se hará constar las decisiones adoptadas.**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aceptó la recomendación 1 y afirmó que, de conformidad con esta, el mandato del Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se había actualizado y aprobado en su reunión de 14 de febrero de 2012. También se actualizó y amplió su composición. En el sitio web de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno<sup>a</sup> se publican el calendario de reuniones, las actas y las decisiones, que también se comunican a los miembros del Comité Directivo. Se está llevando a cabo un proceso similar para los demás órganos de gobernanza a fin de que haya disposiciones administrativas claras para todos ellos.

<sup>a</sup> El acceso al sitio web está limitado a usuarios con cuenta autorizada.

## 2. Planificación estratégica

18. La estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno prevé una separación de las funciones estratégicas y operacionales para lograr el objetivo general de prestar servicios integrados y de calidad a las misiones de manera oportuna. Según el Departamento, la creación de centros de servicios a nivel mundial y regional, junto con la reconfiguración de la capacidad en la Sede y las misiones sobre el terreno, contribuirá a mejorar los servicios de apoyo sobre el terreno.

19. El Departamento está ultimando una visión definitiva de la configuración y el organigrama previstos para el apoyo sobre el terreno en la etapa final de aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. A raíz del retraso en la formulación de la visión definitiva, las propuestas para la transferencia y la reorganización de los procesos de apoyo se han llevado adelante en ausencia de estructuras y un sistema de rendición de cuentas bien definidos tras la reconfiguración. Ello hace difícil evaluar las consecuencias en materia de recursos y organización.

### Recomendación 2

**Una vez se haya formulado la visión definitiva, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno deberá revisar y confirmar las funciones que se propone trasladar al Centro Mundial de Servicios y al Centro Regional de Servicios, así como la organización de los demás procesos de apoyo sobre el terreno, para que sigan ajustándose a la visión definitiva.**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aceptó la recomendación 2 y afirmó que el proceso de revisión de las funciones que se proponía trasladar a los centros de servicios se definía claramente en el mandato del comité directivo de cada centro de servicios. En las reuniones ordinarias de los comités directivos, los miembros examinan y aprueban las funciones que se propone trasladar sobre la base de los modelos de análisis funcional elaborados. Los miembros de los comités han examinado el texto oficioso relativo a la visión definitiva y han presentado sus observaciones al respecto. Por otra parte, durante sus labores habituales los miembros de los comités examinan las medidas de ajuste con la visión definitiva.

### 3. Gestión de riesgos

20. Durante la formulación de su marco de gestión de riesgos, el Departamento llevó a cabo una autoevaluación de control, facilitada por la OSSI, para recabar las opiniones de los directivos y el personal sobre los principales riesgos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la eficacia de los controles de mitigación. Ello dio lugar a la elaboración de un registro de riesgos y de medidas necesarias para mitigarlos. Además, el Centro Regional de Servicios en Entebbe ha realizado una evaluación de los riesgos relativos a las funciones que van a transferirse al mismo y, si dispone de recursos suficientes, tiene previsto realizar una evaluación detallada de los riesgos generales.

21. La responsabilidad de la formulación de un marco de gestión de riesgos se asignó al Equipo de Coordinación de la Ejecución de los Programas de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El Departamento ha comenzado a aplicar medidas de mitigación para algunos de los riesgos señalados en relación con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Por ejemplo, el Departamento ha preparado una estrategia de comunicación para lograr la colaboración del personal y las partes interesadas en la aplicación de la estrategia. Sin embargo, los progresos han sido limitados en la formulación de un marco general de gestión de riesgos para supervisar y gestionar los riesgos debido a las vacantes en el Equipo de Coordinación de la Ejecución de los Programas y la falta de participación del oficial encargado de la gestión de riesgos del Departamento.

#### **Recomendación 3**

**El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debe finalizar y aplicar un marco eficaz de gestión de riesgos para que se supervisen sistemáticamente los riesgos relacionados con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y se tomen medidas para mitigar los riesgos de manera oportuna.**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aceptó la recomendación 3 y afirmó que se estaba elaborando un marco de gestión de riesgos para la estrategia global que incluía un plan sistemático para la gestión y el seguimiento de riesgos. El marco se ajustará a la política de gestión de riesgos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como a la política más amplia de gestión de riesgos institucionales del Departamento de Gestión para las Naciones Unidas.

## **B. Gestión de programas**

### **1. Concepción y planificación de las actividades de aplicación**

22. Se encargó a los directores de las cuatro divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que examinaran sus procesos para determinar los que debían transferirse al Centro Mundial de Servicios. El Director del Centro Mundial de Servicios se encarga de prestar apoyo y asesoramiento a los directores de las divisiones sobre los procesos cuya transferencia se propone y el Equipo de Coordinación de la Ejecución de los Programas se encarga de coordinar la labor de las divisiones y del Centro Mundial de Servicios.

23. Se preparó un modelo de metodología estándar para el análisis funcional con el fin de que lo utilizaran los directores de las divisiones al determinar y proponer los procesos que debían transferirse de la Sede al Centro Mundial de Servicios. Se dio flexibilidad a los directores de las divisiones para que determinaran los procesos que cumplían los dos criterios siguientes: a) el proceso tiene carácter transaccional; y b) el proceso no entraña ninguna interacción con los Estados Miembros ni con otros asociados en la ejecución de la Secretaría. Una vez se ha determinado que un proceso es idóneo para ser transferido, debe realizarse una labor de descripción minuciosa del proceso, junto con un análisis de la relación costo-beneficio.

24. El modelo de la metodología para el análisis funcional no incluía una evaluación de los beneficios cualitativos de la transferencia de los procesos al Centro Mundial de Servicios. Centrarse exclusivamente en los costos cuantificables de la transferencia puede no bastar para adoptar decisiones, ya que, además de lograr economías en el apoyo a las actividades sobre el terreno, la estrategia global tiene por objeto mejorar la calidad y la oportunidad del apoyo y reforzar la rendición de cuentas y la supervisión de las actividades de apoyo. Si bien se ha aducido la proximidad geográfica como justificación de la transferencia de procesos de la Sede al Centro Mundial de Servicios, un nuevo análisis cualitativo podría poner de manifiesto otras consideraciones pertinentes que no salen a la luz haciendo solo un análisis cuantitativo.

25. Además, los análisis de la relación costo-beneficio preparados por las divisiones no incluían todos los costos pertinentes de los procesos que se proponía transferir, como los gastos periódicos no relacionados con el personal y las inversiones relacionadas con el personal que se realizan una sola vez.

#### **Recomendación 4**

**El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debe realizar análisis amplios de la relación costo-beneficio respecto de los procesos que se propone transferir al Centro Mundial de Servicios. Esos análisis deben incluir todos los gastos indirectos conexos, así como las consideraciones cualitativas asociadas, a fin de que los encargados de adoptar decisiones tengan acceso a toda la información pertinente para la transferencia propuesta.**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aceptó la recomendación 4 e indicó que la solicitud presupuestaria para el período 2012/13, en que se proponía la transferencia de puestos, reflejaba el análisis de la relación costo-beneficio proporcionado en las planillas del análisis funcional, así como un resumen de los beneficios cualitativos que, según se prevé, se derivarán de las transferencias. En el análisis proporcionado a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su período de sesiones en curso se incluyó información adicional sobre los gastos periódicos no relacionados con el personal y los gastos no recurrentes asociados a la transferencia<sup>a</sup>.

<sup>a</sup> Estos documentos todavía no se habían ultimado y, por consiguiente, en el momento de realizar la auditoría la OSSI no los tuvo a su disposición.

## 2. Medición y seguimiento del desempeño

26. El Departamento ha empezado a elaborar indicadores de desempeño para algunas iniciativas de aplicación, incluido el establecimiento de módulos y el Centro Mundial de Servicios. No obstante, no existe un marco amplio de gestión del desempeño que vincule los indicadores y las metas de desempeño con los objetivos estratégicos generales de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, incluidas las mejoras previstas en la calidad o la oportunidad de la prestación de servicios.

27. En algunos casos, solamente será posible demostrar mejoras en la prestación de servicios una vez se haya concluido la consolidación y la racionalización previstas de las estructuras relacionadas con los procesos administrativos. No obstante, elaborando tempranamente un marco del desempeño que vincule las mejoras que se desean obtener con la prestación de servicios se obtendrán parámetros claros dentro de los cuales deberá realizarse esa racionalización. Ello también contribuirá a determinar en qué ámbitos pueden conseguirse mejoras en la prestación de servicios de inmediato y permitirá medir el progreso y los resultados de la aplicación.

28. El Departamento ha reconocido la necesidad de introducir indicadores principales de desempeño en apoyo de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y, tras la auditoría de esa estrategia que realizará la Junta de Auditores, se acelerará la introducción de esos indicadores, como se indicó en el segundo informe sobre los progresos en la aplicación (A/66/591, párr. 9).

29. El Departamento señaló además que se habían elaborado los indicadores principales de desempeño y los parámetros conexos para el pilar del establecimiento de módulos y para el Centro Regional de Servicios, y que se estaban elaborando en relación con los otros pilares. También se implantaría un sistema para realizar el seguimiento de tales indicadores e informar al respecto.

30. El proceso anual de presupuestación ha sido el principal impulsor del establecimiento de hitos para la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Si bien se han elaborado planes de ejecución de medidas concretas de cada pilar, no existe un plan general de aplicación que vincule las iniciativas de cada pilar con la consecución de los objetivos estratégicos generales de la estrategia a cinco años vista. La inexistencia de un plan general e indicadores de desempeño dificultará la evaluación del progreso y los resultados y obstaculiza la utilización de la estrategia como instrumento para asegurar la rendición de cuentas de los directivos responsables de las medidas de aplicación, así como de adoptar medidas correctivas y realizar su seguimiento, cuando sea necesario.

31. El Departamento afirmó que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en cuanto estrategia de gestión del cambio, contenía una serie de niveles distintos de planificación concebidos con el fin de proporcionar a la Secretaría, en particular al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, una hoja de ruta aplicable a la implantación de un modelo nuevo de prestación de servicios que siguiera siendo suficientemente flexible para reflejar la cambiante realidad y responder a ella, de conformidad con los deseos expresados tanto por los Estados Miembros como por los directivos de las misiones sobre el terreno.

32. En su informe sobre las cuentas de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico terminado

el 30 de junio de 2011<sup>1</sup>, la Junta de Auditores recomienda que el Departamento elabore un plan exhaustivo en el que se expongan con mayor detalle los principales objetivos, las actividades fundamentales, los hitos y los parámetros de cada uno de los cuatro pilares para la aplicación de la estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno, que deberá incorporarse en el informe anual del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia.

### **3. Informes sobre el desempeño**

33. En tanto los procesos de apoyo a las actividades sobre el terreno se transfieren de un lugar a otro, hará falta tener acceso a información oportuna y amplia para adoptar decisiones y preparar informes. Por ejemplo, durante el período 2012/13 el Departamento se propone transferir 172 puestos de los ámbitos de las finanzas y los recursos humanos de la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán, la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo al Centro Regional de Servicios de Entebbe. No obstante, en las tres misiones se mantendrán 345 puestos para que desempeñen funciones financieras y de recursos humanos específicas del lugar. Aunque las necesidades de puestos reconfiguradas debían reflejarse en los proyectos de presupuesto de cada misión para 2012/13, no había ningún informe consolidado en que se presentaran las estructuras de puestos reconfiguradas en las distintas misiones y en el Centro Regional de Servicios de Entebbe. Informar de una manera consolidada y oportuna sobre la totalidad del personal de todos los lugares dedicado a cada una de las funciones permitirá realizar un análisis y una comparación más informados de los cambios efectuados en esas funciones respecto de la práctica anterior y contribuirá a detectar los logros, así como las oportunidades para aumentar la eficiencia.

34. El Departamento afirmó que la información sobre la transferencia de puestos se transmitía por conducto del proceso presupuestario. Además, el Departamento presentaría un informe amplio sobre los recursos aplicables al Centro Regional de Servicios de Entebbe en forma de adición al informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno<sup>2</sup>.

## **C. Mecanismos de gestión coordinada**

### **1. Mecanismos de coordinación**

35. El Departamento ha establecido estructuras para coordinar actividades de diversos niveles de cada uno de los pilares de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Por ejemplo, la Junta de Clientes de la Estrategia, integrada por los componentes militares y de policía de las misiones sobre el terreno y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, se reúne dos veces al año para formular observaciones, validar prioridades y sugerir medidas correctivas en relación con iniciativas relativas a la estrategia. Además, los representantes de las misiones sobre el terreno que intervienen en el diseño y la aplicación de medidas relacionadas con la estrategia participan en reuniones del

---

<sup>1</sup> Se publicará con la signatura A/66/5 (Vol. II).

<sup>2</sup> En el momento de realizar la auditoría, no se habían ultimado los documentos presupuestarios correspondientes al período 2012/13 ni el informe amplio, y no estaban a disposición de la OSSI.

grupo de trabajo encargado del establecimiento de módulos y el Comité Directivo del Centro Regional de Servicios. Asimismo, se han establecido grupos de trabajo para coordinar entre los asociados de la Secretaría actividades relativas a los pilares del establecimiento de módulos y los recursos humanos.

36. Pese a estos mecanismos, algunos asociados de la Secretaría tenían un escaso aprecio o conocimientos de las repercusiones de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno para sus operaciones o de los progresos en su aplicación. En parte, ello podría atribuirse a la infrecuencia con que se reúne el Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como al carácter de las cuestiones que se tratan durante sus reuniones.

37. El Departamento comentó que estaba examinando los mandatos y la composición de sus diversos órganos de gobernanza para asegurar que se ajustaran a las prioridades actuales y que en ellos participara el grupo adecuado de interesados.

## **2. Coordinación interna en el Departamento**

38. El Comité Directivo del Centro Mundial de Servicios se estableció en septiembre de 2011 como órgano encargado de adoptar decisiones del Centro. Con arreglo a su mandato, el Comité Directivo se encarga de supervisar los procesos que deberán transferirse al Centro y adoptar decisiones al respecto. Los directores de las cuatro divisiones de la Sede y el Director del Centro Mundial de Servicios han de coordinarse para determinar los procesos que podrían transferirse al Centro.

39. La demora con que se estableció el Grupo Directivo del Centro Mundial de Servicios (su mandato se propuso por primera vez en enero de 2011) y posteriormente en julio de 2011 ha tenido como consecuencia que hasta ahora solo haya desempeñado una función limitada en la coordinación de la determinación de los procesos que deben transferirse, su supervisión y las decisiones conexas. Cuando se reunió por primera vez el Comité Directivo, ya estaban en marcha los cambios preparatorios de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi y la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia para la transición al Centro Mundial de Servicios. A medida que se desarrolla la ejecución, utilizar más al Comité Directivo permitirá asegurar que las estructuras y los procesos de la Sede y del Centro Mundial de Servicios estén más armonizados, así como los enfoques para hacer frente a los problemas comunes de la transición.

40. El Departamento observó que hasta la fecha los contactos habían estado relacionados con la etapa de implantación. Hasta que se determinaron las funciones que iban a transferirse, la coordinación entre las divisiones y el Centro Mundial de Servicios fue limitada. No obstante, ahora que ya se han determinado las funciones, se ha producido un aumento considerable del nivel de contactos por medio de videoconferencias y teleconferencias semanales y quincenales y visitas sobre el terreno.

## **D. Comunicación y contactos**

41. El Departamento ha mantenido numerosos contactos con organismos intergubernamentales, tanto por medio de mecanismos oficiales como oficiosos, sobre la elaboración general y la dirección estratégica de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

42. La responsabilidad de comunicar al personal la información referente a la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se ha asignado a los directores de las divisiones y a los directores o jefes de apoyo a las misiones. Además, el Equipo de Coordinación de la Ejecución de los Programas de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha preparado una estrategia de comunicaciones que contiene un calendario y una serie de medidas para mantener contactos y comunicarse con el personal. Asimismo, recientemente el Departamento ha realizado una encuesta entre los directivos superiores y los directivos sobre el terreno y en la Sede respecto de la calidad del apoyo prestado. En ese contexto, se han señalado los ámbitos en que cabe mejorar y se han comparado los niveles de satisfacción con los resultados de una encuesta similar realizada en 2008. La Junta de Clientes será el foro en que podrán obtenerse la perspectiva militar y policial respecto de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

43. El Equipo de Tareas sobre la Respuesta de Recursos Humanos, creado recientemente, ha consultado con el personal del Departamento para recibir opiniones y puntos de vista sobre las cuestiones que afectan al personal cuyas funciones pueden transferirse de la Sede a otros lugares, paso importante en la gestión de los cambios asociados con la reorganización. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos participa en el Equipo de Tareas, y también tiene contactos *ad hoc*.

44. No obstante, no existe ningún foro oficial para obtener las opiniones de otro personal sustantivo de las operaciones sobre el terreno, incluidas las misiones políticas especiales. Hasta la fecha no se ha realizado ningún examen periódico de la composición de los grupos de trabajo pertinentes ni de los demás mecanismos para mantener contactos con los asociados de la Secretaría. Se trata de un entorno complejo y en evolución. La inexistencia de esos exámenes puede tener como consecuencia que algunos interesados no estén incluidos en decisiones clave y, por lo tanto, no estén suficientemente informados para poder adoptar decisiones bien fundamentadas respecto del proceso de aplicación.

#### **Recomendación 5**

**El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debe examinar periódicamente la composición de sus grupos de trabajo y demás mecanismos para mantener contactos con los asociados de la Secretaría a fin de asegurar la participación de los representantes pertinentes y apropiados.**

El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aceptó la recomendación 5 y afirmó que, como parte del proceso de actualización de los mandatos de sus órganos de gobernanza, ha actualizado y ampliado la composición del Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo de las Actividades sobre el Terreno y también está examinando la composición de otros comités al objeto de asegurar que en ellos participen los interesados apropiados para cumplir las prioridades y atender las necesidades actuales en materia de gobernanza de la aplicación.

45. Para mantener los niveles y la calidad actuales de los servicios de apoyo a las actividades sobre el terreno durante el traslado y la reconfiguración de las funciones de apoyo, el Departamento no solo ha de planificar la transferencia o reasignación

del personal entre funciones y lugares, sino que también ha de asegurar que se capten los conocimientos y las aptitudes existentes. Para que esto sea así, el Departamento recurrirá al personal en activo, especialmente en las labores de dirección y capacitación del personal recién asignado o contratado. Como consecuencia de ello, es necesario que se mantenga la buena comunicación y los contactos con el personal para facilitar la aceptación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, lo cual permitirá que los cambios previstos se realicen con mayor facilidad. También haría falta que se asignaran recursos a la planificación y la gestión de la transición, incluida la capacitación y contratación de personal. Todavía no se habían elaborado los planes de gestión de los conocimientos y capacitación del personal en la transición.

#### **Recomendación 6**

**El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno debe elaborar planes de capacitación y aplicar medidas para gestionar el traslado de procesos a los centros mundial y regional de servicios a fin de asegurar que durante la etapa de transición se mantengan los niveles actuales de calidad de los servicios. Ello debe realizarse dedicando recursos a la capacitación del personal nuevo o a la consignación por escrito de los conocimientos sobre los procesos en vigor, además de la labor que se está llevando a cabo para comunicar y gestionar los efectos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno en el personal existente.**

El Departamento aceptó la recomendación 6 y afirmó que los comités directivos se reúnan periódicamente con el propósito de examinar y actualizar los planes, así como de adoptar las disposiciones de gestión necesarias para transferir las funciones desde la Sede de las Naciones Unidas al Centro Mundial de Servicios y desde las misiones al Centro Regional de Servicios. El Departamento también comentó que ello incluía la labor de encontrar recursos para sufragar la capacitación y el desarrollo de la capacidad y también podía incluir atender las solicitudes de las divisiones respecto de inversiones no recurrentes para sufragar las iniciativas, como ocurre en el caso de los presupuestos actuales.

(Firmado) Carman L. Lapointe  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna

## Anexo

### **Observaciones recibidas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno respecto del proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna relativo a la auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno<sup>a</sup>**

Con referencia a su memorando de fecha 10 de febrero de 2012 en relación con la auditoría mencionada, adjunto nuestras observaciones sobre las recomendaciones que figuran en el proyecto de informe.

Le agradecemos la oportunidad de formular observaciones sobre el proyecto de informe. Estamos dispuestos a facilitar cualquier información adicional que sea necesaria.

#### **Recomendación 1**

De conformidad con esta recomendación, el mandato del Comité Directivo de la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha sido actualizado y fue aprobado por la Secretaria General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Comité Directivo de la Estrategia en su reunión de 14 de febrero de 2012. También se actualizó y amplió su composición. En el sitio web de la estrategia se publican el calendario de reuniones, las actas y las decisiones, que también se comunican a los miembros del Comité Directivo. Se está llevando a cabo un proceso similar en relación con los demás órganos de gobernanza a fin de que haya disposiciones administrativas claras para todos ellos.

#### **Recomendación 2**

El proceso de examen de las funciones que se proponía trasladar a los centros de servicios se define claramente en el mandato del comité directivo de cada centro de servicios. En sus reuniones ordinarias, los miembros de los Comités Directivos del Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios examinan y aprueban las funciones que se propone trasladar sobre la base de los modelos de análisis funcional elaborados. Los miembros de los Comités han examinado el texto oficioso de la visión definitiva y han presentado sus observaciones al respecto. Por otra parte, durante sus labores habituales los miembros de los Comités examinan el ajuste con la visión definitiva.

---

<sup>a</sup> La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) presenta aquí el texto completo de las observaciones recibidas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno con respecto al proyecto de informe de la Oficina relativo a la auditoría de la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Esta información se incluye atendiendo a la decisión de la Asamblea General que figura en su resolución 64/263, en cumplimiento de la recomendación del Comité Asesor Independiente de Auditoría. En general, el Departamento estuvo de acuerdo con las recomendaciones de la OSSI. Las observaciones del Departamento sobre el proyecto de informe se incorporaron, según procedía, en el informe final. En algunos casos, los números de las recomendaciones a que se hace referencia en las observaciones recibidas del Departamento no corresponden a los números de las recomendaciones que figuran en este informe final."

### **Recomendación 3**

Se está elaborando un marco de gestión de riesgos para la estrategia global que incluye un plan sistemático para la gestión y el seguimiento de riesgos. El marco se ajustará a la política de gestión de riesgos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como a la política más amplia de gestión de riesgos institucionales del Departamento de Gestión que se aplica a las Naciones Unidas.

### **Recomendación 4**

Las solicitudes presupuestarias correspondientes al período 2012/13 de las divisiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que proponen la transferencia de puestos reflejan el análisis de la relación costo-beneficio incluido en las planillas del análisis funcional, así como un resumen de los beneficios cualitativos de las transferencias previstos. En el análisis proporcionado a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su período de sesiones en curso se incluyó información adicional sobre gastos periódicos no relacionados con el personal y gastos no recurrentes asociados con la transferencia.

### **Recomendación 5 del proyecto de informe (esta recomendación ya no figura en el informe final)**

#### **Antecedentes**

En el informe de la Junta de Auditores sobre las cuentas de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico terminado el 30 de junio de 2011 se formulaban recomendaciones similares a la recomendación 5 de la OSSI. La Junta recomendaba que la Administración: a) elaborara un plan exhaustivo en el que se expusieran con mayor detalle los principales objetivos, las actividades fundamentales, los hitos, y los parámetros y bases de referencia de cada uno de los cuatro pilares, así como la manera de aplicar la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y de obtener sus beneficios; y b) incorporara los detalles en el informe anual del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia para que lo examinara la Asamblea General (véase A/66/5 (Vol. II), párr. 203).

A este respecto, la Secretaría formuló una respuesta oficial a dicha recomendación e indicó que la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, en cuanto estrategia de gestión del cambio, contenía una serie de niveles distintos de planificación concebidos con el propósito de proporcionar a la Secretaría, y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en particular, una hoja de ruta para aplicar un nuevo modelo de prestación de servicios que siguiera siendo lo suficientemente flexible para reflejar la cambiante realidad y responder a ella, según habían expresado tanto los Estados Miembros como los directivos de las misiones sobre el terreno. Así pues, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno observó que el plan general de alto nivel se había presentado en el informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno (A/65/643, anexo I). En tres informes (A/65/696, A/65/760 y A/66/591) se presenta información detallada sobre el plan correspondiente al Centro Mundial de Servicios y al Centro Regional de Servicios de Entebbe. Esta información amplia se seguirá actualizando mediante informes anuales adicionales sobre los progresos. No obstante, la Junta

sigue opinando que hace falta más minuciosidad y claridad en la planificación y el seguimiento de los progresos de la estrategia. A este respecto, la idea de que la estrategia global de apoyo a las operaciones sobre el terreno constituye una plataforma estratégica que permitirá un cambio de cultura que habrá de gestionarse subraya la necesidad de establecer el equilibrio adecuado entre los planes detallados elaborados para cada uno de los pilares y la necesidad de asegurar que se celebren consultas sustantivas con los interesados, incluidos los Estados Miembros, los asociados de la Secretaría en la ejecución (los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Asuntos Políticos y Gestión, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Oficina de Asuntos Jurídicos) y los directivos superiores de las misiones sobre el terreno, teniendo siempre presente la necesidad absoluta de seguir prestando servicios de una manera que no vaya nunca en detrimento de los servicios que se prestan a las entidades sobre el terreno. Un buen ejemplo de ese equilibrio es la elaboración del plan quinquenal de establecimiento de módulos (véase A/66/591). Ese plan se elaboró mediante un proceso consultivo de contactos con especialistas del Comité Especial en Operaciones de Mantenimiento de la Paz, así como con expertos de las misiones sobre el terreno.

### **Establecimiento de indicadores principales de desempeño**

Se han elaborado los indicadores principales de desempeño y los parámetros de referencia conexos para el pilar de establecimiento de módulos y para el Centro Regional de Servicios, que se presentaron en el informe del Secretario General sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno de 7 de diciembre de 2011 (A/66/591). Se están elaborando los indicadores principales de desempeño de los demás pilares y se implantará un sistema para realizar el seguimiento de los indicadores e informar al respecto. En este sentido, en el segundo informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia se pone de relieve la importancia atribuida a la introducción de indicadores principales de desempeño y se señala que los directivos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno asignan prioridad a esa labor (A/66/591, párr. 9). A este respecto, la estrategia también constituye un programa de gestión del cambio que promueve la introducción de los indicadores principales de desempeño.

El establecimiento del Centro Regional de Servicios de Entebbe es una buena muestra. Al analizar cómo se desempeñaba una función antes de que se estableciera el Centro, por ejemplo la tramitación de los subsidios de educación en las misiones sobre el terreno, se observa que, si bien todas las misiones cumplían los requisitos referentes a las solicitudes de los subsidios, cada misión tenía un flujo de tareas levemente distinto para tramitar y presentar las solicitudes. En este tipo de entorno, en que los flujos de tareas de las funciones de apoyo transaccional se adaptan según diversos factores locales de las misiones, que van desde las limitaciones técnicas hasta la experiencia del personal en el cumplimiento de las responsabilidades, las preferencias de los directivos y la prioridad asignada a la labor a nivel local, la estandarización de los flujos de tareas en las distintas misiones es muy difícil de conseguir. Agrupando esas actividades en un Centro Regional de Servicios y reorganizando los procesos, la estandarización allana el camino para que se produzca el establecimiento de parámetros de referencia mediante la introducción de indicadores principales de desempeño. Este proceso de gestión del cambio, que es un concepto integrado en la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el

terreno, se hace posible mediante la introducción de cada uno de sus cuatro pilares. El establecimiento de parámetros de referencia solo puede llevarse a cabo efectivamente una vez se hayan estandarizado los procesos. Habida cuenta de los preparativos necesarios para la implantación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) y de Umoja, se trata de un aspecto esencial del programa de gestión del cambio de la estrategia y una prioridad para el Departamento en el ciclo presupuestario 2012/13.

### **Indicadores principales de desempeño detallados**

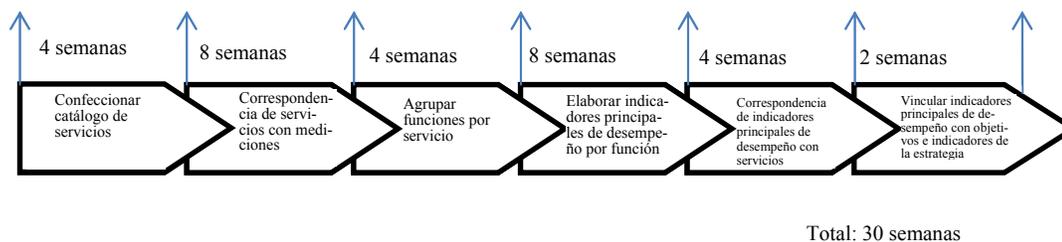
En el segundo informe sobre los progresos en la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno se pone de relieve la importancia atribuida a la introducción de indicadores principales de desempeño y se señala que los directivos del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno le asignan prioridad (A/66/591, párr. 9). A este respecto, la estrategia constituye también un programa de gestión del cambio que promueve la introducción de indicadores principales de desempeño fomentando la estandarización, la presentación clara de informes y el establecimiento de parámetros de referencia.

Como se indica en el informe sobre los progresos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, se han elaborado indicadores principales de desempeño para las funciones y actividades en marcha. No obstante, los directivos superiores del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno están creando un modelo de análisis del desempeño de las tareas habituales que permitirá a la administración adoptar decisiones sobre la dirección estratégica al tiempo que se fortalecen las previsiones de la prestación de servicios en correlación con la utilización de la fuerza de trabajo. Para concluir el diseño de ese modelo referente al desempeño de las tareas habituales hace falta que se alcance cierto grado de madurez en la aplicación de la estrategia, en particular en lo que se refiere a un marco de gobernanza sólido. Puesto que esa madurez se ha alcanzado durante el primer año de aplicación de la estrategia, los pasos siguientes que se prevén para el modelo del desempeño de las tareas habituales incluyen:

- Fase 1: Confeccionar el catálogo de todos los servicios delegados en los Centros Mundial y Regional de Servicios (actuales y previstos)
- Fase 2: Establecer la correspondencia de los servicios con mediciones de alto nivel
- Fase 3: Agrupar todas las funciones en servicios separados ofrecidos por el Centro Regional de Servicios y el Centro Mundial de Servicios
- Fase 4: Elaborar indicadores principales de desempeño operacional y funcional en esta etapa para la granularidad
- Fase 5: Establecer la correspondencia de todos los indicadores principales de desempeño de los servicios y elaborar el modelo de costo de la prestación de servicios
- Fase 6: Vincular todos los indicadores principales de desempeño de los servicios con los objetivos estratégicos y los indicadores de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno

Con el fin de poder presentar el modelo de desempeño habitual a los Estados Miembros para que lo examinen por conducto del próximo informe sobre los progresos en la estrategia de apoyo a las actividades sobre el terreno, se establecieron los plazos siguientes para concluir las fases indicadas:

#### Plan para elaborar indicadores principales de desempeño estandarizados



#### Recomendación 6 del proyecto de informe (esta recomendación ya no figura en el informe final)

Actualmente la información sobre la transferencia de puestos se transmite por medio del proceso presupuestario. Además, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno va a presentar un informe amplio sobre los recursos correspondientes al Centro Regional de Servicios de Entebbe como adición al informe sobre los progresos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

#### Recomendación 5 (recomendación 7 del proyecto de informe)

Son aplicables las observaciones relativas a la recomendación 1 *supra*. Además, está en marcha un examen de la composición de todos los órganos de gobernanza de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, tras la conclusión de esa labor en relación con el Comité Directivo de la Estrategia.

#### Recomendación 6 (recomendación 8 del proyecto de informe)

Los Comités Directivos se reúnen periódicamente con el fin de examinar y actualizar los planes, así como para adoptar las disposiciones de gestión necesarias para las transferencias de funciones desde la Sede de las Naciones Unidas al Centro Mundial de Servicios y desde las misiones al Centro Regional de Servicios. Ello incluye la labor de hallar recursos para sufragar la capacitación y el desarrollo de la capacidad y también puede incluir atender la solicitudes de las divisiones respecto de inversiones no recurrentes en apoyo de tales iniciativas, como ocurre en las solicitudes presupuestarias actuales.