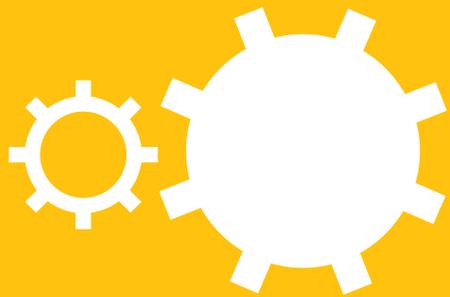

**ESTRATEGIA DE
OPERACIONES
CONJUNTAS (EOC)
MANUAL DE USUARIO**

GUÍA DETALLADA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE UN MARCO PARA LA EOC



**UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP**





El Manual de Usuario de la EOC va dirigido a los Equipos de Gestión de las Operaciones (OMT), los profesionales de operaciones, el personal de coordinación y los funcionarios responsables de construir la Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) del GNUM, así como a los que contribuyen a ella o a su ejecución. El manual ofrece una guía detallada del proceso de la EOC y proporciona consejos prácticos para utilizar las plantillas estándar de la Estrategia, realizar análisis costo-beneficio, desarrollar su marco de resultados, redactar el documento de la EOC y preparar los planes de trabajo anuales. El manual de usuario viene acompañado de un toolkit con herramientas y ejemplos de buenas prácticas de otros países y orientaciones de políticas relevantes. El manual viene también con un Resumen Ejecutivo que ofrece una visión general dirigida a los encargados de la supervisión y la dirección del proceso EOC, como los Coordinadores Residentes y los Equipos de País de la ONU. Las publicaciones están disponibles en <https://undg.org/home/guidance-policies/business-operations/>

ÍNDICE

5	ANTECEDENTES Y CONTEXTO	
7	Creadores de valor de la Estrategia de Operaciones Institucionales	
7	Motivos para desarrollar una EOC	
8	¿Qué es la EOC?	
10	El proceso de la EOC	
11	Vínculos entre la EOC y el MANUD	
12	Apoyo a los Equipos de País de la ONU	
13	PASO 1: HOJA DE RUTA E INICIACIÓN	
13	1.1 Redacción de la hoja de ruta de la EOC	
14	1.2 Reunión de iniciación de la EOC	
15	PASO 2: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES	
17	2.1 Análisis de situación	
20	2.2 Análisis de necesidades	
24	2.3 Análisis costo-beneficio (ACB)	
29	PASO 3: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	
29	3.1 Le processus de priorisation	
29	3.2 Priorisation finale	
30	PASO 4: CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA	
30	4.1 Documento de la Estrategia de Operaciones Institucionales	
33	4.2 Narrativa de los resultados de la EOC	
35	4.3 Marco de resultados de la EOC	
39	4.4 Estructuras de gestión y mecanismos de	rendición de cuentas
		40 4.5 Marco presupuestario
42	PASO 5: VALIDACIÓN Y ENVÍO DEL DOCUMENTO DE LA ESTRATEGIA	
43	PASO 6: PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN DEL TRABAJO ANUAL	
43	6.1 Paquetes estándar de servicios comunes	
43	6.2 Seguimiento de los planes de trabajo anuales	
46	PASO 7: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
46	7.1 Seguimiento anual	
47	7.2 Evaluación (fin de ciclo)	
49	APÉNDICE A: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
51	APÉNDICE B: HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS	

SIGLES ET ACRONYMES

ACA	analyse coûts-avantages
ACB	Análisis costo-beneficio
CS	Servicio común
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DaO	Unidos en la Acción
DOCO	Oficina de Coordinación de Operaciones de Desarrollo del GNUD
DSA	Dietas
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
EOC	Estrategia de Operaciones Institucionales
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
HACT	Método armonizado de transferencias en efectivo
HLCM	Comité de Alto Nivel para la Gestión
KPI	Indicador clave del desempeño
LTA	Acuerdo a largo plazo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MPI	Mapa de procesos institucionales
MOE	Memorando de entendimiento
OMT	Equipo de Gestión de las Operaciones
PTA	Plan de trabajo anual
QCPR	Revisión cuatrienal amplia de la política de la ONU
RBM	Gestión basada en los resultados
RCO	Oficina del Coordinador Residente
RRHH	Recursos humanos
SLA	Acuerdo de prestación de servicios
SMART	Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempos concretos
SOP	Procedimientos operativos estándar
SyE	Seguimiento y evaluación
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
TOR	Términos de referencia
TOT	Preparación de formadores
UNCT	Equipo de País de las Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNGM	Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas
UNSF	Marco de Sostenibilidad de las Naciones Unidas
UNSSC	Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas
VoIP	Voz a través de protocolo de Internet
VSAT	Voz vía satélite

Please change for EOC here and throughout the document

DEFINICIONES

Actividad

Acciones llevadas a cabo o trabajos realizados a través de los cuales se movilizan insumos, como fondos, asistencia técnica y otro tipo de recursos, para generar productos específicos.

Base de referencia

Información recogida al comienzo del proyecto o programa a partir de la cual se miden las variaciones encontradas en los mismos. La base de referencia representa el estado de situación de los indicadores clave del desempeño (KPI) al iniciarse el ciclo de la Estrategia de Operaciones Institucionales. La base de referencia sirve de punto de partida respecto al que evaluar los progresos o avances.

Servicios comunes

Los servicios comunes son operaciones institucionales comunes proporcionadas a dos o más organismos de la ONU (clientes), incluidas las actividades conjuntas de adquisición y gestión de los acuerdos a largo plazo (LTA).

Operaciones institucionales comunes

Las operaciones institucionales comunes son los procesos administrativos de apoyo realizados de manera conjunta y las prioridades de armonización y simplificación sobre las que se basa la ejecución programática de las Naciones Unidas a nivel de país llevada a cabo por un organismo en nombre de dos o más agencias. Esto incluye procesos como el método armonizado de transferencias en efectivo (HACT) y los LTA.

Instalaciones comunes

Las instalaciones comunes hacen referencia a la ubicación conjunta de dos o más entidades residentes de las Naciones Unidas en un país. Puede haber un local conjunto (o más de uno) a nivel nacional o subnacional, y suele estar normalmente respaldado por una variedad de servicios comunes facilitados por la ubicación conjunta. Las instalaciones comunes suponen un elemento esencial de los esfuerzos de las Naciones Unidas por armonizar las operaciones comunes a nivel de país.

Impacto

El impacto hace referencia a los cambios en la ejecución del programa mediante la mejora del apoyo operativo y, por tanto, la mejora de las vidas de las personas. El impacto puede

incluir cambios en los conocimientos, las capacidades, los comportamientos, la salud o las condiciones de los niños, los adultos, las familias o las comunidades. El impacto hace referencia a los efectos positivos o negativos a largo plazo sobre grupos identificables generados por una intervención de desarrollo, de forma directa o indirecta, deseados o no.

Insumos

Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informativos utilizados para las intervenciones de desarrollo.

Indicador clave del desempeño (KPI)

Los indicadores claves del rendimiento (KPI) proporcionan una unidad de medición que determina qué es lo que se va a medir a lo largo de una escala pero no indica la dirección del cambio. Los KPI ofrecen un mecanismo cualitativo o cuantitativo para medir un producto o un efecto con la intención de calibrar el rendimiento de un programa o una inversión. Los KPI se apoyan en bases de referencia y metas verificables. Los KPI pueden ser indicadores de efectos o de productos:

- **Los indicadores de efecto** miden los costos evitados previstos o la mejora en la calidad derivada del cambio en las operaciones institucionales o sistémicas
- **Los indicadores de producto** miden los costos evitados o la mejora en la calidad derivada del cambio en los conocimientos especializados, las capacidades y los productos o servicios.

Efectos

Los efectos describen los cambios deseados a nivel institucional o sistémico en las condiciones de las operaciones institucionales (resultantes de la ejecución de la EOC) a fin de alcanzar una meta específica en un periodo de tiempo concreto. Son específicos, estratégicos y contribuyen claramente al logro de las operaciones institucionales. Los efectos deben estar vinculados a productos de la EOC y apoyados por ellos.

Productos

Los productos son cambios en las competencias técnicas o las capacidades, o la disponibilidad de nuevos productos

DEFINICIONES

o servicios obtenidos con los recursos proporcionados en un periodo de tiempo específico y dentro del control de las partes involucradas. Se obtienen con los recursos y el tiempo disponibles. Los productos deben contribuir a lograr los efectos previstos.

Desempeño

El desempeño se refiere al grado de rendimiento de una intervención o un aliado de desarrollo en función de una serie de directrices/estándares/criterios específicos y a si se consiguen resultados conforme a los planes establecidos.

Seguimiento del desempeño

El seguimiento del desempeño es un proceso permanente de recopilación y análisis de datos de indicadores clave del desempeño con el objeto de comparar el grado de aplicación de una determinada intervención de desarrollo, alianza o reforma de políticas respecto a los resultados previstos (logro de productos y progreso en los efectos).

Resultados

Los resultados son cambios en una situación o condición derivados de una relación causa-efecto. Hay tres tipos de cambios: productos, efectos e impacto— que pueden ponerse en movimiento mediante una intervención de desarrollo. Los cambios pueden ser deseados o no deseados, positivos y/o negativos.

Gestión basada en los resultados (RBM)

La gestión basada en los resultados es una estrategia de gestión mediante la que todos los actores contribuyen directa o indirectamente a lograr una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen a los resultados deseados (productos, efectos y objetivos de mayor nivel o impacto) y usan la información y la evidencia sobre los resultados reales para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la aportación de recursos y la ejecución de los programas y actividades, así como para la rendición de cuentas y los procesos de información.

Cadena de resultados

Una cadena de resultados es la secuencia causal para una intervención de desarrollo que estipula el orden necesario

para lograr los resultados deseados, empezando con los insumos, continuando con las actividades y productos, y culminando en los efectos, objetivos/impactos y las observaciones. Está basada en una teoría del cambio que incluye una serie de hipótesis subyacentes.

Marco de resultados

EL marco de resultados explica el método para lograr los resultados, incluidas las relaciones causales y las hipótesis y los riesgos subyacentes. El marco de resultados refleja un nivel más estratégico para el conjunto de una organización, un programa de país, un componente del programa de país o incluso para un proyecto.

Riesgos e hipótesis

Los riesgos son posibles acontecimientos futuros parcial o totalmente incontrolables y que pueden afectar (negativamente) al logro de resultados. Las hipótesis son las variables o factores que necesitan existir para alcanzar los resultados. Pueden ser internas o externas a la organización.

Meta

Establece un valor concreto para un indicador que deberá lograrse (anualmente y al final del ciclo de la EOC) antes de una fecha específica. Por ejemplo, reducir en un 75% el tiempo total dedicado a tareas de contratación antes de 2010.

Costos de transacción

Los costos de transacción son los costos asociados con los procesos y las actividades realizados por el sistema de las Naciones Unidas para ejecutar sus programas a nivel de país. Para las operaciones institucionales estos costos son básicamente internos al sistema. Los costos de transacción se definen como directos e indirectos, e incluyen los costos de personal funcionario y no funcionario. Los costos de transacción son una de las variables utilizadas para medir la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la ONU en los países, a los que se une la evaluación de la calidad del apoyo operativo a la ejecución programática.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Las operaciones institucionales son un elemento esencial para la ejecución efectiva de los programas de desarrollo de las Naciones Unidas. Las operaciones institucionales fortalecen los vínculos entre las operaciones programáticas de la ONU y los esfuerzos por mejorar el desarrollo de los programas.

La revisión cuatrienal amplia de la política (QCPR) y la posterior resolución del Consejo Económico y Social (ECOSOC) sobre las actividades operacionales de las Naciones Unidas para la cooperación internacional al desarrollo (2011) hacen una llamada a la simplificación y la armonización del sistema de las Naciones Unidas. La resolución de la ONU “insta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que determinen qué procesos institucionales prometen el rendimiento más alto como resultado de la simplificación y la armonización” y “Alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que, dentro de sus sistemas de planificación, presupuesto y evaluación existentes, informen de las economías resultantes de la mejora de sus operaciones”.¹

El Grupo de Trabajo de Operaciones Institucionales del GNUD² elaboró la guía y los instrumentos de la Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) en 2012 con la finalidad de poner en práctica la resolución de la ONU y reforzar los vínculos entre la estrategia de programas de la ONU a nivel de país (el MANUD) y sus operaciones. Su objetivo es mejorar los esfuerzos operativos de seguimiento, evaluación e información de estas iniciativas de armonización e impulsar dicha armonización en las operaciones institucionales a nivel de país. Este manual de usuario de la EOC 2016 es una versión actualizada de la nota orientativa de 2012, y recoge las lecciones aprendidas en los proyectos piloto de la EOC y durante los últimos cuatro años de ejecución de la EOC.

La EOC forma parte del enfoque del GNUD recogido en los Procedimientos Operativos Estándar (SOP) para los Países Adoptantes del Principio “Unidos en la Acción” (GNUD 2014).³

¹ Resolución E/2011/L.35 de ECOSOC, secciones 11 y 12. www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=E/2011/L.35

² La Red conjunta de financiación y operaciones (JFBO) era conocida anteriormente como Red de Operaciones Institucionales de las Oficina de País (COBO).

³ De aquí en adelante, “enfoque del GNUD”. Para más información sobre los SOP, véase <https://undg.org/home/guidance-policies/delivering-as-one/standard-operating-procedures-non-pilots/>

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Para cada Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT), la EOC representa el marco basado en los resultados para la planificación estratégica, el seguimiento y la información de las operaciones institucionales que respaldan la ejecución de los programas. La Estrategia apoya la implementación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), también denominado Marco de Sostenibilidad de las Naciones Unidas (UNSF). La EOC es aplicable a todos los contextos de país. Es altamente recomendable que el proceso de la EOC se lleve a cabo en sintonía con el MANUD para, de esta manera, garantizar la información mutua entre el programa y las estrategias operacionales, lo que ayuda a reforzar los vínculos entre ambos instrumentos. La Sección 2.2 sobre el análisis de necesidades explica la manera de alinear ambos procesos.

La EOC facilita también las operaciones de la ONU en un contexto integrado (operaciones de mantenimiento de la paz o misiones políticas especiales) en apoyo de un Marco Estratégico Integrado u otros planes conjuntos de las Naciones Unidas.

‘Las operaciones institucionales comunes’ se definen como los servicios de apoyo operacional y la armonización y simplificación de prioridades necesarias para ejecutar los programas de las Naciones Unidas desarrollados conjuntamente por los organismos de la ONU y gestionados por una agencia en nombre de dos o más organismos clientes.⁴ Las operaciones institucionales comunes en el marco de la EOC se estructuran alrededor de seis posibles líneas de servicio: 1) Servicios comunes de adquisición; 2) servicios comunes de tecnologías de la información y la comunicación y (TIC); 3) servicios comunes de logística; 4) servicios comunes de recursos humanos (RRHH); 5) servicios comunes financieros; y 6) servicios comunes de instalaciones, (incluidos los locales comunes).

El Manual de Usuario de la Estrategia de Operaciones Conjuntas del GNUM: Guía Detallada para la Construcción de un Marco para la EOC está creado para los Equipos de Gestión de las Operaciones (OMT), los profesionales de operaciones, el personal de coordinación y los funcionarios responsables de construir la Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) del GNUM, así como para los que contribuyen a ella o a su ejecución. El manual ofrece una guía detallada del proceso de la EOC y proporciona consejos prácticos para utilizar las plantillas estándar de la Estrategia, realizar análisis costo-beneficio, desarrollar el marco de resultados y redactar el documento de la Estrategia, preparar los planes de trabajo anuales y llevar a cabo la evaluación de la misma. El manual de usuario viene acompañado de un Resumen Ejecutivo de la EOC y de un toolkit con herramientas y ejemplos de buenas prácticas de otros países y orientaciones de políticas relevantes.

⁴ Las operaciones institucionales comunes deben diferenciarse de los servicios proporcionados de manera bilateral, en los que una agencia llega a un acuerdo con otra para prestar servicios en su nombre (agencia proveedora y agencia cliente).

CREADORES DE VALOR DE LA EOC

El marco de valor para las operaciones institucionales comunes lo establece la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas e indicadores correspondientes. Al planificar y ejecutar la Estrategia de Operaciones Institucionales, el Equipo de Gestión de las Operaciones (OMT) deberá asegurar que contiene los siguientes creadores de valor:

1 ► Eficacia (ejecución de programas):

La capacidad de cumplir las necesidades programáticas mediante el apoyo de las operaciones institucionales es el primer factor impulsor de las operaciones institucionales comunes. Uno de los factores clave es la capacidad de las operaciones institucionales de cumplir con las necesidades de los programas de manera puntual y aplicando los estándares de calidad necesarios.

2 ► Eficiencia (costo y rapidez del servicio: mano de obra):

Las operaciones institucionales comunes buscan lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de las necesidades programáticas, ya sea con unos precios competitivos o un servicio rápido. Esto sucede sin afectar a la calidad o la puntualidad del servicio requerido e incluye la flexibilidad en los procesos operativos institucionales y del personal a la hora de ajustar la velocidad en la entrega del servicio a las demandas cambiantes del programa.

3 ► Acceso a servicios de calidad:

Algunas intervenciones en las operaciones institucionales pueden buscar mejorar la calidad o a abrir acceso a nuevos servicios de apoyo para la implementación programática cuando ello no es posible sin la colaboración o participación conjunta de otros agentes. Las operaciones institucionales comunes aceptan las prácticas que conducen a una prestación de servicios eficaz, incluidos los exámenes sistémicos de la calidad de los servicios y las prácticas para recuperar costos.

4 ► Transición hacia un enfoque basado en los riesgos y alejamiento del cumplimiento mecánico de las normas:

El apoyo a las operaciones institucionales se estructura en

conjunción con las necesidades locales, una vez consideradas las circunstancias y las dinámicas de los programas de país. La identificación y gestión de los riesgos permite una mayor flexibilidad para responder en función de las necesidades y abre las puertas a los cambios culturales y operacionales.

MOTIVOS PARA DESARROLLAR UNA EOC

La estrategia apoya el desarrollo de operaciones institucionales armonizadas para lograr los siguientes resultados:

1 ► Estrechamiento de los vínculos entre 'programa' y 'operaciones':

Las conexiones entre el programa y las operaciones se establecen analizando la estrategia del programa e identificando las operaciones institucionales necesarias para su ejecución. Dado que tanto el MANUD como la EOC siguen el mismo ciclo, los vínculos entre el MANUD y las operaciones de la ONU refuerzan la estrategia de programa. Asimismo, al realizar la evaluación del MANUD y la EOC de forma paralela, cualquier cuello de botella relacionado con las operaciones institucionales identificado durante la evaluación del MANUD puede informar el siguiente ciclo de la Estrategia y, de esta manera, mejorar la calidad del apoyo operacional a la implementación del MANUD.

2 ► Reducción de costos:

La EOC busca reducir el tiempo que dedica el personal a la realización de los procesos mediante su simplificación y la reducción de los costos directos. Con una posición negociadora más fuerte, el OMT puede adquirir bienes y servicios a un precio más bajo, lo que ocasiona una reducción de las duplicaciones y unos costos de transacción más bajos (tiempo dedicado a las actividades).

3 ► Mejora de la calidad:

La EOC mejora la calidad de los servicios prestados para apoyar a los programas. La calidad se puede desglosar en puntualidad, atención, flexibilidad, profesionalidad, Y otros aspectos definidos a nivel local. Cabe citar como ejemplos de mejoras, la reducción en los tiempos de respuesta del servicio de asistencia TIC, la preparación más rápida de documentos y una mayor limpieza en las instalaciones comunes.

4 ► Mejora del enfoque y las prioridades operacionales:

Instrumentos como el análisis costo-beneficio, el análisis de los costos de transacción y de los procesos institucionales proporciona herramientas ligeras y fáciles de utilizar para identificar y priorizar las iniciativas de armonización de alto impacto, y facilitar el seguimiento de la evaluación de dichas iniciativas respecto a las bases de referencia preestablecidas.

5 ► Mejora de las capacidades para hacer monitorear el progreso y hacer seguimiento a los resultados:

La Estrategia, y específicamente su marco de resultados, ofrece un plan respecto al que medir los progresos alcanzados y su información, así como para la emisión de recomendaciones en las áreas que necesitan ajustarse.

¿QUÉ ES LA EOC?

La Estrategia de Operaciones Conjuntas es un documento donde se detalla el enfoque estratégico a medio plazo de las operaciones institucionales de las Naciones Unidas a nivel del país en apoyo de la implementación del MANUD. Tiene dos componentes principales:

- Narrativa de los resultados: la narrativa proporciona el contexto de país, una síntesis del análisis operacional, documentación sobre los servicios comunes prioritarios, y un guión de todos los sistemas y las estructuras de gobernanza y rendición de cuentas, así como el marco presupuestario conjunto acordado para la EOC.
- Marco de resultados: este es el marco de seguimiento y evaluación. En él se recogen las declaraciones de los resultados obtenidos a nivel de efecto y de producto con los correspondientes indicadores clave del desempeño, bases de referencia, metas y mecanismos de verificación. El marco de resultados de la EOC permite hacer un seguimiento y evaluación del progreso en el impacto y los resultados de las operaciones institucionales conjuntas.

A efectos de la EOC, las 'operaciones institucionales' se definen como procesos administrativos de apoyo ejecutados conjuntamente con el fin de asistir en la ejecución programática de las Naciones Unidas a nivel de país.⁵ El gráfico 1 ofrece un listado de las características de la EOC:

GRÁFICO 1: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES INSTITUCIONALES? **Conjuntas**

⁵ La Estrategia de Operaciones **Conjuntas** no incluye las operaciones institucionales de los organismos individuales; solamente cubre las operaciones institucionales realizadas de manera conjunta.



CUADRO 1: LOS SERVICIOS COMUNES ESTÁN AGRUPADOS EN SEIS 'LÍNEAS' A NIVEL DEL PAÍS

La EOC se estructura alrededor de seis posibles líneas de servicios comunes (véase el cuadro 1). El número exacto de líneas de servicio que elegirá el Equipo de País de la ONU se basa en las necesidades propias del país concreto. Todos los servicios contribuyen al objetivo de simplificar y armonizar las prácticas institucionales del sistema ONU.

El cuadro 1 proporciona ejemplos de líneas estándar de servicios comunes y de los múltiples tipos de servicios comunes establecidos por los países e incluidos en el marco de la EOC. La lista se ofrece como ejemplo y no es exhaustiva. **NO** hay ningún servicio común obligatorio; **TODOS** se determinan en función de las necesidades de cada país.

LIGNES DE SERVICIOS COMMUNS	EJEMPLOS DE SERVICIOS COMUNES OBTENIDOS DE PAÍSES QUE YA ESTÁN EJECUTANDO LA EOC
Servicios comunes de adquisición	Material de oficina Acuerdos a largo plazo relativos a instalaciones para seminarios y conferencias, suministros institucionales habituales, etc. Adquisiciones del Comité Conjunto de Supervisión de Adquisiciones Base de datos de LTA (UNGM) Adquisiciones comunes de la ONU (directrices) Seguros locales Servicios de consultoría para la gestión y evaluación
Servicios comunes TIC	Servicio de asistencia técnica VSAT común Infraestructura conjunta de VoIP Radio y telecomunicaciones Dominio público y sitio web
Servicios comunes de recursos humanos	Asesoramiento y formación del personal Armonización de las dietas para el personal nacional cuando viaja por razones oficiales dentro del país de destino Descripciones de puestos armonizadas Contratación interinstitucional (en conformidad con las normas internas del organismo) Listas comunes de consultores de las Naciones Unidas (reconociendo que la selección/aprobación seguirá haciéndose conforme a las normas y procedimientos del organismo) Sistemas de aprendizaje comunes Gestión y evaluación de servicios de consultoría
Servicios comunes financieros	Operaciones bancarias HACT – transferencias financieras a los aliados
Servicios comunes de logística	Servicios de viaje Transporte interno de carga y almacenamiento de tránsito Depósito y distribución Servicios de fletes aéreos Gestión común de la flota de vehículos ligeros y del combustible Servicios de traducción
Servicios comunes de instalaciones (incluidos los locales comunes)	Ubicación conjunta de organismos (locales comunes de las Naciones Unidas/Casa de las Naciones Unidas) Oficinas locales y provinciales comunes Viviendas locales comunes y reservas de hotel/hostal Correo, paquetería urgente y servicios de valija Servicios de protocolo Recepcionista /servicio de acreditación Mantenimiento de edificios, como limpieza, recogida de basura y jardinería

EL PROCESO DE LA EOC

El proceso de la EOC consiste de siete pasos (véase el gráfico 2 a continuación). Su elaboración lleva un mínimo de 19 semanas y, posteriormente, cuatro semanas para el seguimiento anual y otras cuatro para la evaluación de fin de ciclo, por un total de 27 semanas. El proceso de la EOC incluye la elaboración de una hoja de ruta en la fase inicial y se parece mucho al MANUD: por ejemplo, sigue un proceso de análisis, establecimiento de prioridades y construcción de un marco conjunto de resultados para reflejar los indicadores clave de desempeño (KPI) respecto a los cuales se planificarán, medirán, y evaluarán las operaciones institucionales comunes. La EOC sigue el mismo periodo de planificación y ejecución que el MANUD y se informa de las prioridades programáticas de este y por el contexto del país.

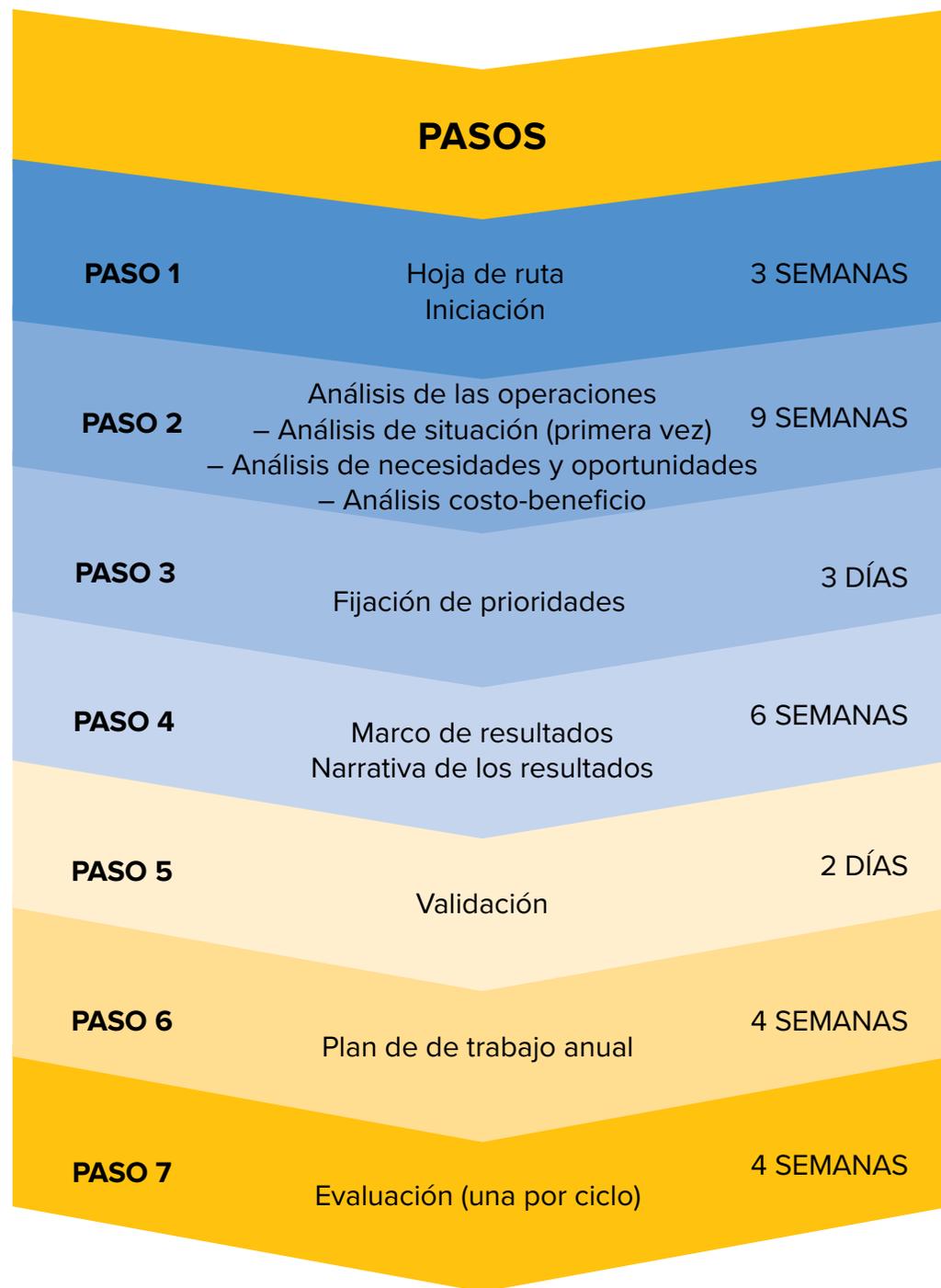


GRÁFICO 2: SIETE PASOS DEL PROCESO EOC

El tiempo necesario para desarrollar la EOC se divide en siete pasos: pasos de 1 a 5 (19 semanas), paso 6 para la planificación anual del trabajo, el seguimiento y la información sobre el impacto (4 semanas), y paso 7 para la evaluación una vez por ciclo EOC (4 semanas).

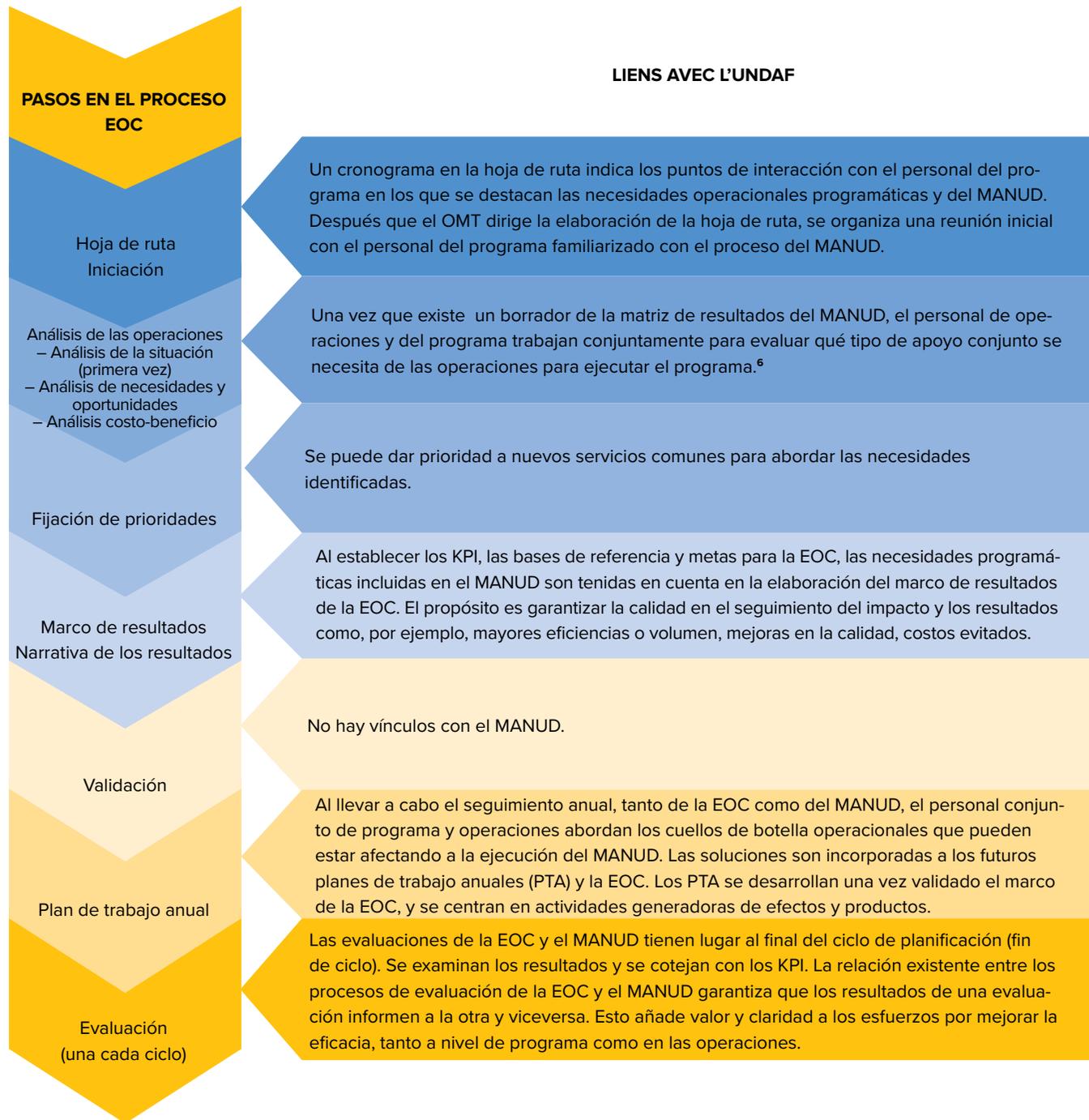
VÍNCULOS ENTRE LA EOC Y EL MANUD

El impacto de los programas de la ONU a nivel de país está directamente relacionado con la eficacia, la eficiencia y el costo de las operaciones que los apoyan. Cuanto más bajo sea el costo de las operaciones institucionales, más recursos quedarán dentro del presupuesto del programa. Por tanto, es altamente recomendable que el apoyo prestado a las operaciones y gestionado por el Equipo de Gestión de las Operaciones esté alineado con el ciclo de planificación programática del MANUD, y que las interacciones entre el personal de operaciones y de programa tengan en cuenta este hecho. Esta relación es importante a lo largo de todo el ciclo, tanto del MANUD como de la EOC, ya hay varios puntos específicos donde es especialmente valiosa. (Véase el gráfico 3).

GRÁFICO 3: RELACIÓN ENTRE LA EOC Y EL MANUD

6 In cases where a UNCT opts for an outcome level only UNDAF, the links to the UNDAF will not be as strong and will not specifically reflect programme needs. Needs Analysis

TRANSLATION MISSING



APOYO A LOS EQUIPOS DE PAÍS DE LA ONU

Los Equipos de País encargados de ejecutar la EOC tienen a su disposición un amplio abanico de recursos, asesoramiento y apoyo técnico, como la presente publicación: **Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) Manual de Usuario: Guía Detallada para la Construcción de un marco para la EOC.**

El apoyo disponible a los UNCT y los OMT incluye:

DOCO GNUD

El equipo de operaciones institucionales de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (DOCO) es el “primer punto de contacto” para todas las cuestiones relacionadas con el envío de documentación, la planificación y la ejecución de la EOC. El equipo proporciona asesoramiento técnico y recursos, y también actúa de punto de coordinación para la orientación de políticas del Comité de Alto Nivel para la Gestión (HLCM). Asimismo, coordina y mantiene un toolkit de recursos para la EOC en la página web del GNUD y el listado de expertos en operaciones institucionales del GNUD.

Equipos regionales del GNUD

Estos especialistas regionales posicionados para apoyar al UNCT en materia de operaciones institucionales proporcionan conocimientos especializados y contribuyen al flujo de ejemplos de buenas prácticas en la región, entre las regiones y DOCO-GNUD. Cuando es pertinente, pueden también asesorar a los equipos regionales del GNUD acerca de las buenas prácticas relacionadas con la Estrategia. Cuando los recursos lo permiten, tienen lugar actividades de formación y de creación de redes relacionados con la EOC a nivel regional.

Personal ONU preparado para las EOC

Cada vez hay más funcionarios a nivel de país con experiencia en operaciones institucionales y con formación en este terreno debido a su participación en las operaciones institucionales de la ONU o en cursos específicos dirigidos a la preparación de formadores (TOT) para la EOC. Este personal supone un valioso

recurso para apoyar las redes de pares (peer-to-peer), dirigir y/o participar en los equipos de tareas de la Estrategia, y dirigir y/o colaborar en los ejercicios de recopilación de datos precisos, análisis, y la formación y establecimiento de prioridades. Los OMT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO GNUD para obtener más información respecto a cómo contactar con personal de la ONU formado para la EOC.

Consultores independientes formados en EOC

Los OMT tienen la posibilidad de utilizar consultores independientes formados específicamente para el proceso EOC. Se han utilizado consultores independientes para proporcionar formación, realizar ejercicios de priorización e iniciación, y para aumentar el trabajo analítico del proceso EOC. El costo de los servicios de consultoría es compartido por el UNCT. Para tener más información sobre la posibilidad de contratar consultores independientes especializados en EOC, los OMT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO GNUD .

Listado de expertos en operaciones institucionales del GNUD

El listado fue creado para cubrir las necesidades de formación, coordinación y facilitación de los organismos y los OMT/UNCT. El listado incluye a personal de las Naciones Unidas y consultores independientes con formación en EOC. El proceso de la Estrategia está diseñado para su planificación y ejecución independiente, y con recursos humanos disponibles a nivel local. Sin embargo, este listado de expertos ofrece la opción de ampliar la capacidad local disponible en esta área. Por favor, tome nota de que, antes de utilizar el listado, deberá existir una hoja de ruta para la EOC aprobada por el UNCT y presentada ante DOCO GNUD (véase la Sección 1.1). Los OMT y los UNCT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO GNUD para comentar sus necesidades y solicitar asesoramiento sobre los recursos disponibles a través del listado.

1

PASO 1: HOJA DE RUTA E INICIACIÓN DE LA EOC

1.1 REDACCIÓN DE LA HOJA DE RUTA DE LA EOC

La Feuille de route de la BOS est l'expression de l'accord collectif de l'UNCT concernant la conduite commune d'un processus de BOS et l'apport commun de ressources pour ce faire. Elle arrête la méthodologie et le calendrier de mise en œuvre de la stratégie (déploiement). Elle est d'une longueur de quatre à six pages. Le Sommaire de la Feuille de route de la BOS indique les diverses sections selon laquelle celle-ci est organisée (voir tableau 2).

CUADRO 2: ÍNDICE DE LA HOJA DE RUTA DE LA EOC

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE
A	Introducción	Describe el contexto de país para la EOC
B	Creadores de valor de la EOC	Enumera los creadores de valor (véase la sección de Antecedentes y Contexto del presente manual)
C	Motivación	Describe los objetivos del UNCT con la EOC. Puede hacer referencia a: <ul style="list-style-type: none">● Mejorar los vínculos entre el programa (MANUD) y las operaciones● Evitar el incremento de los costos del apoyo a las operaciones comunes● Mejorar la calidad del apoyo a las operaciones comunes (Véase el Paso 2 de este manual: Análisis de las Operaciones).
D	Cronograma	Define el orden de los hitos a lograr para el desarrollo del marco de la EOC y estipula quién es el responsable y quién participa en cada paso.
E	Estructura de gobernanza	Describe la estructura de supervisión y ejecución del proceso de desarrollo del marco de la EOC (OMT, grupo de tareas de la EOC, relaciones entre los grupos de trabajo y cadena informativa entre ellos, el OMT, la RCO y el UNCT); también define las funciones y responsabilidades de las diferentes partes interesadas a la hora de desarrollar la EOC.
F	Presupuesto	Recoge los costos propuestos y los recursos humanos y dinero disponibles para el desarrollo de la EOC junto con una indicación de los mecanismos de costos compartidos a aplicar.
G	Anexos	<ol style="list-style-type: none">1. Los TOR del OMT y de cualquier equipo de tareas o grupo de trabajo2. Listas de miembros relevantes para el OMT, el equipo de tareas y/o los grupos de trabajo de la EOC.



GRÁFICO 4: PROCESO PARA LA HOJA DE RUTA Y LA INICIACIÓN

PASOS A DAR UNA VEZ FINALIZADA LA HOJA DE RUTA DE LA EOC

1 ► Presentar la hoja de ruta al UNCT:

el Equipo de Gestión de las Operaciones confirma su liderazgo del proceso EOC, identifica el cronograma a seguir y las necesidades presupuestarias/de recursos para su desarrollo, y solicita el apoyo y la aprobación del UNCT para su ejecución.

2 ► Enviar la hoja de ruta a DOCO GNUD:

la presentación de la hoja de ruta de la EOC ante el DOCO GNUD por parte del Coordinador Residente abre el acceso a todos los recursos de la Estrategia y a la prestación de asistencia técnica y apoyo al OMT por parte del equipo de operaciones institucionales de DOCO GNUD.

1.2 REUNIÓN DE INICIACIÓN DE LA EOC

El proceso de elaboración de la hoja de ruta concluye con una reunión o seminario de iniciación en la que todos los miembros participantes del OMT, el personal de operaciones técnicas y el resto de funcionarios relevantes de la oficina del Coordinador Residente de la ONU se encuentran con el personal correspondiente del programa. La reunión se lleva a cabo para realizar las siguientes actuaciones: (a) examinar la formación de introducción a la EOC por parte de DOCO GNUD; (b) asegurar la familiarización con la hoja de ruta de la EOC; (c) revisar detalladamente el enfoque previsto para construir el marco de la Estrategia; y (e) asignar todas las tareas reflejadas en la hoja de ruta para asegurar el inicio inmediato del proceso de la EOC.

LISTA DE CONTROL PARA LA HOJA DE RUTA Y LA REUNIÓN DE INICIACIÓN DE LA EOC:

- Completado el documento de hoja de ruta de la EOC por el OMT, incluidos todos los anexos
- Presentada la hoja de ruta a DOCO GNUD
- Enviada la hoja de ruta a DOCO GNUD
- Realizada la reunión o seminario de iniciación para presentar a todos los profesionales participantes en el proceso de la EOC, comprobar las herramientas técnicas disponibles, acordar las tareas a realizar, su asignación y el cronograma para la finalización del documento del marco para la Estrategia.

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Modelos de hoja de ruta de EOC

Modelo de carta de presentación para el envío de la hoja de ruta a DOCO GNUD

Modelo de programa para la reunión o el seminario de iniciación

2

PASO 2: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES: ANÁLISIS DE SITUACIÓN, ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES Y ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

La fase de análisis de las operaciones tiene como finalidad evaluar el desempeño de los servicios comunes de las operaciones institucionales comunes existentes⁷ y priorizar los nuevos servicios sugeridos a partir del análisis costo-beneficio (ACB). Los servicios comunes de las operaciones institucionales o ‘servicios comunes’ incluyen todas las operaciones institucionales conjuntas realizadas en ese momento (a partir de ahora, en el manual se denominan ‘servicios comunes’). Esta fase consiste de tres análisis que informan el ejercicio de establecimiento de prioridades de la EOC: análisis de situación, análisis de necesidades y oportunidades y análisis costo-beneficio (véase el cuadro siguiente).

CUADRO 3: ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

TIPO DE ANÁLISIS	FUNCIÓN
Análisis de situación	Hace inventario de los servicios comunes existentes <ul style="list-style-type: none">● Países que ya usan una EOC: resultados de la evaluación EOC del ciclo anterior● Países que planifican su primera EOC: información sobre los servicios comunes existentes
Análisis de necesidades y oportunidades	Identifica las oportunidades y la necesidad de nuevos servicios <ul style="list-style-type: none">● Necesidades relacionadas con el programa (determinadas a partir del MANUD)● necesidades no relacionadas con el programa (basadas en los requisitos institucionales)
Análisis costo-beneficio	Analiza los nuevos servicios comunes identificados en el análisis de necesidades mediante la determinación de la inversión necesaria en tiempo y recursos financieros, y calcula los beneficios previstos en términos de costos evitados o mejora de la calidad de las operaciones

A partir de este análisis, el OMT prepara el marco de resultados de la EOC en el que se incluyen tanto los nuevos servicios comunes priorizados como los ya existentes. El marco de resultados orienta el desarrollo de los planes de trabajo anuales para la ejecución y el seguimiento de la EOC en el siguiente ciclo programático.

⁷ El término ‘servicios comunes’ se utiliza para referirse a todas las operaciones institucionales comunes, incluidas la gestión conjunta de los LTA/las adquisiciones. Por tanto, el análisis de situación incorpora todos estos elementos comunes ‘existentes’ de las operaciones institucionales conjuntas.



ÉTAPES DU PROCESSUS DE LA BOS

Paso 1

Hoja de ruta
Inicio

Paso 2

- Análisis de las operaciones
- Análisis de la situación (primera vez)
- Análisis de necesidades y oportunidades
- Análisis costo-beneficio

Paso 3

Establecimiento de prioridades

Paso 4

Marco de resultados
Narrativa de los resultados

Paso 5

Validación

Paso 6

Plan de trabajo anual

Paso 7

Evaluación (una cada ciclo)

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Países que ya usan una EOI
Evaluación de fin de ciclo

Países que ~~planean~~ **planean** usar una EOI
Análisis de situación de los servicios
comunes existentes

ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

Necesidades programáticas del MANUD

Necesidades institucionales no programáticas

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La primera actividad del análisis de operaciones institucionales consiste en comprobar la situación existente. Esto sirve para conectar la planificación de la EOC con la evaluación de la Estrategia en el ciclo anterior (para países que ya estén aplicando la EOC) o capturar los servicios comunes existentes (para los países que este planificando su primera EOC). El análisis de situación examina el desempeño en ambos casos para adoptar los puntos fuertes y abordar cualquier posible obstáculo.

- **Países que ya están aplicando la CEO:** usar la evaluación del ciclo previo de la Estrategia. Añadir detalles del marco de resultados (por ejemplo, KPI, base de referencia, metas) y de la evaluación (resultados).
- **Países que están planificando su primera EOC:** usar el análisis de situación para capturar los servicios comunes existentes, fijar los KPI, las bases de referencia y metas a partir del desempeño actual, y hacer una clasificación de su rendimiento antes de la introducción de la Estrategia.
- **Examen opcional de las actividades de adquisición:** los datos sobre el volumen de adquisiciones pueden informar el análisis de situación de un país. Si los países cuentan con recursos, y así lo desean, tienen la posibilidad de ampliar el análisis de situación con información adicional mediante la herramienta de ‘examen de productividad de las adquisiciones’ (procurement productivity scan) [INSERTAR <hyperlink>]. Esta información puede luego integrarse en la planificación al ilustrar tanto las cargas de trabajo actuales como los potenciales beneficios de las operaciones comunes.

Para completar el análisis de situación se necesitan varias actuaciones. El cuadro 4 a continuación proporciona una copia de pantalla de la plantilla básica que deben rellenar los países.

CUADRO 4: PLANTILLA PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EOC

STOCK TAKE OF CURRENT SERVICES (WITH OR WITHOUT A BOS)							
A	B	C	D	E	F	G	H
LÍNEAS DE SERVICIOS COMUNES (ÁREAS DE EFECTOS)	SERVICIOS COMUNES (PRODUCTOS)	ENTIDAD GESTORA (DIRECTOR DEL SERVICIO)	CLIENTES (ORGANISMOS QUE USAN EL SERVICIO)	INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO (KPI) INDICADOR BASE DE REFERENCIA META	VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO RESPECTO AL KPI ● META ALCANZADA ● META NO ALCANZADA PERO HAY PROGRESO ● META NO ALCANZADA Y NO HAY PROGRESO	MODALIDAD (EXTERNALIZADO O INTERNO)	ACCIÓN RECOMENDADA CONTINUAR IGUAL EXPANDIR REDUCIR SUSPENDER MODIFICAR
SERVICIOS COMUNES							
SERVICIOS COMUNES DE ADQUISICIÓN							
SERVICIOS COMUNES TIC							
SERVICIOS COMUNES DE RECURSOS HUMANOS							
SERVICIOS COMUNES FINANCIEROS							
SERVICIOS COMUNES DE LOGÍSTICA							
SERVICIOS COMUNES DE INSTALACIONES (INCLUIDOS LOS LOCALES COMUNES)							

PASOS A SEGUIR PARA RELLENAR LA PLANTILLA DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EOC

Nota: Al completar el cuadro, los equipos de gestión de las operaciones toman la información directamente del marco de resultados de la EOC (para países que estén aplicando la Estrategia) o rellenan todas las columnas de la plantilla usando una aproximación colectiva de los servicios comunes existentes (para los países que estén planificando su primera EOC)⁸.

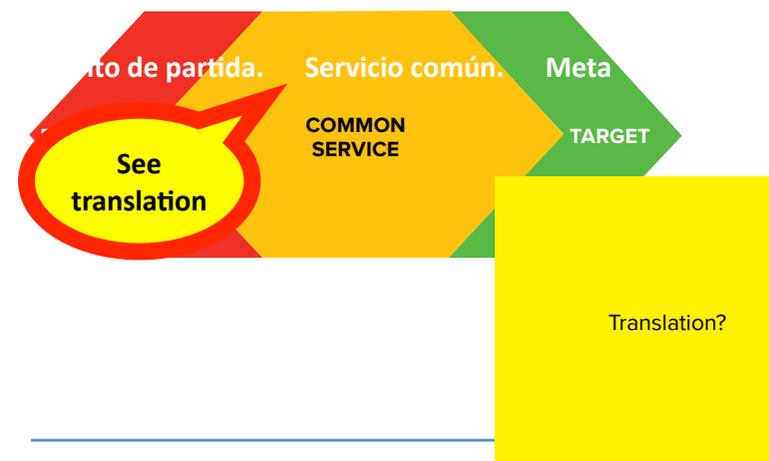
- 1 ▶ **Columna A Línea de servicios comunes (efecto):** tomar nota de las seis líneas de servicios comunes en las que se agrupan todos los servicios comunes relevantes.
- 2 ▶ **Columna B Servicio común (producto):** introducir el nombre del servicio común existente, bien sea del marco de resultados de la EOC en vigor o de los servicios comunes existentes (para los países que están planificando su primera EOC). Cabe la posibilidad de incluir múltiples servicios comunes (productos) dentro de una misma línea de servicios comunes (columna A).
- 3 ▶ **Columna C Entidad gestora:** introducir el nombre del organismo de la ONU que proporciona este servicio en nombre

de las otras agencias de Naciones Unidas; o el organismo que esté gestionando el contrato con un proveedor de servicios externo (cuando se subcontraten).

- 4 ▶ **Columna D Clientes:** proporcionar un listado de todos los organismos que usan este servicio.
- 5 ▶ **Columna E Indicador clave del desempeño, base de referencia y meta:** introducir los KPI (respecto a los costos evitados y la mejora de la calidad), la base de referencia y meta de todos los servicios comunes incluidos del marco actual de resultados de la EOC O de los servicios comunes existentes. Véase la Sección 4.3 de este manual de usuario para obtener más información relacionada con el establecimiento de indicadores, bases de referencia y metas.
- 6 ▶ **Columna F Clasificación del desempeño en función del indicador clave:** introducir el color que mejor represente el desempeño del servicio común respecto al KPI. El desempeño se mide comparando el indicador con la meta y la base referencia. La base de referencia es el punto de partida; la meta es el objetivo a alcanzar. La clasificación se establece tras evaluar el desempeño del servicio común respecto a la base de referencia y la meta (véase el gráfico siguiente).

⁸ El término 'servicios comunes' se utiliza para referirse a todas las operaciones institucionales comunes, incluyendo la gestión de las adquisiciones/LTA conjuntos. Por tanto, el análisis de situación incorpora todos estos elementos 'existentes' de la operaciones institucionales conjuntas.

GRÁFICO 6: SE UTILIZAN VARIOS COLORES PARA IDENTIFICAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO



- Verde** ▶ si se alcanza la meta, el desempeño es verde.
- Amarillo** ▶ si no se alcanza la meta prevista pero se observa progreso, el desempeño es amarillo. El desempeño puede encontrarse en cualquier punto del espectro que va entre el punto de partida y la meta.
- Rojo** ▶ si la meta no se ha cumplido y no se observa progreso, o hay un retroceso respecto al punto de partida, el desempeño es rojo.

7 ▶ Columna G Modalidad: introducir una descripción de la manera en que se presta actualmente el servicio común.

- 'Externalizado': cuando el servicio es proporcionado por un proveedor externo al sistema de Naciones.
- 'Interno': cuando un organismo presta el servicio en nombre de dos o más agencias participantes en la EOC.

8 ▶ Columna H Acción recomendada: introducir la acción recomendada para cada servicio común basándose en la evaluación del desempeño (Columna F) y el futuro valor añadido acordado. Esta recomendación determinará qué metas se fijan para el servicio común en el próximo marco de resultados de la EOC.

A partir de la evaluación realizada para cada servicio común, el país adoptará una de las siguientes actuaciones:

- **Continuar igual (mantener el status quo):** no se observó ningún problema y el servicio común funciona como estaba previsto. No se requiere ninguna acción aparte de continuar prestando el servicio de la misma manera.
- **Expandir (aumentar el volumen/la actividad):** el servicio común está superando las expectativas en lo referente a evitar costos y mejorar la calidad. Otros organismos pueden recibir invitaciones a participar. Hay un plan para ampliar el volumen de este paquete de servicios concreto mediante la adición de nuevos usuarios o la expansión a otros aspectos del servicio.

- **Reducir (rebajar el volumen/la actividad):** algunas áreas del servicio común no están cumpliendo las expectativas respecto a mejorar la calidad y reducir los costos. Ha disminuido la demanda del servicio común y, por tanto, es necesario rebajar el abanico de servicios comunes prestados.
- **Suspender:** se han producido acontecimientos o retos inesperados que han impedido que el servicio común añada valor mediante una evitación de costos o mejora de la calidad. Por tanto, la recomendación es suspender el servicio.
- **Modificar (cambiar la manera en que se presta el servicio y/o reparar el cuello de botella):** el servicio común genera calidad pero existen algunas cuestiones que es preciso abordar a fin de incrementar aún más su valor añadido. Los cuellos de botella están asociados con el servicio común que sería eliminado con la modificación.

LISTA DE CONTROL PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

- Finalizada la plantilla del análisis de situación de la EOC; incluidos todos los servicios comunes existentes
- Examen opcional de las actividades de adquisición
- Enviada la plantilla del análisis de situación al OMT y confirmada su finalización

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla del análisis de situación
Modelo de la plantilla del estado de situación
Ejemplos de encuestas de calidad
Herramienta — examen de las actividades adquisición

2.2 ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

Los cambios en los contextos de país y las prioridades de desarrollo también producen cambios en la presencia de las Naciones Unidas y en el tipo de programas humanitarios y de desarrollo proporcionados por la Organización en el país.

El análisis de necesidades identifica las oportunidades de nuevas operaciones institucionales comunes sobre lo 'que usted necesita' y 'cuándo lo necesita'. Los cambios en el entorno operativo de la ONU crean oportunidades para diseñar enfoques comunes o nuevas fórmulas para proporcionar respuestas operativas conjuntas. Las tecnologías progresivas, por ejemplo, pueden crear oportunidades de hacer nuevas cosas de manera novedosa y más colaborativa. El análisis de necesidades se refiere fundamentalmente a los nuevos servicios que permiten obtener nuevas eficiencias, reducir costos (evitar costos) y aportar una mayor calidad al trabajo del programa

Hay varias situaciones que pueden requerir el uso de un servicio común:

- Más de dos organismos necesitan el servicio – una agencia presta el servicio en nombre de al menos otras dos agencias;
- Los beneficios monetarios y no monetarios de prestar el servicio conjuntamente superan los costos de desarrollar y ejecutar el servicio de forma individual;
- La prestación conjunta del servicio ofrece un beneficio en la calidad del mismo.

El análisis de necesidades identifica las oportunidades y las necesidades de nuevos servicios en dos áreas:

- **Necesidades relacionadas con el programa** (determinadas a partir del MANUD);

- **Necesidades no relacionadas con programa** (basadas en requisitos institucionales).

NECESIDADES DE OPERACIONES INSTITUCIONALES COMUNES RELACIONADAS CON EL PROGRAMA

El MANUD es el primer referente para identificar nuevas oportunidades de operaciones institucionales comunes. El MANUD va enfocado al nivel de efecto, o incluye tanto efectos como productos. Estos efectos y productos constituyen una de las referencias del análisis de necesidades,⁹ junto a la identificación de nuevas oportunidades. El análisis puede incluir el examen del MANUD, del Plan Único, de los documentos conjuntos de programa y otros planes programáticos. El análisis puede fortalecerse mediante la coordinación del diálogo con el personal vinculado al programa y los equipos de planificación del MANUD en esta fase.

Los ciclos de planificación de la EOC y el MANUD están alineados. Por tanto, el proceso de planificación del MANUD ayuda a identificar nuevas demandas operacionales relacionadas con el programa que necesitan soluciones operativas comunes (servicio común).

El análisis de necesidades relacionado con el programa MANUD se centra en los cambios en el programa y, por consecuencia, en sus consecuencias para el apoyo a las operaciones institucionales. Cabe citar como ejemplos de cambios la expansión geográfica o la reducción del alcance del programa; la introducción de nuevos o más amplios programas; países con una misión en expansión o en contracción. Este tipo de cambios relacionados con el programa pueden tener potenciales consecuencias para las operaciones institucionales.

NECESIDADES DE OPERACIONES INSTITUCIONALES NO PROGRAMÁTICAS

Además de los servicios relacionados con el programa, el OMT explora nuevas posibilidades de prestar servicios adicionales que pueden no derivarse directamente del MANUD. En esta categoría se encuentran los servicios de las agencias (ejecutados actualmente por un organismo individual de la ONU). Sin embargo, debido a una ampliación o a la entrada de otros organismos,

puede ocurrir que la prestación del servicio sea más rentable o que ofrezca mayor calidad como servicio común. Asimismo, las nuevas tecnologías o la participación de otra agencia puede ofrecer oportunidades para trabajar de manera diferente.

Entre los ejemplos de necesidades no programáticas se encuentra la adquisición de material de oficina genérico, combustible (servicios comunes de adquisición); el establecimiento de una recepción o un servicio de acreditación común (servicios comunes de instalaciones); la gestión del uso compartido de vehículos para el transporte (servicios logísticos comunes); y la creación de bases de datos para los recursos humanos, los procesos conjuntos de contratación y el aprendizaje (servicios comunes de RRHH).

RECUADRO 1 EJEMPLO DE NECESIDADES PROGRAMÁTICAS PARA UN SERVICIO COMÚN

Prioridad programática: producto 1 del MANUD: "En 2025, el 80% de los grupos más vulnerables de las tres provincias más débiles tendrán acceso a instrumentos de prevención de la malaria, como mosquiteros y soluciones químicas de prevención".

Necesidad identificada: al examinar el producto anterior del MANUD, el personal del programa estudió diversas medidas para ahorrar costos y mejorar la calidad. Se decidió que la adquisición conjunta de mosquiteros y soluciones químicas generaría considerables ahorros.

⁹ Para más información sobre la metodología basada en los resultados del MANUD, véase el manual de RBM del GNUD en www.undg.org.

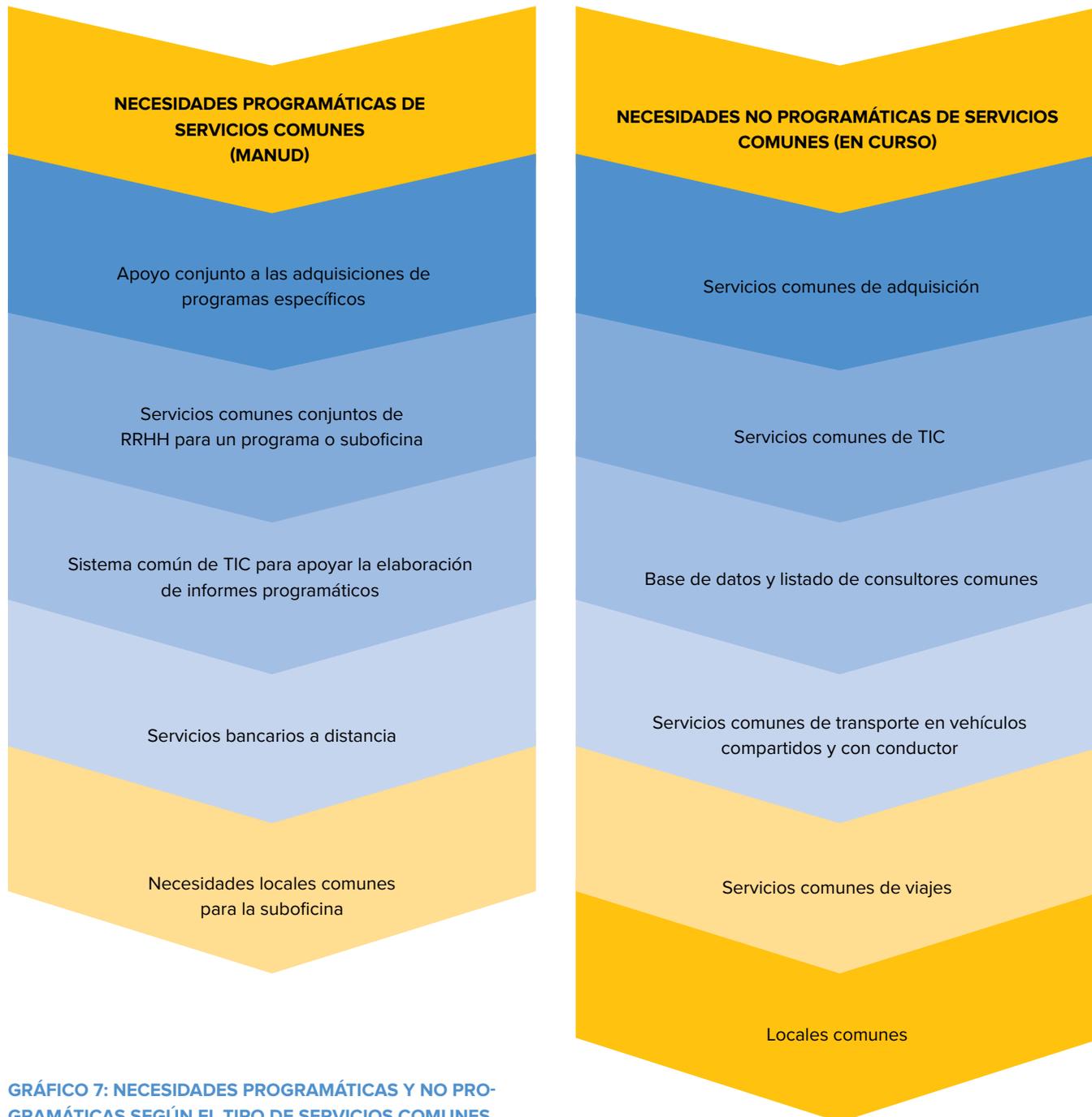


GRÁFICO 7: NECESIDADES PROGRAMÁTICAS Y NO PROGRAMÁTICAS SEGÚN EL TIPO DE SERVICIOS COMUNES

El análisis comienza con el diálogo entre el personal encargado de las operaciones y entre los equipos de operaciones y programas.

El diálogo abarca también a la necesidad de suboficinas, cuando sea pertinente, y sigue al proceso de revisión del MANUD y del resto de documentos de planificación relevantes (necesidades relacionadas con el programa), además de tener en consideración todas las demandas operacionales existentes (necesidades no programáticas) y buscar un acuerdo para identificar las necesidades existentes dentro de cada una de las seis líneas de servicios comunes: 1) Servicios comunes de adquisición; 2) servicios comunes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC); 3) servicios comunes de recursos humanos (RRHH); 4) servicios comunes de logística; 5) servicios comunes financieros; y 6) servicios comunes de instalaciones, (incluidos los locales comunes).

Una vez existe acuerdo sobre las nuevas necesidades identificadas, el OMT redacta una breve 'declaración de necesidades' para explicar cada uno de los nuevos servicios propuestos. En este momento, el OMT elabora los KPI que serán utilizados para hacer seguimiento al nuevo servicio común propuesto durante el periodo previsto de ejecución.

Please revert to Spanish

La déclaration des besoins : **translation and check for other text in French**

- Explican los antecedentes: para cada servicio, redactar una corta explicación del contexto de la necesidad y la razón por la que existe dicha necesidad;
- Describen claramente en qué consiste el servicio: para cada servicio, explicar la necesidad, describiendo en qué consiste y cómo se identificó, y a qué demandas programáticas u operacionales responde;
- Especifican la razón por la que el servicio debe estar listo para su prestación: para cada servicio, explicar cuándo se requiere y por qué.
- Incluyen un mecanismo para medir el servicio a lo largo de su prestación: para cada servicio, indique cómo se va a medir su desempeño y el progreso.

ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

A	B	C	D
LÍNEAS DE SERVICIOS COMUNES*	SERVICIO COMÚN	DECLARACIÓN DE NECESIDADES (EL 'QUÉ Y 'CUÁNDO) NECESIDADES PROGRAMÁTICAS Y NO PROGRAMÁTICAS	INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE (KPI) -COÛT ÉVITÉ -QUALITÉ DES SERVICES
SERVICIOS COMUNES DE ADQUISICIÓN		ANTECEDENTES: NECESIDAD: (QUÉ; CUÁNDO):	KPI (COSTO): KPI (CALIDAD):
SERVICIOS COMUNES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
SERVICIOS COMUNES DE RECURSOS HUMANOS			
SERVICIOS COMUNES FINANCIEROS			
SERVICIOS COMUNES LOGÍSTICOS			
SERVICIOS COMUNES DE INSTALACIONES (COMO LOS LOCALES COMUNES)			

El análisis de necesidades y oportunidades no aborda el 'cómo'. Los planes de trabajo anuales (PTA) describen 'cómo' lograr los resultados a través de actividades ejecutadas cada año. Las declaraciones de necesidades van en el análisis de necesidades (véase el

French

CUADRO 5: PLANTILLA PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE LA EOC

PASOS PARA RELLENAR LA PLANTILLA DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE LA EOC

- 1 ▶ Columna A Líneas de servicios comunes:** tomar nota de las líneas de servicios comunes. En esta columna se incluirán los servicios comunes específicos identificados como necesarios (Columnas B y C).
- 2 ▶ Columna B Servicios comunes:** identificar el servicio común específico necesario y asegurar que se introduce junto a la fila de servicios comunes correspondiente (Columna A). Este será el servicio común que aparecerá descrito en la EOC.
- 3 ▶ Columna C Narrativa del análisis de necesidades y oportunidades (el 'qué' y el 'cuándo):** describir las necesidades de cada uno de los nuevos servicios comunes de forma narrativa y formular una declaración de necesidades en la que quede claro el 'qué' y el 'cuándo'. Escribir una declaración de necesidades para cada servicio (véanse las instrucciones arriba) e introducirla en la Columna C.
- 4 ▶ Columna D Formular los KPI:** hacer esto para cada nuevo servicio común identificado. En principio, cada necesidad de servicio común irá vinculada a un KPI para medir la evitación de costos y otro KPI para comprobar las mejoras en la calidad. Véase la Sección 4.3 para una explicación más detallada de la formulación de los KPI.

LISTA DE CONTROL DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES

- Consideradas las necesidades programáticas de las operaciones institucionales comunes
- Consideradas las necesidades organizativas de las operaciones institucionales comunes
- Las declaraciones de necesidades explican el 'qué' y el 'cuándo' de cada nueva necesidad identificada
- Redactados los indicadores clave del desempeño para cada necesidad nueva
- Finalizada, presentada al OMT y confirmada por parte de este la plantilla del análisis de necesidades de la EOC

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla del análisis de necesidades de la EOC

2.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO (ACB)

El ACB es un paso obligatorio de la Estrategia de Operaciones Institucionales. Ayuda al OMT a decidir si las operaciones institucionales comunes reducen costos e informa el establecimiento de prioridades para las nuevas iniciativas en función de si el servicio propuesto evita gastos o mejora la calidad.

El análisis costo-beneficio tiene en cuenta el impacto conjunto de los nuevos servicios propuestos e Identificados en la fase del análisis de necesidades y los clasifica de la forma correspondiente. Compara los costos y los beneficios en una relación. Esto significa que el valor monetario total de los beneficios (ahorros) se compara con el valor monetario total de los costos. El análisis costo-beneficio convierte todos los insumos (por ejemplo, tiempo del personal, dinero) y todos los efectos (ahorros de tiempo de trabajo, ahorros de dinero) en una misma medida de comparación (dólares). A partir de ahí, es posible determinar si el OMT desea ofrecer un nuevo servicio, comparar diferentes servicios,¹⁰ y clasificarlos según su valor en función de cuál es el más rentable.

En los casos en que las iniciativas exijan una inversión inicial (cómo la compra de equipos TIC), el análisis costo-beneficio ofrece detalles sobre el costo de dicha inversión (en tiempo de trabajo y/o como en dinero). Esto puede influir en la prioridad otorgada a cada iniciativa. Así pues, el objetivo del análisis costo-beneficio es determinar los costos evitados ('dinero no gastado') por una determinada solución propuesta.

La evitación de costos se produce cuando se adopta una acción para evitar gastos futuros. Tales acciones pueden costar más a corto plazo, pero reducen los gastos generales a largo plazo. Al evitar costos, aumentan los recursos disponibles para ejecutar las iniciativas de los programas. Es una de las maneras en que las operaciones institucionales pueden contribuir a la ejecución programática. Los costos evitados pueden ser monetarios (por ejemplo, ahorros directos en las iniciativas conjuntas de

adquisición) o no monetarios (mejoras en la calidad de los servicios o reducción de los tiempos de los procesos, lo que lleva a emplear menos personal para su ejecución).

El ACB compara el coste y la calidad de una función o servicio llevado a cabo por un organismo individual con el costo y la calidad de prestar el servicio de manera conjunta. La diferencia entre ambos representa los ahorros obtenidos (beneficio) por usar un servicio conjunto (véase el gráfico 8). El ACB utiliza esta comparación para calcular el dinero o tiempo no gastado (costo evitado) y para dar prioridad a los servicios comunes propuestos que generan un mayor impacto.

El ACB analiza cada nuevo servicio común propuesto e identifica los costos y los beneficios desde la perspectiva monetaria (costos directos en dólares o beneficios) y desde la perspectiva laboral (conversión del tiempo de trabajo ahorrado a un valor dólares).

El ACB compara el coste y la calidad de una función o servicio llevado a cabo por un organismo individual con el costo y la calidad de prestar el servicio de manera conjunta. La diferencia entre ambos representa los ahorros obtenidos (beneficio) por usar un servicio conjunto (véase el gráfico 8). El ACB utiliza esta comparación para calcular el dinero o tiempo no gastado (costo evitado) y para dar prioridad a los servicios comunes propuestos que generan un mayor impacto.

El ACB analiza cada nuevo servicio común propuesto e identifica los costos y los beneficios desde la perspectiva monetaria (costos directos en dólares o beneficios) y desde la perspectiva laboral (conversión del tiempo de trabajo ahorrado a un valor dólares).

GRÁFICO 8: CÓMO SE CALCULAN LOS 'COSTOS EVITADOS'



¹⁰ M&E Training resources, UNICEF, 2004.

ENFOQUE ESTIMADO O EXACTO

No todos los servicios requieren el mismo nivel de análisis. Es recomendable que el nivel de detalle corresponda a la complejidad y/o al costo de inversión asociado con el servicio común. Cuanto más costosa o más compleja sea la inversión, más detallado debe ser el ACB. La evaluación de los costos se puede realizar mediante dos enfoques distintos: el enfoque exacto y el enfoque basado en estimaciones.

Enfoque exacto: si hay datos disponibles y su costo de obtención es asequible, el enfoque exacto utilizará los datos reales y cuantitativos obtenidos de las bases de datos de los organismos, de los mapas de procesos institucionales (BPM), como el tiempo dedicado/coste de mano de obra, y de las encuestas de calidad. La ventaja de este enfoque es que se dispone de datos precisos. La desventaja son los costos de transacción más elevados.

Enfoque basado en estimaciones: si no contamos con datos exactos, el enfoque basado en estimaciones proporciona una valiosa indicación de las tendencias y de los cambios potenciales. El ACB se basará en gráficos aproximados de datos alternativos de ámbito regional o de país a un costo parecido. El enfoque estimado

proporciona más 'datos direccionales', es decir, datos que ofrecen una idea aproximada del impacto o del cambio anticipado. La ventaja es que la transacción es más rápida y su costo más bajo. La desventaja es la menor precisión de los datos.

El OMT decide el enfoque a utilizar en su contexto de país específico. Las necesidades locales, las capacidades y el costo de recopilación de los datos generalmente influyen en la combinación de enfoques utilizados. Algunos servicios se realizan con el enfoque exacto, a saber utilizan datos de adquisiciones exactos. Otros servicios se analizan con enfoque basado en estimaciones, usando mapas de procesos institucionales o análisis de costos de actividades a partir de los datos generales de RRHH, o los costos generales TIC en un país o una región distinta.

COSTOS Y BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS Y PERIÓDICOS

Los **costos y beneficios extraordinarios** se producen solamente una vez, al ejecutarse el servicio común. Por ejemplo, la adquisición de servidores PaBX para la aplicación de una solución de transmisión de voz por Internet (VoIP) para las Naciones Unidas; la contratación de servicios de consultoría de la empresa que gestiona su instalación; o el costo del proceso de solicitud de propuestas

(PFP) en el caso de una iniciativa de adquisición conjunta. Como ejemplo de beneficio extraordinario estaría la venta de los servidores antiguos que van a ser sustituidos por los PaBX.

Los **costos y beneficios periódicos** son recurrentes y se producen todos los períodos, por ejemplo en cada ciclo de facturación.¹¹ Los costos y beneficios periódicos se calculan para todo el ciclo de la Estrategia de Operaciones Institucionales. Si el ciclo dura cinco años, los costos y beneficios periódicos anuales se multiplican por cinco. Un ejemplo de costo periódico es el de la tasa de servicio de una instalación de apoyo conjunta para los organismos participantes o la licencia de utilización de un paquete de software. Un ejemplo de beneficio periódico sería la adquisición conjunta de combustible, asumiendo una reducción de costos de \$12.000 cada vez que se realiza la compra (4 veces al año). El ciclo de la EOC es de cinco años; por tanto, el beneficio periódico total incluido en el ACB sería de $4 \times \$12.000 = \48.000 por año $\times 5$ años = \$240.000 para todo el ciclo por un servicio común.

¹¹ Ciclo de facturación = el periodo de prestación de un servicio cubierto por una sola factura.

CUADRO 6: EJEMPLO DE COSTOS DIRECTOS – PERIÓDICOS VS EXTRAORDINARIOS

		PERIÓDICOS	EXTRAORDINARIOS
MONETARIOS	Compra de equipos para el proyecto		✓
	Infraestructura del proyecto		✓
	Servicios de consultoría a corto plazo		✓
	Alquiler de locales para el proyecto	✓	
	Licencias de software	✓	
	Gastos de viaje para el personal del proyecto/ programa	✓	
	Instalaciones de apoyo conjuntas	✓	
LABORALES	Adquisición de bienes/servicios	✓	
	Personal del proyecto	✓	

CUADRO 7: EJEMPLO DE COSTOS DIRECTOS – PERIÓDICOS VS EXTRAORDINARIOS

		RECURRING	ONE TIME
MONETARIOS	Venta y sustitución de equipamientos obsoletos		✓
LABORALES	Reducción de costos laborales en la adquisición de bienes y servicios	✓	

Nota: El ACB utiliza una cifra total para la cantidad de costos y beneficios 'monetarios y laborales' extraordinarios y periódicos directos (véanse las Columnas C y D en la plantilla más abajo).

Costos y beneficios directos

El ACB presta atención a dos elementos del costo: costos directos y costos indirectos. Estas definiciones se basan en las categorías de costos de las Naciones Unidas acordadas por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM).¹²

Costos directos: todos los costos que pueden conectarse directamente a la ejecución de un servicio o proyecto. Los costos directos puede ser de dos tipos: monetarios y laborales (que son convertidos a su valor en dólares). Cabe mencionar como ejemplos de costos directos los gastos de personal y de equipos/ infraestructuras del proyecto, los de locales, viajes y cualquier otro gasto necesario para lograr los objetivos del proyecto/programa.

Los costos y beneficios directos extraordinarios y periódicos (monetarios y laborales) se incluyen en el ACB:

Costo directo – monetario: esta parte se refiere al costo monetario directo (si lo hay) de establecer el servicio. Estos costos a menudo están asociados con la adquisición de bienes o servicios en relación a un servicio propuesto. Por ejemplo, si se desea implementar un servicio de voz mediante un protocolo de Internet (VoIP) como servicio común, uno de los costos monetarios de la adquisición de bienes sería la compra de los servidores PaBX. Un ejemplo de costo de servicio sería la contratación de una consultora de TIC para desarrollar las soluciones técnicas y el plan de integración. Las cuotas mensuales pagadas a un proveedor de servicios para albergar los servidores serían un ejemplo de costos periódicos. Como se señaló arriba, los costos periódicos se calculan por la duración del ciclo de la Estrategia. Si el ciclo de la EOC dura cinco años, el costo periódico anual se multiplicaría por cinco.

Costo directo – laboral: el desarrollo y la implementación del servicio común deberán tener en cuenta el costo del tiempo de uno o más funcionarios. A fin de garantizar una planificación y asignación adecuada de recursos humanos (tiempo) al desarrollo e implementación de la solución, incluida la gestión de la solución institucional, es preciso realizar una estimación de los costos por mano de obra. Por ejemplo, el tiempo dedicado al diseño, la adquisición, la implementación y la gestión de la nueva solución institucional debe convertirse a dólares. Para ello se aplica el método de contabilidad en función de la actividad (ABC), que permite convertir el tiempo utilizado en una actividad del servicio en un valor en dólares, tomando como base de cálculo la escala salarial del funcionario o funcionarios participantes en cada actividad del proceso.

Beneficio directo – monetario: también conocido como ahorro de costos, uno de los beneficios potenciales de la iniciativa de armonización es la reducción de los costos de un proceso. Los ahorros pueden resultar de una reducción de los precios (en caso de adquisiciones) o de la reducción de los costos operacionales (en caso de implementar un sistema VoIP sería una reducción del gasto telefónico). A fin de obtener una estimación de los ahorros (costos actuales vs proyectados), habrá que comparar el costo de la solución institucional conjunta propuesta con el costo de la solución existente implementada de manera individual. Por ejemplo, los esfuerzos de armonización relacionados con las adquisiciones, como el establecimiento de LTA, utilizan el volumen combinado de las adquisiciones del sistema ONU en un país para obtener ciertos bienes o servicios de manera conjunta. Esto tiene como resultado un menor precio medio por unidad. La 'solución institucional existente' podría incluir una solución existente conjunta (como un servicio común) o los costos de obtener el servicio cada uno de los organismos de forma independiente. El beneficio monetario puede multiplicarse por el número de agencias participantes en la solución institucional propuesta, ya que el beneficio se aplica a cada una de ellas individualmente.

Beneficio directo – laboral (reducciones/ganancias de tiempo): uno de los beneficios anticipados de desarrollar e implementar un servicio común es la reducción en el tiempo del ciclo, es decir, en el tiempo que se precisa para ejecutar un proceso. Esto se debe a la eliminación de actividades duplicadas, realizadas antes por cada una de las agencias, lo que libera a los funcionarios antes dedicados a ellas para desempeñar otras funciones.

La reducción de tiempos se convierte en su valor en dólares. Para ello, el OMT convierte el tiempo dedicado a una tarea por los funcionarios en un valor monetario en dólares utilizando la escala salarial del personal correspondiente.¹³ El costo salarial anual total de cada funcionario se calcula por días; para ello se divide el salario anual entre 12 (costo mensual) y la cantidad resultante entre 21.5 (días laborables en un mes); el resultado es el costo por día.¹⁴ Este costo es posteriormente dividido entre 8 (horas trabajadas en un día) para obtener el costo por hora. El mapa de procesos institucionales proporciona una visión general de cada fase del proceso, incluido el tiempo necesario para finalizar cada paso. Posteriormente, esta información se utiliza para calcular el costo de cada proceso mediante la identificación del tiempo necesario para ejecutar cada paso del mismo y la aplicación del costo laboral real (según la escala salarial normalizada de la ONU) a cada uno de dichos pasos/actividades. Finalmente, esto nos ofrece el costo del proceso actual valorado en dólares.

¹² Por favor, utilizar como referencia el informe de Evaluación de Mitad de Período de la EOI (GNUD), página 16, 'Cost Definitions': https://undg.org/wp-content/uploads/2015/02/BOS_Evaluation_Report_July_2015.pdf. Más información en el sitio web del HLCM: <http://www.unsceb.org/content/support-costs>

¹³ El OMT hace una estimación si no dispone de datos salariales exactos.

¹⁴ En la ONU, un mes consiste de 21,5 días de trabajo.

CUADRO 8: PLANTILLA DEL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA EOC

RECUADRO 2 EJEMPLO DE COSTOS EN TIEMPO REAL PARA CALCULAR EL BENEFICIO LABORAL DIRECTO

El tiempo total necesario para contratar un local es de **270 minutos** (4,5 horas). La actividad la realiza un funcionario de categoría P3. La escala salarial del funcionario en este destino es de alrededor de \$210.000. El costo mensual es de $\$210.000/12 = \17.500 . El costo diario es de $\$17.500/21.5 = \778 por día. El costo por hora es de $\$778/9 = \87 . El costo laboral asociado con el proceso es simplemente el tiempo dedicado a él multiplicado por el costo por hora. Por tanto, el costo laboral total de esta operación (contratación de un local) sería de $4,5h \times \$87 =$ **\$391.50**

A fin de obtener una estimación directa de los beneficios laborales, se comparan los costos laborales del servicio conjunto propuesto (con LTA) con los costos de la solución institucional no conjunta existente (sin LTA). Para ello se aplica el método de contabilización en función de la actividad (ABC) y los mapas de procesos institucionales. El método ABC es una herramienta del análisis costo-beneficio y está incluido en el toolkit de la Estrategia de Operaciones Conjuntas del GNUD.

COST-BENEFIT ANALYSIS						
A	B	C	D	E	F	G
COMMON SERVICE LINES (OUTCOME)	PROPOSED NEW COMMON SERVICES (OUTPUT)	TOTAL DIRECT COST (MONETARY & LABOR)	TOTAL DIRECT BENEFIT (MONETARY & LABOR)	PRIORITY RATIO: TOTAL BENEFIT/ TOTAL COST (D/C)	OTHER CONSIDERATIONS	FINAL PRIORITIZATION RANKINGS
PROCUREMENT SERVICES						
ICT SERVICES						
HUMAN RESOURCE SERVICES						
FINANCE SERVICES						
LOGISTICS SERVICES						
FACILITY SERVICES (INCLUDING COMMON PREMISES)						

Please refer to documents with Spanish translation (provided)

TRANSLATION MISSING

PASOS PARA RELLENAR LA PLANTILLA DEL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA EOC

Nota: Al completar el ACB, las cifras deben presentarse en números absolutos, no como porcentajes

1 ▶ Columna A Líneas de servicios comunes: describe las categorías de servicios comunes bajo las que el OMT incluirá los nuevos servicios comunes (véase la Sección 2.2 sobre el análisis de necesidades).

2 ▶ Columna B Servicio común propuesto: indicar el nombre del nuevo servicio común identificado en el análisis de necesidades e introducirlo junto a la línea correspondiente de servicios comunes.

3 ▶ Columna C Costos directos totales (monetarios y laborales): rellenar esta columna con los cálculos del OMT de los costos extraordinarios y periódicos (laborales y monetarios) directos asociados con el nuevo servicio propuesto.

4 ▶ Columna D Beneficios directos totales (monetarios y laborales): esta columna suma los beneficios extraordinarios y periódicos directos asociados con el servicio propuesto mediante el cálculo de los beneficios (ahorros) que se obtendrán si se ejecuta el servicio conjuntamente.

5 ▶ Columna E Relación de prioridad: beneficio total/costo total (D/C) – se introduce un cálculo del beneficio total sobre el costo total (beneficio total/costo total). Cuanto más alta sea la relación (ratio), mayor será el beneficio relativo de una solución y el valor de ese servicio común concreto a las operaciones institucionales comunes del país. Los servicios con la ratio más alta reflejan una mayor evitación de costos.

6 ▶ Columna F Otras consideraciones: este es el último paso en el proceso de establecimiento de prioridades. Rellene esta columna con una descripción narrativa de otros costos/beneficios de los servicios comunes enumerados que deben ser tenidos en consideración antes de finalizar la descripción de prioridades. Otras cuestiones a tener en cuenta:

.....

- La urgencia de los esfuerzos de armonización en un ámbito concreto;

.....

- La disponibilidad o escasez de los recursos financieros necesarios para una inversión inicial;

.....

- Las capacidades disponibles (tiempo y competencia del personal) a nivel de país para desarrollar e implementar las soluciones institucionales.

.....

- Las oportunidades para mejorar la reputación y/o aumentar la visibilidad del sistema ONU;

.....

- El riesgo de deterioro de la reputación o de pérdida de visibilidad si se continúan o suspenden algunos servicios.

7 ▶ Columna G Prioridad final de los servicios: esta columna se completa teniendo en consideración los ratios (Columna E) de costos evitados (en dólares) y otros aspectos (Columna F). El ejercicio de establecimiento de prioridades toma estos dos elementos y crea una clasificación de prioridades de servicios comunes recomendados para su inclusión en la próxima EOC. Son estos servicios comunes acordados como prioritarios los que se incluyen en el marco de resultados de la Estrategia junto con los servicios comunes existentes.

Lors de l'évaluation finale et de la sélection des services envisagés, il convient de tenir compte dûment de la durabilité du service, tant du point de vue du coût que de celui de la main-d'œuvre requise.

RECUADRO 3 L'OUTIL D'ACA DE LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

La herramienta ACB disponible en el toolkit de la EOC del GNUM fue desarrollada para facilitar los cálculos necesarios para las columnas C y D. Asimismo, la herramienta se usa para calcular los costos directos laborales/de personal según el método de contabilización en función de la actividad o los mapas de procesos institucionales.

- La herramienta ACB le indicará el país en el menú desplegable y procederá a rellenar la hoja con los costos laborales correspondientes;
- Examine el proceso estándar para el servicio común concreto y ajuste el mapa de procesos institucionales de la forma que corresponda.
- Tenga en consideración los costos extraordinarios que deben incluirse en el cálculo;
- Tenga en consideración los costos periódicos que deben incluirse en el cálculo.

Las cifras introducidas en las columnas C y D son números individuales que representan la suma de los costos extraordinarios y periódicos, en dinero y mano de obra, del servicio común. La herramienta le ayudará con este cálculo.

3

PASO 3: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

¿Cuáles son los servicios comunes incluidos en la próxima Estrategia de Operaciones Institucionales? Decidir qué servicio es prioritario es un paso importante. Este proceso se describe en el Paso 2 porque el establecimiento de prioridades es un elemento integral de la realización de la plantilla del análisis costo-beneficio. También se toca en el Paso 4 porque la narrativa identifica líneas de servicios comunes prioritarias (efectos) y servicios comunes prioritarios (productos) vinculados a los efectos. A continuación se ofrece un breve resumen.

3.1 EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Al realizar el análisis costo-beneficio, el cálculo de la relación prioritaria se efectúa tomando el beneficio total sobre el costo total (beneficio total/costo total). Cuanto más alta sea la relación (ratio), mayor será el beneficio relativo de una solución y el valor de ese servicio común concreto a las operaciones institucionales comunes del país. Los servicios con la ratio más alta reflejan una mayor evitación de costos.

Por otro lado, puede haber otros costos y/o beneficios que es preciso tener en consideración, como:

- La urgencia de los esfuerzos de armonización en un ámbito concreto;
- La disponibilidad o escasez de los recursos financieros necesarios para una inversión inicial;
- Las capacidades disponibles (tiempo y competencia del personal) a nivel de país para desarrollar e implementar las soluciones institucionales.
- Las oportunidades para mejorar la reputación y/o aumentar la visibilidad del sistema ONU;
- El riesgo de deterioro de la reputación o de pérdida de visibilidad si se continúan o suspenden algunos servicios.

3.2 FINALIZACIÓN DE LAS PRIORIDADES

El proceso de establecimiento de prioridades concluye tomando la relación y otras consideraciones, si las hay, y hablando con el UNCT sobre las diversas opciones de servicios comunes que pueden incluirse en la Estrategia. Los servicios comunes acordados son luego incluidos en el marco de resultados de la EOC junto con los servicios comunes existentes.

4

PASO 4: CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 DOCUMENTO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES INSTITUCIONALES

El documento de la Estrategia de Operaciones Conjuntas refleja el método modular con el que se desarrolla la Estrategia. Cada capítulo del documento de la EOC muestra los resultados de los pasos correspondientes del proceso de planificación, tal y como se describe en este manual de usuario. En el cuadro a continuación se ofrece un modelo de la plantilla del documento en el que se recogen los requisitos mínimos (obligatorios) del marco EOC. represente les exigences minimales (obligatoires) du Cadre de la BOS.

CUADRO 9: MODELO PARA EL DOCUMENTO DE LA EOC

ESTRATEGIA DE OPERACIONES INSTITUCIONALES			
CAPÍTULO/ SECCIÓN	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	SECCIÓN EN ESTE MANUAL DE USUARIO
PORTADA	Portada		
PRÓLOGO	Prólogo del Coordinador Residente de las Naciones Unidas	Normalmente se redacta a la conclusión del proceso y antes de reunir a todos los signatarios y enviar el documento a DOCO GNUD	
	Página de autoría	Incluye a los signatarios de todos los organismos participantes en la EOC	
RESUMEN EJECUTIVO	Resumen ejecutivo	Introduce a los lectores a los principales aspectos de la EOC	
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN			
1.1	Contexto del país	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece una breve introducción del contexto mundial y de país para la Estrategia, y del papel del sistema de la ONU a nivel de país respecto al entorno nacional de desarrollo; - Incluye una breve declaración del posicionamiento de la Estrategia en el contexto nacional y de sus vínculos con el MANUD. [Puede ser útil aprovechar el análisis del MANUD sobre la situación nacional del desarrollo.] 	
1.2	Creadores de valor de la Estrategia	Ofrece un listado de los creadores de valor descritos en la sección de Antecedentes y Contexto de este manual	Antecedentes y contexto
1.3	Resumen de las áreas prioritarias de la Estrategia	Ofrece una sinopsis de las prioridades establecidas en los ejercicios de priorización y finalización de la EOC.	2.3 y 3.1

CAPÍTULO 2		ANÁLISIS DE OPERACIONES INSTITUCIONALES	
2.1	Análisis de situación	Ofrece bien una evaluación de resultados en los países que ya aplican la EOC o un análisis del estado de situación de los servicios comunes en los países que tienen previsto implementar su primera EOC. [Este capítulo puede incluir un breve resumen de las conclusiones del análisis de situación con la plantilla estándar incluida como anexo].	2.1
2.2	Análisis de necesidades y oportunidades	Resume las conclusiones del análisis de necesidades [véase 4.3 del marco de resultados de la EOC para ofrecer una visión de las líneas de servicios comunes (efectos) y servicios comunes (productos)] propuestos.	2.2
2.3	Análisis costo-beneficio (ACB)	Resume las conclusiones del análisis costo-beneficio y de las prioridades otorgadas a los nuevos servicios comunes propuestos, con atención a los costos evitados y la mejora de la calidad; los cálculos se presentan en un anexo.	2.3
2.4	Establecimiento de prioridades	Presenta las recomendaciones basadas en la priorización de las actividades propuestas.	2.3 y 3.1
CAPÍTULO 3		MARCO DE RESULTADOS	
3.1	Perspectiva general del marco de resultados de la Estrategia	Explica las líneas prioritarias de servicios comunes (efectos) y servicios comunes (productos) que forman la estructura del marco de resultados de la EOC.[Narrativa de resultados de la EOC].	4.2
CAPÍTULO 4		PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
4.1	Descripción del plan de seguimiento y evaluación	Ofrece información relativa a las actividades previstas en el ciclo de ejecución de la Estrategia a fin de llevar a cabo su seguimiento y evaluación, incluida la cadena informativa, las funciones y responsabilidades, y el cronograma de ejecución de todas las actividades de seguimiento y evaluación de la EOC	7.1

CAPÍTULO 5	ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA Y MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS		
5.1	Mecanismos y estructura de la Estrategia: funciones y responsabilidades	Describe la estructura que supervisa y lleva a cabo el proceso de desarrollo del marco y define las funciones y responsabilidades de las diversas partes interesadas participantes en el desarrollo de la EOC	4.4
CAPÍTULO 6	MARCO PRESUPUESTARIO		
6.1	Recursos necesarios, mecanismos para compartir costos y marco presupuestario	Describe los recursos necesarios, incluido el análisis de los recursos existentes, la brecha de recursos y la estrategia de movilización de los mismos	4.5
ANNEXES			
Anexo 1.	Marco de resultados de la Estrategia	Incluye un marco por efecto (plantilla incluida), completado por cada equipo de tareas/grupo de trabajo individual de la EOC	4.3
Anexo 2.	TOR para los equipos de tareas/grupos de trabajo del OMT	Incluye los TOR, conforme a la plantilla proporcionada	
Anexo 3.	Lista de miembros del OMT y los equipos de tareas	Proporciona el nombre, título y organismo de cada persona incluida; actualizada según las necesidades	
Anexo 4.	Planillas de trabajo, cálculos (ACB)	Incluye los mapas de procesos institucionales y los cálculos de los análisis costo-beneficio, y aplica las herramientas/plantillas del ACB para respaldar la narrativa de resultados de la EOC (Sección 4.2) adjuntada como anexo.	

Esta sección del manual de usuario proporciona la orientación necesaria para completar el Capítulo 3 del documento de la Estrategia. Ofrece instrucciones para elaborar el marco de resultados de la EOC, el cual incluye a menudo varias plantillas separadas que se insertan en el Anexo 1 (las plantillas están disponibles en el toolkit de la EOC). Asimismo, la sección ofrece instrucciones para elaborar un resumen escrito del marco de resultados llamado Narrativa de los Resultados.

4.2 NARRATIVA DE LOS RESULTADOS DE LA EOC

La narrativa es una parte importante del documento de la Estrategia de Operaciones Conjuntas y se incluye en el Capítulo 3: Perspectiva general del marco de resultados de la Estrategia. Llegados a este punto del proceso EOC, el ACB y el establecimiento de prioridades están ya finalizados, y los efectos y productos que componen la estructura de la EOC ya han sido seleccionados. La explicación narrativa del marco de resultados destaca estos efectos y productos.

Para redactar la narrativa, aproveche los contenidos y las conclusiones del análisis operacional de la EOC. La narrativa explica la estructura del marco de resultados de la Estrategia, identifica las líneas de servicios comunes prioritarias (efectos) y los servicios comunes prioritarios (productos) vinculados a aquellos. Como muestra el gráfico 9, estas prioridades reflejan una combinación de efectos y productos existentes (obtenidos de la EOC y/o los análisis de situación anteriores) y nuevos efectos y productos (obtenidos del análisis de necesidades, del análisis costo-beneficio y del ejercicio de priorización).

La longitud recomendada de la explicación escrita de cada efecto es de media página por efecto. La narrativa escrita incorpora el análisis de necesidades y la información del análisis de situación para preparar la 'declaración de efectos'.

La declaración de efectos:

- Describe el contexto de la cuestión;
- Identifica los servicios comunes que serán abordados;
- Especifica los resultados deseados de la combinación de efectos y productos para proporcionar soluciones a una cuestión identificada en las operaciones institucionales.

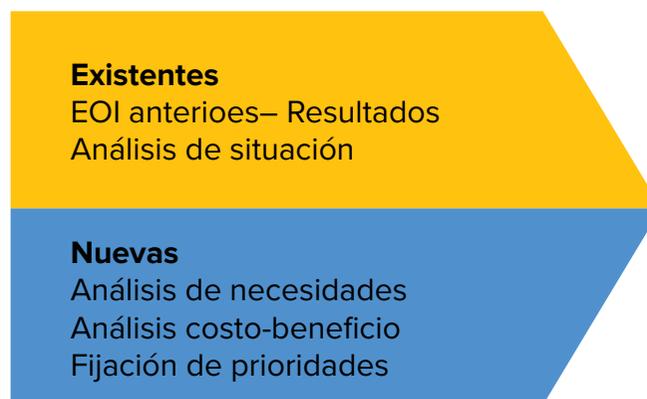
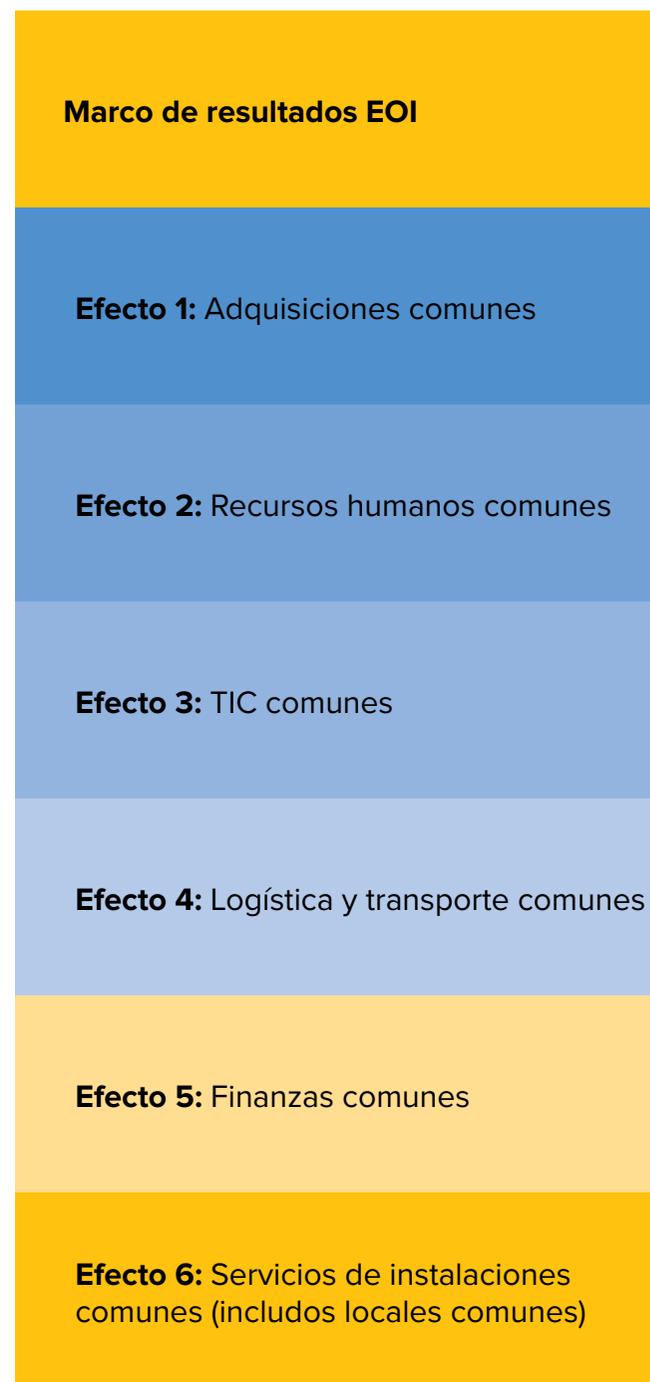


GRÁFICO 9: LAS NECESIDADES DE OPERACIONES INSTITUCIONALES NUEVAS Y EXISTENTES FORMAN EL CUERPO DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA



La EOC tiene dos niveles de declaraciones de resultados: 'declaraciones de efectos' y 'declaraciones de productos', como se señaló anteriormente. Esto refleja la cadena de resultados, lo cual es el efecto causal de las intervenciones planeadas. Las declaraciones están incluidas en la narrativa y se incluyen también en el marco de resultados de la Estrategia.

GRÁFICO 10: CÓMO REDACTAR LAS DECLARACIONES DE EFECTOS Y PRODUCTOS: UN EJEMPLO



RECUADRO 4 NOTE SUR LA FORMULATION DES RÉSULTATS

Los efectos y productos deben describirse en un 'lenguaje de cambios' más que en un 'lenguaje de acción'. Describir los cambios esperados en las condiciones, no las acciones/métodos previstos para llegar a ese punto.

- Ejemplo de lenguaje de acción: De aquí a 2020 se habrá creado una unidad común para las adquisiciones
- Ejemplo de lenguaje de cambio: De aquí a 2020, el uso de la unidad común de adquisiciones por los organismos generará ahorros de gasto y mejoras en la calidad.

4.3 MARCO DE RESULTADOS DE LA EOC

El marco de resultados de la EOC es la base del seguimiento y evaluación de la Estrategia de Operaciones Conjuntas y garantiza la rendición de cuentas en conformidad con los principios estándar de la gestión basada en los resultados (RBM) de la ONU. El marco captura las prioridades conjuntas de las operaciones institucionales comunes para evitar costos y mejorar la calidad. El marco de resultados de la EOC (Sección 4.3) constituye la base de la planificación de trabajo anual (Paso 2) y del desarrollo del marco presupuestario de la Estrategia (Sección 4.5), y estructura la narrativa de los resultados (Sección 4.2).

ELEMENTOS DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA EOC

El marco de resultados de la Estrategia incluye los siguientes elementos:

► Efectos de la EOC

- Describen los cambios deseados en las condiciones de las operaciones institucionales resultantes de la ejecución de la Estrategia;
- Son específicos, estratégicos y contribuyen claramente al logro de las operaciones institucionales;
- Deben estar conectados y respaldados por los productos de la EOC.

► Productos de la EOC

- Describen los cambios deseados en las competencias técnicas o capacidades, o la disponibilidad de nuevos productos o servicios logrados con los recursos proporcionados dentro del periodo especificado.

► Indicadores clave del desempeño de la EOC

- Los KIP miden el rendimiento de un servicio. El KPI es una unidad de medición que especifica el objeto a medir, pero no indica la dirección del cambio anticipado (para eso están las bases de referencia y las metas). Es recomendable utilizar dos (2) KPI para cada servicio: uno para medir los costos evitados y otro para medir la calidad del servicio. Los KPI de la EOC:

- Miden los efectos y productos de la EOC con cierto nivel de precisión;
- Están enfocados a evitar costos y mejorar la calidad. 'La evitación de un costo' se determina a partir de los ahorros monetarios o laborales, y puede ser una cifra exacta o una estimación. 'La calidad del servicio' se mide con una simple encuesta de calidad.¹⁵
- Garantizan la relevancia de los datos que informan la toma de decisiones relativas a la EOC;
- Están respaldados por bases de referencia y metas verificables;
- No indican la dirección del cambio, pero sí proporcionan la unidad de medición.

► Bases de referencia de las EOC

- Representan el 'punto de partida' o el estado del indicador al inicio del ciclo de la EOC;
- Actúan como punto de referencia con el que medir el progreso o los logros;
- Pueden ser respaldados con datos verificables.

► Metas de la EOC

- Representan el objetivo o el valor que se prevé alcanzar a una fecha concreta, anualmente y al final del ciclo EOC;
- Pueden ser respaldados con datos verificables.

► Riesgos e hipótesis

- Los riesgos son posibles acontecimientos futuros parciales o totalmente incontrolables y que pueden afectar (negativamente) al logro de resultados.
- Las hipótesis son las variables o factores que necesitan existir para lograr los resultados. Pueden ser internas o externas a la organización
- être présents pour que les résultats puissent être obtenus. Elles peuvent se situer au sein de l'organisation ou hors de celle-ci.

¹⁵ Se pueden encontrar ejemplos de encuestas de calidad en el toolkit del GNUD en el sitio web www.undg.org

El marco de resultados de la Estrategia de Operaciones Conjuntas tiene un máximo de seis efectos, uno por cada línea de servicios comunes. El número real dependerá de las prioridades existentes y las conclusiones del paso de establecimiento de prioridades. Cada efecto tiene una declaración de efecto de alto nivel que refleja los resultados deseados de la línea de servicios comunes a lo largo del período de cinco años. Cada declaración de efecto tiene un máximo de tres a cinco productos que, en conjunto, contribuyen a la ejecución del efecto.¹⁶

ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO

Los KPI constituyen una potente herramienta de seguimiento del valor añadido (costos evitados) y de las mejoras de calidad durante la ejecución de la EOC, especialmente cuando se comparan con los años anteriores (análisis de tendencias). Cada efecto y producto incluido en el marco de resultados tendrá dos KPI, por lo menos: uno para medir los **costos evitados** y el otro la **mejora de la calidad**. En el contexto de la EOC, es importante recordar lo siguiente:

- ▶ Los KPI establecen la norma para mejorar la calidad y evitar costos;
 - **Los indicadores de efecto** miden los costos evitados y la mejora de la calidad en los cambios de las operaciones institucionales o sistémicas;
 - **Los indicadores de producto** miden los costos evitados o la mejora en la calidad de las competencias técnicas, las capacidades, los productos o los servicios. .
- ▶ Es recomendable formular dos KPI: uno para medir los **costos evitados** y otro para medir la **mejora en la calidad**, a menos que el OMT determine que es necesario adoptar más. El costo del seguimiento se incrementa con cada KPI adicional.
- ▶ Los KPI deben ser SMART: Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempos concretos. El costo de medir y recopilar datos se considera aceptable para todos los aliados participantes en el OMT. Si el costo es demasiado caro, los OMT pueden elegir

un 'indicador indirecto'. Los indicadores indirectos o sustitutos son aquellos (adoptados de otro país o programa) que no miden el rendimiento exacto, pero que ofrecen una medición aproximada 'suficiente' para evaluar el desempeño.

- ▶ Los KPI deberían estar expresados en un lenguaje llano y no indicar ninguna dirección. Por ejemplo: tomar el 'tiempo dedicado por el funcionario a la actividad de adquisición' en lugar de 'reducción del tiempo dedicado por el funcionario a la actividad de adquisición'. La dirección viene dada por la diferencia entre los datos de la base de referencia y la meta.
- ▶ Los KPI se redactan como un medio para determinar el cumplimiento o no de una meta, es decir, para comprobar los costos que se han evitado y la mejora producida en la calidad. El KPI va acompañado de:

- Una base de referencia que indica el punto de partida para la medición y refleja la situación actual;
- Una meta que indica el objetivo a lograr anualmente y por ciclo;
- La fuente de verificación que será utilizada para obtener los datos y medir el efecto/producto con el KPI.

Rellene una plantilla por cada área de efectos. En otras palabras, use una plantilla para los servicios de adquisición y sus efectos, otra para los servicios TIC, y así sucesivamente hasta seis (véase el cuadro 10). Las plantillas son luego utilizadas por cada equipo de tareas/grupo de trabajo de la Estrategia para elaborar su plan de trabajo anual.

¹⁶ Para más información pueden acudir al documento 'Gestión basada en los resultados: definición de términos clave en la programación de país y las operaciones institucionales de la ONU' (Results Based Management: Definition of Key Terms used in UN Country Programming and Business Operations' y el Manual de RBM del GNUD en <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

RECUADRO 5 EJEMPLOS DE KPI

INDICADORES PARA MEDIR LA MEJORA DE LA CALIDAD

Indicadores de tiempo para evaluar la calidad del servicio, como la puntualidad en la prestación del servicio: *'Tiempo de respuesta del servicio de asistencia TIC (en horas) a una solicitud'*.

Percepción de la calidad de un servicio: *'Porcentaje de respuestas positivas sobre la limpieza de las oficinas según la encuesta anual'*.

INDICADORES PARA MEDIR COSTOS EVITADOS

Los ahorros anticipados resultantes de un servicio común: *'Costo en viajes como porcentaje del volumen de viajes anual'*.

Acceso a un servicio específico en lugar de tener que recibir una costosa formación individual en otro lugar: *'Número de funcionarios que recibió formación básica en SyE a través del Programa de Aprendizaje Común'*.

CUADRO 10: PLANTILLA DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA EOC (UNA POR CADA ÁREA DE EFECTOS)

EOC: ÁREA DE EFECTOS 1 – ADQUISICIONES COMUNES								
ENTIDAD DIRECTORA	< Reflejar el grupo interinstitucional/mecanismo de coordinación responsable del área de efectos 1 >							
ORGANISMOS ONU PARTICIPANTES	< Reflejar los nombres de los organismos participantes en esta área >							
PRESUPUESTO PARA EL EFECTO	< Reflejar el déficit presupuestario total estimado para este efecto >							
DÉFICIT EN EL PRESUPUESTO PARA EL EFECTO	< Reflejar el déficit presupuestario = recursos necesarios menos recursos disponibles para este efecto >							
EFECTO 1	< Reflejar la declaración del efecto 1 >							
INDICADORES DE EFECTO COSTO CALIDAD	FUENTE DE LOS DATOS	BASE DE REFERENCIA	META AÑO 5	RIESGOS E HIPÓTESIS				
PRODUCTO 1.1	< Reflejar la declaración del producto 1.1 >							
ORGANISMO DIRECTOR	< Reflejar el nombre del organismo director para este producto >							
INDICADORES DE PRODUCTO COSTO CALIDAD	FUENTE DE LOS DATOS	BASE DE REFERENCIA	META	ANNÉE CIBLE 2	ANNÉE CIBLE 3	ANNÉE CIBLE 4	ANNÉE CIBLE 5	RIESGOS E HIPÓTESIS
PRODUCTO 1.2	< Reflejar la declaración del producto 1.2 >							
ORGANISMO DIRECTOR	< Reflejar el nombre del organismo director para este producto >							
INDICADORES DE PRODUCTO COSTO CALIDAD	FUENTE DE LOS DATOS	BASE DE REFERENCIA	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5	RIESGOS E HIPÓTESIS
EFECTO 2	< Reflejar la declaración del efecto 2 >							
INDICADORES DE EFECTO (MÁX. 1-2) COSTO CALIDAD	FUENTE DE LOS DATOS	BASE DE REFERENCIA	META AÑO 5	RIESGOS E HIPÓTESIS				
PRODUCTO 2.1	< Reflejar la declaración del producto 2.1 >							
ORGANISMO DIRECTOR	< Reflejar el nombre del organismo director para este producto >							
INDICADORES DE PRODUCTO COSTO CALIDAD	FUENTE DE LOS DATOS	BASE DE REFERENCIA	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5	RIESGOS E HIPÓTESIS

PASOS PARA RELLENAR LA PLANTILLA DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA EOC

1 ▶ Área de efectos de la EOC:

introducir el nombre de la línea de servicios comunes.

2 ▶ Entidad principal:

introducir el nombre de la entidad/mecanismo de coordinación (grupo de trabajo/equipo de tareas del OMT) que dirigirá esta área de efectos, coordinando al resto de organismos de la ONU participantes.

3 ▶ Organismos de la ONU participantes:

introducir los nombres de todas las agencias que participan en esta área.

4 ▶ Presupuesto para este efecto:

con referencia al marco presupuestario de la Estrategia (Sección 4.5), introducir el presupuesto estimado total para este efecto.

5 ▶ Déficit presupuestario para este efecto:

con referencia al marco presupuestario de la EOC, introducir la brecha presupuestaria estimada para este efecto.

6 ▶ Efecto/producto:

con referencia a la guía estándar del GNUD para la redacción de las declaraciones de efectos/productos, introducir las declaraciones correspondientes para esta área de efectos.

7 ▶ Indicadores de efecto/producto:

Costo y calidad. Introducir los indicadores de efecto/producto acordados para cada indicador nuevo (véase el análisis de necesidades) o existente (análisis de situación), y recordar que:

- Los indicadores de efecto miden los costos evitados o la mejora de la calidad en los cambios de las operaciones institucionales o sistémicas;

- Los indicadores de producto miden los costos evitados o la mejora de la calidad en las competencias técnicas, capacidades, productos o servicios.

8 ▶ Fuentes de datos:

introducir la fuente de datos que será utilizada por los KPI para determinar el progreso hacia la meta y comprobar que se trata de datos verificables.

9 ▶ Base de referencia:

se establece a partir de los datos del análisis de situación (existente) y de necesidades (nuevas) a fin de establecer un parámetro que refleje la situación actual de partida.

10 ▶ Metas:

las metas se fijan tras estudiar los cambios anticipados/deseados al final del ciclo de la EOC. El cambio desde la base de referencia a la meta debe poder calcularse/medirse en función del KPI y a partir de la 'fuente de datos' aportada.

11 ▶ Riesgos e hipótesis:

introducir los riesgos e hipótesis acordadas para este efecto/producto.

El GNUD ha elaborado una lista de control para la revisión de calidad de la EOC. Es muy recomendable usar esta lista para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad mínimos del marco de la Estrategia de Operaciones Institucionales.

LISTA DE CONTROL DE LA NARRATIVA DEL MARCO DE RESULTADOS

- Elaborada la narrativa de los resultados de la EOC donde se explican los antecedentes y el enfoque de cada área de efectos a partir de la información obtenida de los análisis de situación, de necesidades y el establecimiento de prioridades.
- Elaborado el marco de resultados de la EOC — por cada área de efectos, una plantilla rellena.
- Todos los marcos de resultados de la EOC incluyen indicadores, bases de referencia y metas, e identifican fuentes de datos verificables para su evaluación.
- Finalizada la lista de control de la revisión de calidad de la EOC.

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla del marco de resultados de la Estrategia
Plantilla para la revisión de calidad del GNUD
Guía para la RBM de la ONU en www.undg.org

4.4 ESTRUCTURAS DE GESTIÓN Y MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

La gobernanza de las operaciones institucionales comunes puede diferir de un país a otro, en función de las necesidades locales y los recursos disponibles. Todas las responsabilidades de gobernanza de la Estrategia de Operaciones Conjuntas están claramente perfiladas en el documento, incluidos los términos de referencia pertinentes (TOR). El documento de la EOC incluye: el organigrama de gobernanza, un listado de las responsabilidades de cada elemento del organigrama y (en el anexo) los TOR del OMT y los equipos de tareas del OMT.

PASOS PARA PREPARAR EL CONTENIDO SOBRE GESTIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL DOCUMENTO EOC

1 ► Organigrama:

usar el modelo que se ofrece a continuación (gráfico 11) como guía a la hora de elaborar el organigrama de la EOC adecuado al contexto del país. El organigrama identifica los cuatro elementos de la gobernanza de la Estrategia: 1) Liderazgo; 2) gestión; 3) asistencia técnica y conocimientos especializados; y 4) coordinación. El organigrama especifica la cadena informativa, quién ostenta la presidencia del OMT y la agencia que dirige/persona que preside cada grupo de trabajo.

2 ► Funciones y responsabilidades:

en el cuerpo del documento de la Estrategia, describir las funciones y responsabilidades de cada componente del organigrama. Usar el listado genérico proporcionado en el Anexo A.

3 ► Términos de referencia (TOR):

introducir los TOR del OMT y sus equipos de tareas en el anexo del documento de la EOC. Se pueden encontrar modelos de TOR proforma en el toolkit de la Estrategia.

4 ► Mémorandum d'accord (MA) sur les services communs :

Memorando de entendimiento de los servicios comunes (MOE): el GNUD ha desarrollado y acordado una plantilla normalizada para los servicios comunes. Esto facilita la

ejecución y la gobernanza de las operaciones institucionales y contribuye a garantizar los acuerdos sobre el nivel al que se distribuyen los costos los organismos de la EOC. La plantilla normalizada perfila el marco legal y los mecanismos de gestión bajo los que operan los servicios individuales/ las soluciones institucionales. El uso de este MOE proforma reducirá drásticamente los costos de transacción, ya que se trata de un modelo pre-aprobado por el GNUD y no precisa ser examinado o aprobado por los departamentos jurídicos de los organismos individuales.

Les UNCT/OMT sont fortement encouragées à se servir de ce modèle standard pour tous les MA ayant trait à la gestion des services communs. Le MA est généralement complété par un accord de prestation de service (SLA) précisant en détail les arrangements spécifiques relatifs à un service commun particulier. Pour le modèle de MA du GNUD convenu pour les services communs et/ ou un modèle et un exemple de Plan de travail intégré (I-AWP), on se reportera à la Trousse pratique de la BOS.

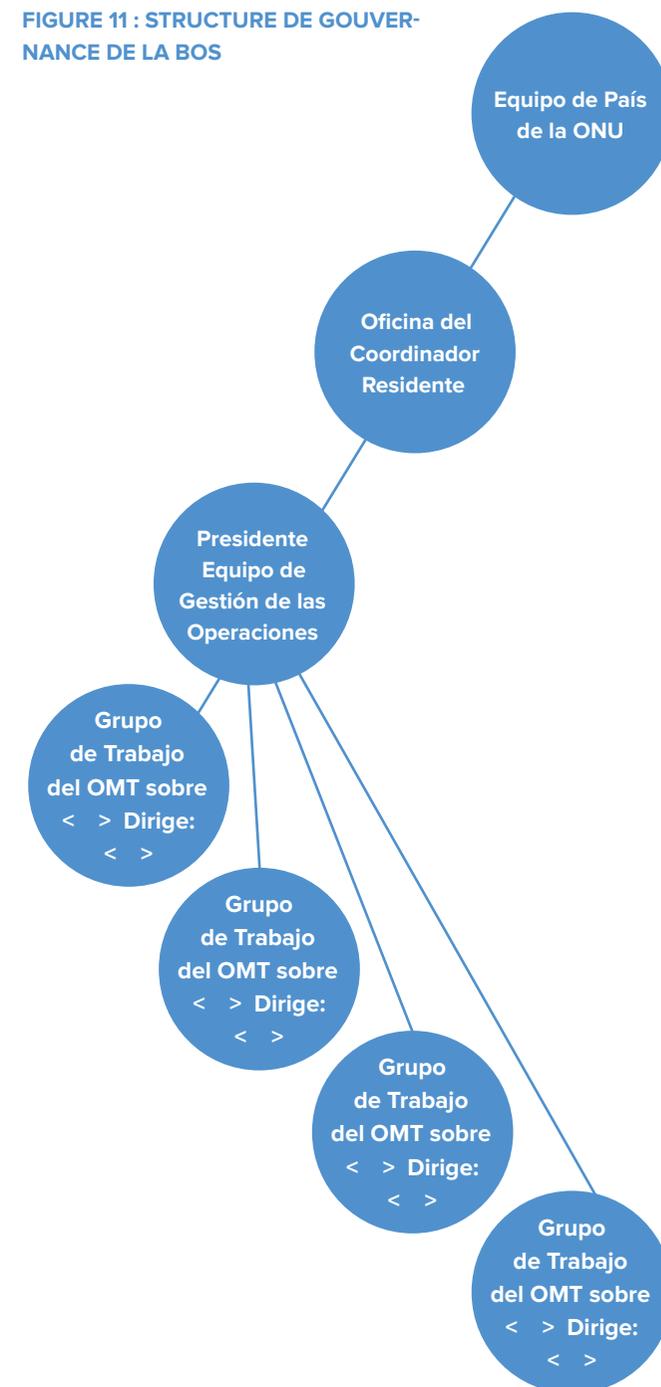
LISTA DE CONTROL DE LA GESTIÓN Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

- El organigrama identifica los cuatro componentes de la gobernanza de la EOC: 1) Liderazgo; 2) gestión; 3) asistencia técnica y conocimientos especializados; y 4) coordinación
- El organigrama presenta todas las cadenas informativas, la presidencia del OMT y la entidad o persona que dirige o preside el equipo de tareas
- El documento de la EOC describe las funciones y responsabilidades de los cuatro componentes de la gobernanza
- Los TOR del OMT y su equipo de tareas han sido redactados y adjuntados al documento del marco EOC en el anexo

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla para el MOE de servicios comunes aprobada por el GNUD
Modelo de TOR para el OMT y sus equipos de tareas/grupos de trabajo

FIGURE 11 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA BOS



4.5 MARCO PRESUPUESTARIO

Esta sección ayudará a los OMT a completar el Capítulo 6 del documento de la Estrategia, dedicado a las necesidades financieras de la EOC a lo largo de todo el ciclo programático.¹⁷ En el documento de la EOC, una breve narrativa describe el marco presupuestario. La narrativa cubre los recursos presupuestarios estimados totales y la diferencia entre ingresos y presupuesto para la EOC a lo largo del ciclo multianual de su ejecución. Proporciona un costo estimado de la EOC e indica los recursos asignados por los organismos de la ONU al comienzo del ciclo de planificación. También cubre los costos de seguimiento y evaluación anual. Otros detalles del proceso presupuestario anual se desarrollan en el momento de elaborar los planes de trabajo anuales.

La movilización de recursos para las operaciones institucionales generalmente tiene como destinatarios los organismos de la ONU que comparten costos. Se crea una cuenta de servicios comunes (véase más abajo). En algunos casos, los fondos de las agencias puede verse aumentados con recursos provenientes de otras fuentes. Generalmente, el OMT trata sus planes para la movilización de recursos para la EOC con el UNCT en el momento de la validación.

ELEMENTOS DEL MARCO PRESUPUESTARIO DE LA ESTRATEGIA:

1 ► **Narrativa breve:**

no más de media página. La narrativa describirá: 1) el costo total de la EOC; 2) la posible existencia de una diferencia entre los recursos movilizados y los necesarios; y 3) estrategias para impulsar la movilización de recursos por parte del OMT y/o el UNCT (una estrategia de movilización de recursos).

2 ► **Cuadro del marco presupuestario de la EOC:** el cuadro contiene cuatro columnas (véase el cuadro 11, abajo):

- **Área de efecto:** indicar los efectos (líneas de servicios comunes) enumerados en la plantilla del marco de resultados;

- **Costo por efecto:** indicar los recursos necesarios para conseguir los efectos indicados en la plantilla del marco de resultados. Esto combina los costos proyectados y asociados con la ejecución del efecto en una sola cifra.

- **Recursos totales comprometidos por la ONU:** todas las contribuciones básicas y complementarias de los organismos a la EOC.

- **Déficit total de recursos:** el déficit representa la potencial insuficiencia de recursos que puede requerir la movilización de recursos adicionales.

CUENTA DE SERVICIOS COMUNES

Una herramienta habitual de la gestión financiera de apoyo a las operaciones institucionales es la cuenta de servicios comunes. A partir del presupuesto del plan de trabajo anual, los organismos contribuyen a la cuenta al principio del año de cara a cubrir los costos de ejecución previstos de la EOC; las diferencias respecto al costo real son devueltas o deducidas de cara al presupuesto del año próximo.

El GNUD ha creado la cuenta de servicios comunes para facilitar la gestión de los recursos transferidos desde los organismos al presupuesto de servicios comunes. La cuenta se crea para actuar como cuenta bancaria conjunta en la que se agrupan las contribuciones de los organismos ONU para cubrir de forma compartida los gastos derivados de la prestación de determinados servicios. La gestión de la cuenta de servicios comunes corresponde a un agente administrativo (AA), normalmente un organismo en el país. El AA es responsable de la gestión del día a día de la cuenta en relación con la cartera de operaciones institucionales comunes.

¹⁷ La EOI es un plan a medio plazo alineado con el ciclo programático del MANUD, normalmente por un periodo de cuatro a cinco años, dependiendo del contexto específico de cada país.

CUADRO 11: CUADRO DEL MARCO PRESUPUESTARIO DE LA EOC ¹⁸

A	B	C	D
LÍNEAS DE SERVICIOS COMUNES (ÁREAS DE EFECTOS)	COSTO POR EFECTO	RECURSOS TOTALES COMPROMETIDOS POR LA ONU	DÉFICIT EN EL PRESUPUESTO DE LA EOI EOC
SERVICIOS COMUNES DE ADQUISICIÓN			
SERVICIOS COMUNES DE RECURSOS HUMANOS			
SERVICIOS COMUNES TIC			
SERVICIOS COMUNES DE LOGÍSTICA			
SERVICIOS COMUNES FINANCIEROS			
SERVICIOS COMUNES DE INSTALACIONES (INCLUIDOS LOS LOCALES COMUNES)			
TOTAL			

LISTA DE CONTROL DEL MARCO PRESUPUESTARIO

- El cuadro del marco presupuestario ha sido completado e insertado en el borrador del documento de la EOC
- Finalizada la narrativa breve de media página e insertada en el documento de la EOC
- Insertada la nota relativa a la estimación y confirmación de los fondos en el documento: “Contiene cantidades estimadas, y las cantidades confirmadas dependerán de la disponibilidad de recursos de los organismos del sistema ONU y de las contribuciones procedentes de cualquier otra fuente”
- Todos los socios han tratado y acordado los requisitos y estrategias de movilización de recursos para la EOC
- Se han efectuado preparativos para presentar el marco presupuestario al UNCT en el momento de la validación explicando su vinculación con la cuenta de servicios comunes del OMT

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Cuadro del marco presupuestario
Cuenta de servicios comunes del GNUD

¹⁸ Al presentarse en el marco de la EOI, este cuadro incluye una nota que dice: “contiene cantidades estimadas, y las cantidades confirmadas dependerán de la disponibilidad de recursos de los organismos del sistema ONU y de las contribuciones procedentes de cualquier otra fuente”.

5

PASO 5: VALIDACIÓN Y ENVÍO DEL DOCUMENTO DE LA ESTRATEGIA

La validación consiste en la presentación del documento finalizado de la Estrategia de Operaciones Conjuntas al Equipo de País de las Naciones Unidas. La reunión y presentación formal al UNCT incluye a todos los miembros del OMT, miembros del equipo de tareas y personal programático relevante. La validación incluye el reconocimiento de un acuerdo para la implementación de los diferentes aspectos contenidos en la Estrategia.

- Medidas de riesgo y mitigación;
- Estrategias de movilización de recursos;
- Liderazgo confirmado en las varias estructuras de gobernanza de la EOC; y
- Compromiso con los vínculos existentes entre las operaciones y el programa.

El OMT solicita la aprobación del marco de la EOC por parte del UNCT para, a continuación, proceder a la firma del documento definitivo por parte de todos los organismos ONU participantes, antes de su envío a DOCO GNUD. El envío del marco validado y firmado va acompañado de una carta de presentación al director de DOCO por parte del Coordinador Residente de la ONU.

En el toolkit de la EOC se puede encontrar un modelo de carta para el envío del marco validado a DOCO.

LISTA DE CONTROL DE VALIDACIÓN Y ENVÍO

- Celebrado el taller o seminario de validación en el que se ha presentado el documento del marco EOC al UNCT para su aprobación final
- Documento del marco EOC firmado por cada organismo participante
- Documento del marco enviado con la correspondiente carta de presentación del Coordinador Residente al director de DOCO-GNUD

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Modelo del programa del seminario de validación
Modelo de carta de presentación del Coordinador Residente de la ONU al director de DOCO-GNUD

6

PASO 6: PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN DEL TRABAJO ANUAL

Los planes de trabajo anuales (PTA) describen cómo se van a lograr los efectos y los productos mediante las actividades a desarrollar cada año. También se utilizan para hacer seguimiento del impacto al finalizar el año.

La presente sección está dedicada a la preparación de los planes de trabajo anuales de la Estrategia. Una vez finalizada y aprobada la EOC, se pone en marcha su ejecución. El OMT necesitará un PTA a fin de lograr los efectos y productos descritos en la EOC. Los planes de trabajo se elaboran una vez que el UNCT ha validado el marco y este ha sido enviado a DOCO. Los planes **no** forman parte del documento del marco EOC y constituyen una herramienta de planificación distinta; se preparan tras la finalización de aquél y son sometidos a una revisión anual. El PTA es el 'cómo'. **Define las actividades** que deben ser implementadas a principios de año a fin de lograr los productos y **hace seguimiento del impacto** al finalizar el año.

Los grupos de trabajo/equipos de tareas están obligados a preparar los planes de trabajo anuales para la aprobación del OMT. Los planes de trabajo describen la manera en que está previsto llevar a cabo la Estrategia de Operaciones Conjuntas anualmente y se centran en el nivel de actividad del año natural para el que se crean, así como en las asignaciones presupuestarias necesarias para realizar las actuaciones planeadas.

6.1 PAQUETES ESTÁNDAR DE SERVICIOS COMUNES

El GNUM ha venido creando los paquetes estándar de servicios comunes desde 2015 a partir de las prácticas ya existentes de la ONU en los países y de otras recientes desarrolladas en el conjunto del sistema. Cabe citar como ejemplo, 'Energía sostenible: paneles solares (parte de los servicios de instalaciones incluidos en la Estrategia) y el seguimiento GPS de vehículos' (dentro de la gestión del parque móvil gestionado en el marco de la EOC).

Al normalizar los servicios se reducen las duplicaciones a nivel de país. Esto no sólo reduce los costos, sino que le ahorra a la Oficina de País una considerable cantidad de tiempo en el desarrollo del servicio común, y esto le permite empezar el trabajo

de adaptación del paquete para adaptarlo a las necesidades locales. Asimismo, el proceso también mejora la calidad de los servicios ya que facilita el acceso a prácticas utilizadas en otros países. Los paquetes estándar suponen un factor importante a la hora de compartir conocimientos e incorporar las buenas prácticas en el sistema. Los paquetes estándar de servicios comunes se basan en las políticas armonizadas, normas y reglamentos del HLCM más recientes; como tales, desempeñan un papel clave en la ejecución efectiva desde el punto de vista de los costos de los servicios comunes adaptados al país.

Los paquetes pueden descargarse del sitio web GNUM en <https://undg.org/home/guidance-policies/business-operations/>.

Por otro lado, el HLCM ha elaborado una guía detallada sobre la colaboración interinstitucional en las operaciones institucionales, como las directrices sobre adquisiciones, servicios TIC y recursos humanos conjuntos. Es aconsejable examinar las directrices interinstitucionales relacionadas con los servicios comunes seleccionados en la EOC. Las directrices pueden encontrarse en el sitio web del HLCM en www.unsceb.org/content/reports-hlcm.

6.2 SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE TRABAJO ANUALES

A la conclusión del año natural, el OMT y sus equipos de tareas usan el plan de trabajo anual de la Estrategia para hacer seguimiento del impacto de las actividades planeadas. Los informes de seguimiento anual de los equipos de tareas utilizan el mismo método proforma para informar de la situación de las actividades (logradas; en marcha; no iniciadas) y de los gastos a final de año (reales).

COMMENT REMPLIR LE FORMULAIRE DU PLAN DE TRAVAIL DE LA BOS

- 1 ► **Mecanismos de coordinación:** introducir el nombre del equipo de tareas del OMT responsable de esta área de efectos.
- 2 ► **Indicadores y declaraciones de efecto/producto:** hacer referencia al marco de actividades de la EOC e introducir los indicadores y declaraciones de efecto/producto pertinentes.
- 3 ► **Actividades clave:** hacer un listado de las actividades clave llevadas a cabo durante el ejercicio (es decir, las consideradas más importantes o que marcan hitos significativos). Por ejemplo:
Example:
Producto en el área de adquisiciones – Se evitaron costos por la aplicación de un presupuesto durante ese año
Actividades clave – Preparación de solicitudes de propuestas (RFP), emplazamiento de propuestas, finalización del proceso de selección.
- 4 ► **Situación a fin del ejercicio:** forma parte del proceso de seguimiento de cada producto a nivel de actividad mediante el análisis del estado en que se encuentra dicha actividad. Por tanto, los equipos de tareas registran: 'lograda', 'en marcha', 'no iniciada' en la columna junto a la actividad correspondiente. Realizar al final del año.
- 5 ► **Plazo:** introducir la fecha de inicio y de finalización de la actividad en la columna correspondiente.
- 6 ► **Organismo director:** introducir el nombre del organismo ONU y de la persona de contacto encargada de la actividad. El objetivo es mejorar la rendición de cuentas para la actividad planeada.
- 7 ► **Marco presupuestario anual:** ~~Ce cadre comporte quatre composantes :~~ **See above**
 - **Cantidad presupuestada para actividades clave:** introducir la cantidad presupuestada para la actividad, si la hay.
 - **Financiación:** introducir la cifra disponible para la actividad, si la hay, contribuida por un organismo individual, donante o procedente de un presupuesto compartido.
 - **Déficit presupuestario:** refleja la cantidad que falta por cubrir y que necesita mobilizarse para poder acometer la actividad.
 - **Gastos al final del ejercicio:** introducir los gastos reales incurridos en el desempeño de esta actividad.

Please refer to Spanish translation and check for other French text

LISTA DE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN E INFORMACIÓN DEL TRABAJO ANUAL

- La plantilla del plan de trabajo anual es completada por cada equipo de tareas/efecto de la EOC
- El OMT aprueba todos los planes de trabajo anual y el presupuesto correspondiente
- Rellenadas al final del ejercicio las columnas 'Estado de la actividad al final del ejercicio' y 'Gastos al final del ejercicio' (End of Year Status of Activity y End of Year Expenditure) para ayudar al seguimiento anual de la Estrategia

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla del plan de trabajo anual de la Estrategia
Manual de RBM del GNUD en www.undg.org

7

PASO 7: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta sección ofrece una guía para completar el Capítulo 4 del documento de la Estrategia de Operaciones Institucionales, donde se describe el plan de seguimiento y evaluación (SyE) y todas las actividades relacionadas que tendrán lugar durante el ciclo de vida de la EOC. El plan de SyE comprende todas las actividades y sus plazos de ejecución, explica quiénes participan y las funciones y responsabilidades que asumen, así como los datos que serán necesarios para su realización. Los dos elementos del plan de SyE son el seguimiento anual y la evaluación de fin de ciclo.

Las actividades anuales de seguimiento e información de la Estrategia deben ser llevadas a cabo en paralelo con las actividades anuales de seguimiento e información del MANUD. Al examinar el proceso anual de la EOC y el MANUD, utilice funcionarios de operaciones y programáticos que puedan ayudar a establecer hasta qué punto los cuellos de botella del MANUD tienen su origen en los procesos de apoyo operacional y viceversa, para así abordarlos el año siguiente. Además, esto hace que el UNCT disponga de una perspectiva completa de la situación de los programas y las operaciones, lo que le permite reforzar el control de la gestión, tanto de la planificación estratégica como de la ejecución de los programas y las operaciones en el país.

7.1 SEGUIMIENTO ANUAL

El seguimiento anual de la Estrategia de Operaciones Conjuntas se centra en el impacto y utiliza la plantilla del plan de trabajo anual para determinar:

- La situación de las actividades a fin de ejercicio — logradas, en marcha, no iniciadas
- Gastos a fin de ejercicio – reales

Dependiendo de la situación de las actividades, se estudiará cualquier cuello de botella o retraso, y se propondrán ajustes o soluciones para el plan de trabajo y el presupuesto EOC del año próximo.

LISTA DE CONTROL DE SEGUIMIENTO

- Finalizado el plan de trabajo anual de la Estrategia en las áreas de: 1) situación de las actividades; 2) gastos a fin de ejercicio — reales
- La situación de la evaluación de impacto anual de la EOC es tenida en cuenta por el OMT y presentada al UNCT
- Incluidos los impactos anuales de la EOC en el informe anual del Coordinador Residente

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Plantilla del plan de trabajo anual de la EOC

7.2 EVALUACIÓN (FIN DE CICLO)

La evaluación de la Estrategia realizada al final del ciclo de la EOC supone un examen obligatorio de los efectos y los productos incluidos en la Estrategia. Junto a los criterios de evaluación estándar, utiliza KPI para medir los costos evitados y la mejora de la calidad. En la medida de lo posible, las evaluaciones de la EOC y del MANUD estarán conectadas. La evaluación de la Estrategia de Operaciones Conjuntas proporciona al OMT y el UNCT información objetiva sobre desempeño y buenas prácticas que pueden contribuir a mejorar la EOC en futuros ciclos de planificación. Entre los insumos incluidos en la evaluación están los datos cuantitativos específicos a las fuentes de datos identificadas o los obtenidos mediante encuestas de calidad.

Según la definición del Grupo de Evaluación de la ONU (UNEG) una evaluación es un “examen [de la EOC] enfocado en los logros esperados y alcanzados en el que se revisa la cadena de resultados, los procesos y los factores contextuales para entender los logros”.¹⁹ La evaluación informa la gestión y los procesos de toma de decisiones de la Estrategia.

La evaluación de fin de ciclo tiene tres objetivos:

- Examinar el estado de los resultados respecto a los KPI (para informar el análisis de situación del siguiente ciclo de planificación de la EOC) en relación a los costos evitados y la mejora de la calidad;
- Estudiar la organización, coordinación, relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la EOC²⁰ (para informar el diálogo entre el OMT y el UNCT en torno a su gestión futura);
- Examinar el presupuesto de gastos como un total multianual a partir del informe de gastos realizado cada año.

EVALUACIÓN DE LA MEJORA EN LA CALIDAD

A todos los efectos y productos del marco de resultados de la Estrategia se les asigna un KPI de **evitación de costos** y otro de **mejora de la calidad**. Algunos de estos KPI pueden medirse cuantitativamente y otros requieren un método cualitativo de evaluación. El uso de encuestas de calidad es un método reconocido de evaluación de calidad.

Las encuestas de calidad de la EOC miden la percepción de los clientes en una escala de 1-5. A todos los usuarios de los servicios común se les envía una encuesta de calidad normalizada y se les pide que lo valoren. Posteriormente, esta valoración informa el desempeño del KPI. El **toolkit de la EOC** proporciona modelos de encuestas de calidad para cada línea de servicios comunes incluida en la Estrategia.

Además de los dos indicadores obligatorios mencionados, el GNUM ha aprobado una guía de seguimiento y evaluación de la EOC, en la que se ofrecen más ejemplos de indicadores que pueden utilizarse para reforzar el marco de SyE. Esta guía puede encontrarse en el sitio web del GNUM, www.undg.org

FIGURE 13 : SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ



¹⁹ Reglas del UNEG para la evaluación en el sistema de la ONU, <http://www.uneval.org>.

²⁰ El UNEG recomienda que las evaluaciones examinen la relevancia, eficiencia, eficacia, el impacto y la sostenibilidad.

SATISFACTION WITH COLLABORATIVE PROCUREMENT AT COUNTRY LEVEL: USER SURVEY

User satisfaction ratings: Please rate the following user satisfaction statements (where 5 is high and 1 is low)

1. The common procurement service provides effective, high quality and cost-efficient procurement services to the client UN agencies.



2. The common procurement service provider gives appropriate advice and support when I need help in sourcing.



3. There is a consistent and easy to follow process for ordering goods and supplies.



4. The goods and supplies that we are given are appropriate quality.



Translation provided along with the other documents. Please see file BOS-FIGURE 13 TRANSLATION

TRANSLATION MISSING

LISTA DE CONTROL DE LA EVALUACIÓN

- Se han compilado todos los informes de impacto y de gastos financieros que servirán como referencia para la evaluación
- Todos los grupos de trabajo de la EOC utilizan el marco de resultados y las fuentes de datos verificables identificadas en dicho marco para determinar el estado de los indicadores en términos cuantitativos a partir del logro de las metas a partir de la base de referencia
- Diseñadas, distribuidas y procesadas las encuestas de calidad para respaldar el análisis cualitativo de los indicadores de calidad incluidos en el marco de resultados de la Estrategia
- Se impulsa la evaluación en el contexto de la guía del UNEG y se vincula a la evaluación el MANUD cuando es preciso
- Los efectos y las recomendaciones de la evaluación han sido presentados al OMT y al UNCT para informar las decisiones de gestión relacionadas con la Estrategia.

RECURSOS EN EL TOOLKIT DE LA EOC

Guía del UNEG para la gestión basada en los resultados y la evaluación

Marco de SyE de la EOC en www.undg.org

Modelos de encuestas de calidad

GRÁFICO 13 MODELO DE ENCUESTA DE CALIDAD

APÉNDICE A: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Dirección – Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT)

Las funciones genéricas del UNCT respecto a la Estrategia de Operaciones Conjuntas son:

- La última palabra en decisiones sobre todo lo relacionado con las operaciones institucionales comunes
- Responsable de garantizar el alineamiento entre la EOC y el MANUD
- Responsable de finalizar la EOC y del logro y la información de los resultados acordados
- Responsable de diseñar la visión a medio plazo de las operaciones institucionales comunes y proporcionar orientación al OMT sobre la puesta en práctica de la Estrategia
- Última palabra en cuestiones que no puede resolver el OMT
- Aprobación final de los planes de trabajo y presupuestos anuales acordados
- Aprobación de la hoja de ruta y envío de la EOC a DOCO-GNUD
- Validación final y envío del documento de la EOC a DOCO-GNUD

Coordinación – Oficina del Coordinador Residente de la ONU (RCO)

Las funciones genéricas de la RCO son:

- Prestar apoyo al OMT para la coordinación del proceso de desarrollo de la EOC
- Apoyar la coordinación de la planificación del plan de trabajo anual, la elaboración del presupuesto y su presentación al UNCT²¹ para su aprobación
- Colaborar con la agenda del UNCT para garantizar que las cuestiones relacionadas con las operaciones institucionales comunes son comunicadas por la OMT
- Colaborar con la movilización de recursos para la EOC según sea necesario
- Asesorar al OMT y al UNCT en relación a la orientación más reciente de DOCO-GNUD relacionada con las operaciones institucionales comunes
- Aportar su experiencia en materia de SyE para respaldar el seguimiento de la EOC

²¹ Es recomendable que la presidencia del OMT acuda a las reuniones para ofrecer periódicamente información de la marcha de las operaciones institucionales comunes

Gestión – Equipo de Gestión de las Operaciones (OMT)

Las funciones genéricas del OMT en la EOC son:

- Gestionar y coordinar el desarrollo y la ejecución de la Estrategia
- Supervisar el seguimiento anual para asegurar que la prestación de servicios cumple con los KPI acordados
- Examinar y aprobar los planes de trabajo anuales y los presupuestos de los equipos de tareas individuales de la EOC
- Informar periódicamente (el presidente del OMT) al UNCT del progreso en las cuestiones relacionadas con la ejecución de la EOC. Realizar actualizaciones del progreso basadas en los KPI y las metas recogidas en el marco de resultados de la EOC;
- Ejecutar las estrategias de movilización de recursos necesarias e informar al UNCT de las oportunidades de movilización de recursos
- Proporcionar o coordinar la prestación de orientación en materia de SyE a los equipos de tareas del OMT para un seguimiento de calidad y el desarrollo de planes de trabajo anuales (como las metas anuales)
- Supervisar el trabajo de los grupos de trabajo/equipos de tareas del OMT
- Supervisar el trabajo ajustado a plazos y relacionado con la EOC de cualquier equipo de tareas.²²

Asistencia y experiencia técnica – grupos de trabajo/equipos de tareas del OMT

Las funciones genéricas de los grupos de trabajo/equipos de tareas del OMT son:

- Participar en el desarrollo de la EOC a través del suministro de datos, la planificación de la Estrategia, la identificación de los riesgos y las limitaciones, y desarrollo del marco de resultados de la misma.
- Responsable de la planificación del trabajo anual, de los presupuestos, de la ejecución y el seguimiento de su área de efectos asignada
- Proporcionar asistencia y conocimientos técnicos especializados
- Alertar al OMT de cualquier oportunidad de movilización de recursos para la EOC
- Informar periódicamente al OMT (el presidente del equipo de tareas/grupo de trabajo) sobre el progreso del plan de trabajo anual correspondiente, haciendo mención especial de los retos y cuellos de botellas encontrados y de las soluciones propuestas.
- Crear vínculos con el personal programático que trabaja para mejorar el diálogo y la colaboración respecto a la identificación de las necesidades de las operaciones institucionales comunes vinculadas a la ejecución del MANUD.

²² Los equipos de tareas de la Estrategia normalmente operan dentro de unos plazos de tiempo marcados y tienen la responsabilidad de desarrollar y finalizar la EOI en nombre del OMT. En algunos casos, en el grupo de tareas participa personal de programas.

APÉNDICE B: HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS

Hoja de ruta y reunión de iniciación:

Modelo de hoja de ruta de la Estrategia de Operaciones Institucionales
Modelo de carta de presentación para el envío de la hoja de ruta a DOCO-GNUD
Modelo de programa de la reunión o seminario de iniciación

Análisis de situación:

Plantilla del análisis de situación de la Estrategia de Operaciones Institucionales
Modelo de plantilla del análisis de situación
Ejemplos de encuestas de calidad

Análisis de necesidades:

Plantilla del análisis de necesidades de la Estrategia de Operaciones Institucionales

Análisis costo-beneficio:

Plantilla del marco de resultados de la Estrategia de Operaciones Institucionales
Manual de RBM del GNUD <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

Estructuras de gestión y mecanismos de rendición de cuentas:

Plantilla del MOE aprobado por el GNUD para los servicios comunes
Modelo de TOR del OMT y sus equipos de tareas/grupos de trabajo

Marco presupuestario:

Cuadro del marco presupuestario de la Estrategia de Operaciones Institucionales
Instrumento de la cuenta de servicios comunes del GNUD

Validación y envío:

Modelo de validación del programa del seminario
Modelo de carta de presentación del Coordinador Residente de la ONU al director de DOCO-GNUD

Plan de trabajo anual:

Plantilla del plan de trabajo anual de la Estrategia de Operaciones Institucionales
Manual de RBM del GNUD <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

Seguimiento anual:

Plantilla del plan de trabajo anual de la Estrategia de Operaciones Institucionales

Evaluación:

Guía del Grupo de Evaluación de la ONU sobre la gestión y la evaluación basadas en los resultados
Modelos de encuestas de calidad



TRANSLATION MISSING

The United Nations Development Group (UNDG) unites the 32 UN funds, programmes, specialized agencies, departments, and offices that play a role in development. Since 2008, the UNDG has been one of the three pillars of the UN System Chief Executives Board for Coordination, the highest-level coordination forum of the United Nations system.

At the regional level, six Regional UNDG Teams play a critical role in translating UNDG priorities by supporting UN Country Teams in strategic priority setting, analysis and advice.

At the country level, 131 UN Country Teams serving 165 countries and territories work together to increase the synergies and joint impact of the UN system.

The UN Development Operations Coordination Office (DOCO) is the secretariat of the UNDG, bringing together the UN development system to promote change and innovation to deliver together on sustainable development.

@UNDGDOCO WWW.UNDG.ORG



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP