



Asamblea General

Distr. general
13 de junio de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Temas del programa 124, 134, 136 y 149

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas

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

Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

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

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

Quincuagésimo primer informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado la propuesta del Secretario General sobre el modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas. Al examinar la propuesta, la Comisión Consultiva se reunió con representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas por escrito recibidas el 1 de junio de 2018.

2. Con respecto a la situación de la documentación, la Comisión Consultiva observa que inicialmente el Secretario General presentó su informe de fecha 21 de marzo de 2018, relativo a un modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas (A/72/801), en el que propuso establecer cuatro centros de servicios compartidos, sin mencionar sus nombres. Luego el Secretario General presentó una adición de fecha 6 de abril de 2018 (A/72/801/Add.1), en que señaló las ubicaciones propuestas para los cuatros centros de servicios compartidos que habían quedado sin nombrar (Budapest, Nairobi, Kuala Lumpur y Ciudad de



México)¹. Posteriormente, en el documento [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), de fecha 1 de mayo de 2018, versión anticipada en la que indicó que se estaba realizando una revisión de la adición ([A/72/801/Add.1](#)), el Secretario General revisó su propuesta para incluir tres centros de servicios compartidos (ubicados en Budapest, Nairobi y Ciudad de México). Esto se modificó en la versión definitiva del documento para indicar que la revisión se estaba haciendo en el informe principal ([A/72/801](#)). **La Comisión opina que la presentación fragmentada de documentos revisados y sus posteriores enmiendas han afectado la claridad en cuanto a la documentación oficial que la Asamblea General tiene ante sí. La Comisión considera que, en aras de la claridad y la facilidad de referencia, la Secretaría debería haber presentado, para su examen por la Asamblea, un documento unificado revisado o publicado nuevamente.**

II. Propuesta del Secretario General

3. La propuesta del Secretario General se presenta de conformidad con lo dispuesto en la resolución [71/272 A](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que le presentara para su examen un informe sobre el modelo global de prestación de servicios con una propuesta exhaustiva y plenamente desarrollada que tuviera en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General reiteró la importancia de tener en cuenta las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas de todas las iniciativas de transformación institucional en curso, y que la propuesta debía tener en cuenta la utilización de todas las infraestructuras existentes de las Naciones Unidas, incluso las situadas fuera de la Sede.

4. La Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución [70/248 A](#), la Asamblea General puso de relieve que una 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 costo-beneficio detallado que contuviera información sobre los beneficios cualitativos y cuantitativos. También solicitó al Secretario General que incluyera los gastos de personal como uno de los criterios de su evaluación de posibles emplazamientos para los servicios administrativos. Además, la Asamblea observó con aprecio la iniciativa del Secretario General de establecer un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas. **La Comisión reafirma la importancia permanente de contar con un modelo global de prestación de servicios en la Secretaría de las Naciones Unidas.**

5. El Secretario General indica que el modelo global de prestación de servicios consolida las funciones centrales independientes de las ubicaciones en centros de servicios globales compartidos, que consisten en procesos transaccionales administrativos, como la administración de los recursos humanos, las cuentas por pagar y la nómina de sueldos. En la propuesta, se afirma que los criterios utilizados en la evaluación de posibles ubicaciones para los centros fueron aprobados por el comité directivo del modelo global de prestación de servicios² e incluían: seguridad y estabilidad; lugar de destino apto para familias; atención sanitaria, educación y acceso; infraestructura; disponibilidad de personal local cualificado; relaciones sólidas con el Gobierno del país anfitrión; y costos de personal y operacionales. Otros

¹ La propuesta también incluía servicios de apoyo al cliente en Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nueva York, Santiago y Viena, así como una dependencia de despliegue rápido en Nueva York.

² Se informó a la Comisión Consultiva de que los miembros del comité directivo incluían Secretarios Generales Adjuntos y Subsecretarios Generales de los departamentos pertinentes de la Sede, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y otros interesados clave.

criterios incluyeron: a) la cobertura de husos horarios para las operaciones de la Secretaría en todo el mundo utilizando un modelo de prestación de apoyo ininterrumpido, que permitía que las transacciones se procesaran y traspasaran entre centros de servicios compartidos ubicados en diferentes husos horarios; b) la continuidad de las operaciones en caso de interrupción del servicio en uno de los centros; c) las necesidades específicas de las distintas partes de la Secretaría, incluidos los requisitos de conocimiento de idiomas; y d) la futura consolidación de la prestación de servicios compartidos para el sistema de las Naciones Unidas (*ibid.*, párrs. 6, 25, 26 y 28 a 30).

6. Se indica que se sometieron a evaluación 45 ubicaciones de las Naciones Unidas en las que se prestaban servicios de apoyo administrativo, de las que 28 cumplían todos los requisitos mínimos y fueron evaluadas utilizando los criterios de puntuación. En la propuesta se señala que los criterios de puntuación comprendían: a) el costo, incluidos los gastos operaciones y los gastos no recurrentes de establecimiento (40%); b) el personal local cualificado, en particular la disponibilidad, la calidad y las aptitudes lingüísticas (40%); y c) la idoneidad de la ubicación, que incluye la calidad de vida, el riesgo país y la infraestructura (20%) (*ibid.*, párrs. 30 y 31 y figura VI).

7. El resultado de la evaluación de las ubicaciones indicó que Budapest, Nairobi, Kuala Lumpur y Ciudad de México tenían la mejor puntuación en sus regiones respectivas (es decir, Europa, África, Asia y América) y se propuso que establecer cuatro centros de servicios compartidos en esos lugares. Posteriormente, se informó a la Comisión Consultiva de que el Gobierno de Malasia había informado a la Secretaría de que no estaba en condiciones de apoyar la instauración de un centro de servicios compartidos y el Secretario General había decidido revisar su propuesta a fin de reflejar la creación de tres centros, en Nairobi, Budapest y Ciudad de México. En la propuesta se afirma que esta combinación de emplazamientos permitiría una mayor cobertura regional y de husos horarios, y una continuidad de las operaciones para atender las necesidades urgentes de los clientes fuera del horario de oficina y gestionar la respuesta de emergencia en los tiempos necesarios. También se propone establecer un pequeño grupo de servicio al cliente en Bangkok, coubicado con la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, a fin de garantizar cobertura de husos horarios para los clientes en Asia Oriental y Oceanía. Además, se propone crear un pequeño equipo auxiliar (Dependencia de Despliegue Rápido) con base en Nueva York para realizar actividades de respuesta rápida, en particular transacciones relacionadas con las conferencias y los delegados. También se propone crear grupos locales de apoyo al cliente en Addis Abeba, Beirut, Ginebra, Nueva York, Santiago y Viena (véanse [A/72/801/Add.1](#), párr. 6; y [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párrs. 12, 32 y 33, y el proyecto de organigrama).

8. En la propuesta se afirma que esta combinación de ubicaciones también ofrecería recursos adecuados para compartir la pesada carga de trabajo en la zona horaria central, que abarca África y Europa (véase [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 12). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que aproximadamente el 66% del personal de las Naciones Unidas se encontraba en Europa y África, del cual el 50% estaba en África y el 16% en Europa. También se informó a la Comisión de que, si bien los centros de servicios globales compartidos proporcionarían funciones independientes de la ubicación, establecer un centro en una región con una concentración importante de clientes facilitaría la interacción con estos y que los centros propuestos prestarían apoyo principalmente a los clientes de su región.

9. Con respecto al alcance de los servicios ofrecidos por los centros mundiales de servicios compartidos, el Secretario General señala que, de los 201 procesos transaccionales administrativos no supeditados a la ubicación, se esperaba tramitar 60

procesos en los centros de servicios compartidos en 2019, incluidos 35 procesos de administración de los recursos humanos, 21 procesos de finanzas y 4 procesos de servicios institucionales. Se determinó que un total de 46 procesos adicionales tenían potencial de reevaluación y aplicación en una ampliación posterior a partir de 2020, en tanto que no se preveía que los otros 95 procesos se ofrecieran en ese momento (véase [A/72/801](#), párr. 27). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que de los 60 procesos que se ofrecerán en los centros de servicios globales compartidos, 8 estaban vinculados a plazos (incluidos 4 de recursos humanos, 2 de nómina de sueldos y 2 de procesos de cuentas por pagar), en tanto que los demás no estaban limitados en función del tiempo, estrictamente.

10. **La Comisión Consultiva observa que la justificación proporcionada para la propuesta de combinar tres lugares incluye la cobertura regional y de husos horarios utilizando un modelo de apoyo ininterrumpido y recoge consideraciones relativas a la continuidad de las operaciones, a fin de atender las necesidades urgentes de los clientes. En este contexto, la Comisión observa que, de los 60 procesos que ofrecerán los centros mundiales de servicios compartidos, solo 8 podrían estar vinculados a plazos. Teniendo en cuenta que la mayoría de los procesos que serán manejados por los tres centros no requerirían una respuesta urgente, la Comisión no está plenamente convencida de que el modelo de servicio ininterrumpido para los husos horarios sea esencial. Teniendo en cuenta el volumen de trabajo y la naturaleza de los procesos de los que se encargarán los centros de servicios globales compartidos, la Comisión considera que los dos centros de servicios globales compartidos podrían cumplir las funciones requeridas, asegurar la continuidad de las operaciones y satisfacer las necesidades de los clientes. La Comisión recuerda en este contexto que el Secretario General había propuesto anteriormente un modelo global de prestación de servicios que incluía dos lugares finales (véase [A/71/417](#)).**

11. **Por lo tanto, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente, durante la parte principal de su septuagésimo tercer período de sesiones, una nueva propuesta para establecer dos centros de servicios globales compartidos. En su nueva propuesta, el Secretario General podrá incluir, sin limitarse a ellas necesariamente, las ubicaciones propuestas actualmente. En caso que los datos sobre el volumen de trabajo u otros factores pertinentes indiquen que es necesario aumentar la cobertura para husos horarios, el Secretario General podrá proponer una menor capacidad, como grupos de apoyo, en otros lugares. La Comisión confía en que la nueva propuesta tendrá en cuenta las decisiones de la Asamblea sobre el modelo global de prestación de servicios. Tal vez la Asamblea desee considerar la posibilidad de proporcionar al Secretario General orientación adicional a este respecto, en particular sobre los criterios pertinentes que deben aplicarse.**

12. **Teniendo en cuenta la magnitud del volumen de trabajo en la región de África y que aproximadamente el 50% del personal de las Naciones Unidas se encuentra en África, la Comisión Consultiva también recomienda que la nueva propuesta incluya al menos un centro ubicado en África.**

Conocimientos de idiomas

13. En respuesta a sus preguntas sobre los conocimientos de idiomas de la fuerza de trabajo local en los lugares propuestos, en particular de francés, se informó a la Comisión Consultiva de que los conocimientos de idiomas constituían el 8% de la puntuación total de acuerdo con los criterios de puntuación que se mencionan en el párrafo 6. También se informó a la Comisión de que el volumen de trabajo previsto en francés era significativo, ya que había unos 6.000 funcionarios de contratación local en lugares de destino cuyo idioma oficial era el francés, principalmente en África

y Europa. **La Comisión es de la opinión de que la nueva propuesta debería asegurar una cobertura adecuada de personal de habla francesa, teniendo en cuenta el importante número de funcionarios en misiones sobre el terreno y operaciones de otro tipo en países de habla francesa, y observando que el francés es uno de los dos idiomas de trabajo de la Secretaría de las Naciones Unidas.**

Costos del proyecto

14. Con respecto a los costos conexos, la Comisión Consultiva observa que como presupuesto revisado de los Centros de Servicios Globales Compartidos se propone la suma de 52.109.800 dólares para el bienio 2018-2019, en comparación con los recursos originales propuestos por valor de 48.034.700 dólares (véase [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 120 c); y [A/72/801](#), párr. 120 c)). En la propuesta revisada se indica que se calcula que, una vez ejecutado totalmente el proyecto, la reducción de los gastos por año en los costos de referencia ascenderá a 11,3 millones de dólares, en comparación con la reducción de gastos por valor de 16,7 millones de dólares prevista en la propuesta original (véase [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 15; y [A/72/801](#), párr. 15). Además, en la propuesta revisada también se afirma que los costos de la transición ascenderían a 55,9 millones de dólares en comparación con los 53,045 millones de dólares previstos en la propuesta original (véase [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 21; y [A/72/801](#), párr. 21). En la propuesta revisada también se señala que está previsto que el proyecto alcance el umbral de rentabilidad al comienzo del año y, de manera acumulativa, le ahorre a la Organización cinco 10,3 millones de dólares en cinco años; en la propuesta original, estaba previsto que el proyecto alcanzase el umbral de rentabilidad en el plazo de tres años y medio y, de manera acumulativa, le ahorrase a la Organización 39 millones de dólares en cinco años ([A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 22; [A/72/801](#), párr. 22). **La Comisión observa que la propuesta revisada refleja el aumento de los costos y la disminución de los ahorros y un período más largo antes de alcanzar el umbral de rentabilidad. La Comisión reitera que las propuestas para un modelo global de prestación de servicios debería centrarse tanto en lograr mejoras en la prestación de servicios administrativos como en la reducción de los costos conexos ([A/70/436](#), párr. 18). La Comisión destaca que el modelo global de prestación de servicios debería traducirse en un aumento de la eficiencia y el ahorro de los costos en virtud de una mayor consolidación de los servicios, y espera que la nueva propuesta refleje claramente el aumento de la eficiencia y los ahorros.**

15. En lo que respecta al bienio 2018-2019, en la sección V de [A/72/801/Add.1/Rev.1](#) se presenta un resumen de las consecuencias presupuestarias de la propuesta, incluidas las necesidades de recursos recurrentes y no recurrentes de la Oficina del Director y los tres centros de servicios compartidos propuestos. **En vista de las recomendaciones formuladas en los párrafos 10, 11 y 12, la Comisión Consultiva formula recomendaciones no específicas sobre los recursos propuestos en esta etapa. La Comisión confía en que el Secretario General examinará la propuesta del volumen de trabajo a cargo de los Centros de Servicios Globales Compartidos, así como las necesidades de recursos recurrentes y no recurrentes, y que en el proyecto de presupuesto en la nueva propuesta se reflejarán justificaciones amplias sobre la base del volumen de trabajo y se incluirán eficiencias cualitativas y cuantitativas.**

Alcance de los servicios

16. **Con respecto a los 60 procesos propuestos que formularán los Centros de Servicios Globales Compartidos, la Comisión Consultiva recomienda que el Secretario General examine el resto de los procesos que se han de formular, con**

miras a incluir más procesos en una fase temprana a fin de aumentar la eficiencia y maximizar el uso del modelo global de prestación de servicios.

Servicios locales de apoyo a los clientes

17. La propuesta actual del Secretario General incluye también el apoyo a servicios locales de apoyo a los clientes en Addis Abeba, Beirut, Ginebra, Nueva York, Santiago y Viena (véase [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), organigrama propuesto). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que las oficinas de servicios locales de apoyo a los clientes constituían una medida de transición que permitiría pasar a la prestación de servicios a distancia a lo largo del tiempo de una manera más estructurada. También se informó a la Comisión de que esas oficinas prestarían apoyo directo al personal y ayudarían a este a solicitar el apoyo de los proveedores de servicios a distancia. **La Comisión es de la opinión de que el Secretario General debería examinar la necesidad y las funciones de las oficinas locales de apoyo a los clientes como medida de transición en el contexto de la nueva propuesta.**

Puestos y plazas propuestos

18. En la propuesta se indica que 684 puestos se financiarán como puestos y que las plazas adicionales necesarias en los años primero y segundo se financiarían con recursos para personal temporario general, así como personal adicional para actividades de ejecución y de creación de capacidad financiado con cargo al personal temporario general. Se ha propuesto suprimir un total de 684 puestos y plazas de personal temporario general conexos en 2019 (véase [A/72/801](#), párr. 14; [A/72/801/Add.1/Rev.1](#), párr. 116). **La Comisión Consultiva observa que la plantilla propuesta de 684 puestos no ha cambiado de la propuesta original de cuatro centros a la propuesta revisada de tres centros. La Comisión considera que la dotación de personal propuesta debería haberse examinado más detenidamente en el contexto de la propuesta revisada para lograr más eficiencias derivadas de una mayor consolidación. La Comisión espera que la nueva propuesta contenga justificaciones detalladas de la plantilla propuesta de los centros.**

19. El Secretario General propone una única estructura de gestión para los servicios compartidos, que será dirigida por el Director (D-2), Servicios Globales Compartidos, para la orientación estratégica y la supervisión de las operaciones de los servicios compartidos. Los centros de servicios compartidos estarán encabezados por jefes (D-1) que dependerán del Director de categoría D-2 (véase [A/72/801](#), párrs. 38 y 43). La Comisión Consultiva observa que los recursos propuestos para la dirección y gestión ejecutivas ascienden a 33.505.200 dólares de un total de 52.109.800 dólares para el bienio 2018-2019. **La Comisión no está convencida de que el modelo global de prestación de servicios requiera una estructura de gestión aparte que se encargue de supervisar la gestión de los distintos centros. Además, la Comisión es de la opinión de que se necesitan nuevas justificaciones para las categorías propuestas de puestos y recursos. La Comisión confía en que la administración y la dotación de personal se examinarán en el contexto de la nueva propuesta y que ello resulte en una estructura más ágil que esté en mayor consonancia con el volumen de trabajo y las necesidades operacionales.**

Otros asuntos

20. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el proyecto de modelo global de prestación de servicios y la propuesta de Centros de Servicios Globales Compartidos estaría sujeta a las auditorías de la Junta de Auditores y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna según fuera necesario. También se informó a la Comisión de que el responsable del proyecto era el Secretario General Adjunto de Gestión, en estrecha colaboración con el Secretario General Adjunto de

Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que incluya en su nueva propuesta información detallada sobre elementos clave del proyecto, en consonancia con la práctica de anteriores iniciativas de la Organización, como la periodicidad anual de las auditorías y la presentación de informes; designación del titular del proyecto; disposiciones en materia de gobernanza; descripciones detalladas de los puestos basadas en el volumen de trabajo; calendarios para la creación y supresión de puestos; el plan de ejecución; medidas de mitigación de los riesgos; gestión del cambio; y gestión de los riesgos; así como la aplicación de otras iniciativas de la Organización, como la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones y el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja). La Comisión también espera que en la nueva propuesta se incluya información detallada sobre las repercusiones de la nueva propuesta en las estructuras de la Secretaría de las Naciones Unidas que actualmente realizan funciones de apoyo. La Comisión también confía en que se mantendrá debidamente informado al personal acerca de las novedades del proyecto.**

21. Se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de la participación de los Estados Miembros y los posibles países receptores promovida por la Secretaría en relación con el proyecto de modelo global de prestación de servicios. **La Comisión destaca la importancia de que prosiga la estrecha consulta y colaboración con los Estados Miembros, incluidos los posibles países anfitriones, en la preparación en curso del proyecto, y los países anfitriones actuales de las entidades de las Naciones Unidas que puedan verse afectados por el modelo global de prestación de servicios.**

22. La Comisión Consultiva observa que el informe del Secretario General titulado “Cambiar el paradigma de la gestión en las Naciones Unidas: implementar una nueva estructura de gestión para aumentar la eficacia y fortalecer la rendición de cuentas” (A/72/492/Add.2) y el informe conexo de la Comisión (A/72/7/Add.49) están siendo examinados en la actualidad por la Asamblea General. **Como la decisión de la Asamblea General sobre este tema podría repercutir en las propuestas del Secretario General sobre el modelo global de prestación de servicios, la Comisión confía en que la nueva propuesta tendrá en cuenta las decisiones de la Asamblea General sobre la reforma de la gestión.**

III. Conclusión

23. Las medidas solicitadas por el Secretario General que deberá adoptar la Asamblea General se indican en la sección VI del documento A/72/801/Add.1/Rev.1. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente, durante la parte principal de su septuagésimo tercer período de sesiones, una nueva propuesta sobre el modelo global de prestación de servicios, teniendo en cuenta sus observaciones y las recomendaciones antes mencionadas.**