



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DE FINANZAS

135.º período de sesiones

Roma, 25 – 29 de octubre de 2010

Propuestas para la creación de un Centro único de servicios compartidos

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deberán dirigirse a:

Sra. Livia Furlani

Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas

Tel: +3906 5705 5687

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

RESUMEN

En este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones del segundo examen sobre el Centro de Servicios Compartidos (CSC), que se realizó en los nodos de CSC de Santiago y Bangkok. En el informe se presentan también las recomendaciones preliminares sobre los demás servicios administrativos proporcionados por las oficinas regionales. A continuación se resumen los resultados como sigue:

- por lo que respecta a los trámites administrativos internos, se recomienda proseguir la labor de unificación de las actividades transfiriéndolas de los dos nodos al centro principal de Budapest para lograr economías de escala, la normalización, procedimientos unificados y garantizar la calidad;
- se ha elaborado un caso hipotético de realización de la unificación que se espera dará lugar a unos ahorros bienales de 1,6 millones de USD;
- debería realizarse un estudio más detallado de las funciones de atención al público en todas las oficinas regionales, y presentar las posibles nuevas propuestas en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) 2012-13.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas que:
 - tome nota del análisis de la FAO de los actuales nodos del Centro de Servicios Compartidos;
 - proporcione orientación sobre la propuesta de unificar todos los servicios administrativos internos en el centro de Budapest;
 - tome nota de que se recomienda un estudio más detallado de las funciones de atención al público en todas las oficinas regionales.

Proyecto de asesoramiento

- **El Comité de Finanzas elogia el análisis atento realizado por la FAO respecto de los actuales nodos de servicios compartidos y apoya la unificación de las funciones administrativas internas en el Centro de Budapest, tomando nota del ahorro previsto de 1,6 millones de USD por bienio. El Comité acoge con satisfacción la realización de un estudio más detallado, por parte de la administración, de las funciones de atención al público en las oficinas regionales con la presentación de posibles propuestas al respecto en el PTP 2012-13.**

ANTECEDENTES

1. Tras la aprobación por la Conferencia en 2005 y la conformidad del Consejo en 2006, la FAO estableció en 2007 nodos del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest, Bangkok y Santiago, respectivamente, con una unidad de coordinación en Roma. La estructura comenzó a funcionar en enero de 2008.
2. El principio rector del CSC fue trasladar una serie de trámites administrativos a lugares de menor costo. Las transacciones que se consideraban de gran volumen, naturaleza rutinaria, escasa importancia estratégica e independientes de la ubicación debían concentrarse en un número limitado de nodos especializados.
3. Según el plan original de 2006, y en consonancia con las observaciones formuladas en el examen exhaustivo, la FAO realizó un primer examen del CSC en 2009, cuyos aspectos más destacados fueron examinados por el Comité de Finanzas en julio de 2009. Esta labor dio lugar a la confirmación de la dotación de personal del nodo de Budapest, el cierre de la unidad de coordinación del CSC en Roma, y la transferencia del puesto de Jefe del CSC a Budapest. A 1.º de octubre de 2010, estas medidas estaban ya finalizadas.
4. El examen de las mejores prácticas realizado en 2009 determinó también la necesidad de un estudio más a fondo para evaluar la posibilidad de centralizar todas las operaciones del CSC en el centro de Budapest. Esta labor se previó en el PTP 2010-11, por una variedad de razones cualitativas y de eficiencia, incluidas las estadísticas relativas a la carga de trabajo, que mostró que el 60 % del personal del CSC (el ubicado en Budapest) realizaba el 80 % de las transacciones del CSC de todo el mundo. En consonancia con la orientación del Consejo, se presentó por tanto un documento a las conferencias regionales de 2010 sobre la posibilidad de unificar todas las funciones del CSC en un centro mundial.

ALCANCE Y ENFOQUE DEL EXAMEN DE 2010

5. Tras los debates iniciales en las conferencias regionales y en el Consejo de la FAO, la FAO decidió en junio de 2010 proceder a un examen en profundidad de las funciones de los nodos del CSC de Bangkok y Santiago, para incluir también los aspectos de la calidad y la eficacia de la prestación de servicios administrativos en las regiones. Además, la FAO aprovechó la oportunidad para adoptar una visión más integral de los servicios administrativos en general. El examen ampliado es importante también a la luz de los efectos actuales o previstos de los principales proyectos del Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO en materia de administración, incluida la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la sustitución del Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS), así como la descentralización de la autoridad a las regiones, incluidas las funciones del Programa de Cooperación Técnica (PCT).
6. Se formó un equipo integrado por personal superior de la FAO con amplios conocimientos de administración y un consultor de alto nivel de una empresa de consultoría de gestión bien conocida. El proyecto de mandato del examen fue compartido con todas las oficinas regionales interesadas y su aportación se incluyó en la versión final. Se prestó especial atención a la eficiencia y la eficacia de los servicios prestados y la calidad y la satisfacción del cliente. Se obtuvo información de respuesta directamente de las representaciones de la FAO (FAOR) y las oficinas subregionales. Las actividades examinadas fueron las relativas a recursos humanos, viajes, finanzas y presupuesto, adquisiciones, protocolo, mantenimiento de edificios, y el apoyo a la red de FAOR.

7. Las funciones indicadas se distribuyen entre las siguientes unidades que figuran en el cuadro de la página siguiente junto con su costo actual:

<i>Línea de base 2010 - NODOS del CSC</i>		PTP		Costo en miles de USD (Costos estándar 2010-2011)
		Profesionales	Servicios generales	
CSC – NODO de Bangkok		1	12	695 USD
	Recurso humano	1	8	541 USD
	Viajes		4	154 USD
CSC – NODO de Santiago		1	10	645 USD
	Recurso humano	1	7	509 USD
	Viajes		3	137 USD
Total por año del CSC		2	22	1 340 USD

<i>Línea de base 2010 - Otros procesos administrativos de las oficinas regionales</i>		PTP		Costo (miles de USD) (Costos estándar 2010-2011)
		Profesionales	Servicios generales	
RAP - Bangkok		3	29	1 737 USD
	Finanzas y presupuesto	1	9	603 USD
	Red de FAOR	1		193 USD
	Oficina del Programa	1		193 USD
	Adquisiciones y servicios internos		20	749 USD
RLC - Santiago		3	18	1 319 USD
	Finanzas y presupuesto	1	5	436 USD
	Red de FAOR	1		163 USD
	Oficina del Programa	1	5	457 USD
	Adquisiciones y servicios internos		8	262 USD
Total por año		6	47	3 056 USD

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8. El examen puso de relieve la necesidad de unificar las actividades de tramitación internas en un único centro mundial de CSC. Esta recomendación se basa en una serie de cuestiones identificadas en los nodos de Bangkok y Santiago, lo que redujo la eficiencia y eficacia de estos servicios internos proporcionados, en particular:

- **Cuestiones de economías de escala:** el hecho de dotar de personal tres nodos equivale a mantener los conocimientos y el personal experto dispersos en vez de compartirlos eficazmente. No se realizan en consecuencia las oportunidades de poner en común los recursos y hacer un uso más eficaz de las capacidades técnicas.
- **Cuestiones de productividad y racionalización:** el análisis del flujo del trabajo puso de relieve una serie de limitaciones operativas, tales como los procesos prolongados y

engorrosos basados en papel, que reducían la productividad total de las funciones de recursos humanos y de viajes y ofrecían oportunidades para su racionalización.

- **Cuestiones de normalización:** los procesos no se aplicaban en forma normalizada: algunos procesos de viaje, por ejemplo, requerían aprobaciones múltiples e innecesarias tramitadas en papel, mientras que algunas transacciones de adquisición no se valían de las posibilidades disponibles de establecer acuerdos marco.
- **Cuestiones de tecnología de la información:** se había observado que las oficinas regionales se veían obstaculizadas por la falta de acceso a los sistemas de tecnología de la información, lo que agravaba los problemas administrativos e incrementaba de manera espectacular las necesidades de recursos.

9. La unificación de los servicios internos en un único centro mundial permitiría abordar los problemas indicados antes y ofrecer una simplificación y normalización de las disposiciones y los procesos, así como economías de escala y mayor control de calidad desde una ubicación central.

10. Además, el examen puso de relieve que las diferencias de zona horaria no son motivo de gran preocupación para los tipos de transacciones identificados para la unificación, ya que la gran mayoría de estas transacciones, salvo el servicio de asistencia a los usuarios, tienen un tiempo de tramitación de más de 24 horas. Para las transacciones de un tiempo de tramitación inferior a las 24 horas, el "servicio nocturno" que puede aprovechar las diferencias de huso horario entre las regiones, puede ser a veces tanto una ventaja como una desventaja.

11. La unificación de las funciones de tramitación interna en un único centro mundial está también en consonancia con los modelos de mejores prácticas para las organizaciones del tipo de las Naciones Unidas, es decir, las que normalmente desempeñan sus actividades en todo el mundo y son relativamente pequeñas. De hecho, varias organizaciones de las Naciones Unidas han creado recientemente centros mundiales que prestan servicio a las respectivas organizaciones en todo el mundo, tales como el PNUD en Copenhague; la OMS en Kuala Lumpur, el ACNUR en Budapest, y el PMA en Dubai.

Unificación del CSC

12. Teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones antes expuestas, se propone la unificación de todas las tramitaciones internas relativas a las funciones de recursos humanos y de viajes en el CSC de Budapest, con el consiguiente cierre de los nodos de CSC en Santiago y Bangkok (véanse los cuadros que figuran a continuación), en consonancia con el modelo de funcionamiento actual en la Oficina Regional para el Cercano Oriente (RNE) y la Oficina Regional para África (RAF). La unificación permitirá normalizar todos los procesos y realizar considerables economías de escala y de capacidades. Es importante señalar que los clientes de los FAOR en las regiones sin nodos de CSC han notificado una mejora en los servicios prestados después que se disolvieron las unidades de recursos humanos y de viajes en la RAF y la RNE .

<i>Línea de base 2010 - NODOS del CSC</i>		PTP		Costo en miles de USD (Costos estándar 2010- 2011)
		Profesionales	Servicios generales	
CSC - NODO de Bangkok		1	12	695 USD
	Recursos humanos	1	8	541 USD
	Viajes		4	154 USD
CSC – NODO de Santiago		1	10	645 USD
	Recursos humanos	1	7	509 USD
	Viajes		3	137 USD
Total por año del CSC		2	22	1 340 USD

<i>Caso hipotético 0:</i>		PTP		Costo (miles de USD) (Costos estándar 2010- 2011)
		Profesionales	Servicios generales	
OR – Bangkok		0	0	USD
	Recursos humanos	0	0	USD
	Viajes (protocolo, visado)		0	USD
OR – Santiago		0	0	USD
	Recursos humanos	0	0	USD
	Viajes (protocolo, visado)		0	USD
CSC de Budapest (aumento de los recursos)		1	13	542 USD
	Recursos humanos	1	9	430 USD
	Viajes		4	112 USD
Total		1	13	542 USD

Caso 0 - posibles ahorros de costos recurrentes (por año)	798 USD
--	----------------

13. Los ahorros de costos que podrían derivar de esta propuesta se calculan en 1,6 millones de USD por bienio.

14. Además, según las estimaciones actuales y las cifras del examen del CSC de 2009, la unificación de las funciones de tramitación interna en el CSC de Budapest determinarían unos costos de transición no recurrentes de 200 000 USD. Entre los gastos se incluirían la comunicación a los clientes, la contratación de personal, la tecnología de la información (TI) y la capacitación del nuevo personal contratado en Budapest.

15. En esta fase no se han incluido los posibles costos de redistribución y cese en el servicio del personal. Se considera prematuro estimar estos posibles costos, ya que las recomendaciones derivadas del examen más amplio de las actividades administrativas que se describen más adelante, y la disponibilidad de puestos vacantes en las oficinas en cuestión, puede dar lugar a nuevos ajustes de las funciones de atención al público y nuevas oportunidades de redistribución. Además, la experiencia en la RAF y la RNE ha demostrado que las soluciones de redistribución del personal se han realizado a costo muy limitado o nulo, y la Organización ha promovido activamente la nueva capacitación de los funcionarios interesados en caso necesario. Para el personal internacional afectado por las propuestas, se dispone de oportunidades de redistribución

en otras ubicaciones geográficas y los costos de reubicación se cubrirían en el marco del programa de movilidad aprobado en el PIA.

FASES SUCESIVAS

16. Se propone iniciar la aplicación inmediata de la unificación de los nodos, con el objetivo de disponer de un centro mundial en Budapest para la prestación de servicios a la FAO en todo el mundo a partir de enero de 2012.

17. Asimismo, se propone seguir formulando recomendaciones para otros tipos de actividades administrativas que se destacaron en el examen. A este respecto, el examen reveló que las oficinas regionales analizadas desempeñaban una variedad de funciones de recursos humanos que normalmente no se realizaban en el CSC de Budapest, en particular en los ámbitos de la contratación de personal, la planificación de los recursos humanos, la estructura orgánica, el perfeccionamiento del personal, y el apoyo a la evaluación del rendimiento. Se prevé que las responsabilidades en estas otras esferas, consideradas en general funciones de atención al público, se verán afectadas ulteriormente por la transferencia a las oficinas regionales de los servicios de recursos humanos anteriormente proporcionados a la red de FAOR por la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD). La introducción de procesos nuevos y/o actualizados relacionados con las NICSP y el nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno puede crear también una necesidad de nuevas funciones de tramitación interna que habrá de examinarse para su posible ejecución desde el centro de CSC en Budapest, así como el nuevo apoyo del tipo de funciones de atención al público que en cambio no se proporciona por el CSC de Budapest.

18. Una vez aprobada la unificación de las funciones de tramitación interna en un centro mundial, se recomienda realizar un examen en profundidad de todos los procesos administrativos. El objetivo sería elaborar un modelo integral mundial de funcionamiento administrativo que pueda aplicarse en todo el mundo, para aprovechar al máximo el concepto de funciones de tramitación interna y de atención al público, e incluir el establecimiento de una estructura de atención al público más eficaz en las oficinas regionales. El modelo comprendería esferas como la reducción en los múltiples puntos de contacto para los clientes, mientras que el fortalecimiento de las funciones de atención al público a nivel local, la introducción de las funciones de asociado de recursos humanos como un componente importante de la actividad de atención al público; la facilitación de la introducción de las NICSP y el nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno; la identificación de funciones adicionales de tramitación interna que habrán de transferirse al centro mundial de CSC, el establecimiento de acuerdos sobre el nivel de los servicios, y la aclaración de las funciones y responsabilidades.

CONCLUSIÓN

19. Sobre la base del examen en profundidad de las funciones de los nodos de CSC en Bangkok y Santiago se recomienda unificar todas las funciones de tramitación interna de recursos humanos y de viajes en el CSC de Budapest, con el cierre de los nodos de CSC en Santiago y Bangkok, en consonancia con el modelo de funcionamiento actual en la RNE y la RAF, así como el modelo de funcionamiento de varias organizaciones de las Naciones Unidas.

20. Como fase sucesiva, se recomienda realizar un nuevo examen de todas las funciones actuales de atención al público y las restantes funciones de trámites administrativos internos en todas las oficinas regionales, con el fin de mejorar la eficacia de los servicios administrativos, como un modelo de funcionamiento administrativo mundial que habrá de aplicarse a todas las oficinas regionales.