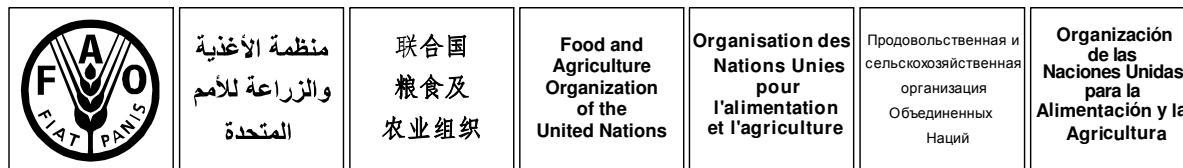


Abril de 2012



## COMITÉ DE FINANZAS

**143.º período de sesiones**

**Roma, 7-11 de mayo de 2012**

**Informe sobre los progresos en relación con la puesta en marcha del  
Sistema mundial de gestión de recursos**

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben 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 los ejemplares que han recibido y se abstengan de pedir copias adicionales. La mayoría de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en la siguiente dirección: [www.fao.org](http://www.fao.org)*

MD715/s

### **RESUMEN**

- En el presente documento se facilita información sobre los progresos realizados en el Programa relativo al Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) durante el período comprendido entre octubre de 2011 y abril de 2012, los planes para el período comprendido entre mayo y octubre de 2012 y la situación actualizada del presupuesto del programa.
- En el informe se destaca cómo el SMGR se ha convertido en un pilar del esfuerzo de la Organización por potenciar su rendimiento, sus resultados y su repercusión en el plano nacional. Se pone de relieve que la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la Organización dependen de la disponibilidad de sus sistemas en todos los lugares de trabajo de la FAO.
- En el informe se presenta un panorama general de la complejidad y la gran repercusión del SMGR. El sistema aumentará su base de usuarios en aproximadamente 800 nuevas unidades e incorporará la gestión de alrededor de 3 000 recursos humanos no funcionarios que en la actualidad no están registrados en ningún sistema institucional. El nuevo sistema afectará a todos los empleados de la FAO en todos los lugares de destino.
- El informe también contiene información actualizada sobre las medidas adoptadas para mitigar los riesgos que el SMGR lleva aparejados, en especial los relacionados con la capacidad y la gestión del cambio en las oficinas descentralizadas. Contiene asimismo una indicación inicial de los beneficios previstos del programa.
- Uno de los aspectos destacados es un cambio en el enfoque con el que se ejecutará el programa en lo relativo al cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). Como consecuencia de una recomendación de la Oficina del Inspector General, los recursos asignados para 2012-13 se concentrarán a partir de ahora en la puesta en marcha e implantación en todas las oficinas de sistemas y procedimientos acordes con las NICSP, garantizando que el personal esté plenamente capacitado en su uso. El sistema se desplegará en la Sede y en las oficinas regionales para noviembre de 2012 y en todas las regiones para junio de 2013. Posteriormente, se crearán saldos de apertura y se comenzarán a efectuar transacciones de conformidad con dichas normas. Esta nueva secuencia obedece a la convicción de que la implantación de procedimientos respaldados por la planificación institucional de los recursos en todos los lugares de destino es un requisito necesario para que la tramitación de las transacciones conforme a las NICSP sea sostenible; en consecuencia, el nuevo enfoque reducirá los riesgos que lleva aparejados la aplicación de las NICSP y evitará muchas operaciones manuales. El cambio de secuencia también comporta que los primeros estados financieros conformes a las NICSP se elaborarán en el ejercicio económico que comenzará el 1º de enero de 2014.

### **ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS**

- Se invita al Comité a tomar nota de la información facilitada en el presente documento.

### **PROPUESTA DE ASESORAMIENTO**

- El Comité de Finanzas examinó el documento FC143/9, en el que se facilitaba información actualizada sobre los progresos alcanzados por el Programa relativo al SMGR en el período comprendido entre octubre de 2011 y abril de 2012 y las actividades previstas en el período comprendido entre mayo y octubre de 2012.
- El Comité tomó nota de los progresos hechos por el programa y de las medidas adoptadas para mitigar los riesgos conexos. En particular, el Comité tomó nota de la estrategia revisada de ejecución del programa, que garantizaría la puesta en marcha e implantación, en el marco del SMGR, de sistemas y procedimientos acordes con las NICSP en todas las oficinas para junio de 2013, mientras que los primeros estados financieros que se ajustarían a las NICSP, una vez implantados los sistemas acordes con esas normas de contabilidad, se elaborarían para los ejercicios financieros siguientes al que comenzará el 1.º de enero de 2014.

## ANTECEDENTES

1. En su 140.º período de sesiones, en octubre de 2011, el Comité de Finanzas examinó un informe sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto relativo a la versión 12 de Oracle y las NICSP entre abril y septiembre de 2011 y los planes para el período comprendido entre octubre de 2011 y abril de 2012.
2. Basándose en su examen de los avances expuestos, el Comité:
  - destacó la importancia de asegurar que los objetivos básicos del proyecto de observancia de las NICSP, la sustitución del Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS) y la introducción de la versión 12 de Oracle se cumplieran en las fechas previstas del proyecto y dentro de las estimaciones presupuestarias indicadas;
  - tomó nota de los principales riesgos para el proyecto presentados en el documento, en particular los relacionados con la gestión del cambio en las oficinas descentralizadas, y ordenó que en el marco del proyecto se pusieran en práctica las medidas de mitigación determinadas para hacer frente a estos riesgos;
  - pidió a la Secretaría que incluyera en su siguiente informe al Comité más información sobre los beneficios de los esfuerzos relativos a la versión 12 de Oracle y las NICSP y cómo estos contribuían a la visión estratégica de la Organización;
  - pidió a la Secretaría que le proporcionara, en su período de sesiones de mayo de 2012, información detallada acerca de la eficacia en función de los costos y el aprovechamiento de los recursos que se deberían lograr mediante el proyecto.
3. En el presente documento se describen los progresos hechos en el período transcurrido desde el último informe y los planes para el período comprendido entre mayo y octubre de 2012, y se responde a la solicitud de información adicional formulada por el Comité en su reunión anterior.
4. En el cuadro siguiente se muestra el calendario actual de la elaboración e implantación del sistema, que coincide con el que se presentó al Comité en el informe anterior sobre la marcha de los trabajos:

Actividad	Plazo
Administración del programa	En curso 2011 -2013
Gestión del cambio y comunicación	En curso 2011 -2013
Inicio del proyecto	Completado
Determinación de las necesidades y definición del ámbito de alto nivel	Completado
Análisis y diseño detallado	Completado
Creación: configuración y desarrollo	De octubre de 2011 a mayo 2012
Prueba de aceptación por los usuarios	De junio a agosto de 2012
Capacitación	De septiembre de 2012 a junio de 2013
Preparación para la ejecución	De septiembre a octubre de 2012
Estabilización e implantación del sistema en la Sede y en las oficinas regionales	Noviembre de 2012
Implantación progresiva en todas las regiones	para junio de 2013

## Descentralización

5. La estructura administrativa y operacional actual ha evolucionado con el paso de los años a medida que se iban descentralizando diversas funciones; las operaciones de los programas de campo, por ejemplo, se descentralizaron hace diez años, en 2008 se creó el nodo del Centro de Servicios Compartidos y en 2010 se delegaron a las regiones las responsabilidades de apoyo y seguimiento del Programa de cooperación técnica (PCT) y de la red de oficinas en los países. Al mismo tiempo, en las oficinas descentralizadas el volumen de actividad se ha incrementado considerablemente: desde 2004 los desembolsos realizados en ellas han aumentado en un 190 % hasta alcanzar casi los 600 millones de USD anuales.

6. Si bien con estos cambios se han conseguido beneficios evidentes, también ha habido problemas relativos a los cambios incrementales, que han dado lugar a una estructura fragmentada, con procedimientos carentes de uniformidad y múltiples puntos de contacto. El SMGR, al extender el uso de sistemas institucionales a todas las oficinas de la FAO, creará una estructura más uniforme, proporcionando las herramientas, procesos y estructuras de apoyo que el personal directivo necesita para desempeñar con eficacia las nuevas atribuciones que les han sido delegadas.

7. El SMGR, por lo tanto, es uno de los pilares fundamentales que sustentan la visión de la descentralización, incluida la de las operaciones de emergencia.

## Repercusiones organizativas del SMGR

8. Por primera vez se va a poner a disposición de todas las oficinas descentralizadas de la FAO un sistema integrado único para toda la Organización. El nuevo sistema supondrá la implantación de procedimientos administrativos estandarizados y acordes con las NICSP en los lugares de trabajo de la Organización en todo el mundo.

9. Cerca de 800 empleados en unas 100 oficinas sobre el terreno tendrán que aprender a utilizar el nuevo sistema y a aplicar los procedimientos administrativos modificados. Se calcula que unos 3 000 recursos humanos no funcionarios contratados en las oficinas descentralizadas que actualmente no figuraban en ningún sistema acabarán registrados en los nuevos sistemas para toda la Organización. Con este cambio habrá que introducir en las hojas de registro y certificar (por medio de servidores *proxy*) la información de hasta 8 000 recursos humanos no funcionarios. Unos 5 000 funcionarios que actualmente utilizan el sistema institucional tendrán que aprender a utilizar el nuevo sistema.

10. El SMGR afectará a todos los empleados de la FAO en todas las ubicaciones. Por consiguiente, el grado de cambio que implica el nuevo sistema es considerable.

## Progresos en el período comprendido entre octubre de 2011 y abril de 2012

11. Durante el período comprendido entre octubre de 2011 y abril de 2012 se han hecho progresos notables, al haberse completado la fase de diseño detallado, mientras que la de creación del sistema está muy avanzada. A continuación se presentan los aspectos fundamentales de interés para el Comité de Finanzas:

- a) Se ha completado la fase de diseño detallado, que ha incluido la realización de prototipos de sesión y la definición de las especificaciones relativas a la solución técnica. También se ha llegado a un acuerdo sobre el ámbito de la solución que se pondrá en funcionamiento.
- b) La configuración y desarrollo de la solución técnica está en fase avanzada. Se ha comenzado a realizar pruebas internas de la solución y se han definido los planes para la fase de prueba de la aceptación de los usuarios.

- c) En mayo de 2012 concluirá un proyecto que se está realizando de evaluación más detallada de las ventajas ofrecidas por el sistema.
- d) La Junta Ejecutiva del Programa ha aprobado la estrategia de gestión del cambio institucional y se están elaborando la capacitación, el apoyo y la documentación necesarios.
- e) La Oficina del Inspector General ha completado una evaluación de la aplicación de las NICSP en la FAO. Se aprobaron varias recomendaciones que están en curso de aplicación.
- f) Las modificaciones técnicas en ámbito arquitectónico e infraestructural para sostener la implantación mundial del sistema están muy avanzadas.
- g) Se ha definido la estrategia general de implantación, que incluye una puesta en marcha inicial seguida de la implantación gradual en las oficinas descentralizadas.

12. En el período examinado también se ha reforzado el sistema de gestión interna del proyecto confirmando la responsabilidad plena de la implantación general del SMGR al Director General Adjunto (Operaciones) y con el establecimiento de una sola estructura de ejecución integrada. Los recursos del proyecto se encuentran ahora localizados en un espacio de oficina recientemente renovado. Además, se han integrado completamente los diversos proyectos que componían originalmente el Programa relativo al SMGR y este se ha organizado por flujos de procedimientos operativos.

#### **Planes para el período comprendido entre mayo y octubre de 2012**

13. Las principales actividades del programa durante el período que se extiende hasta octubre de 2012 serán las siguientes e irán dirigidas a asegurar que el sistema pueda implantarse en la Sede y en las oficinas regionales en noviembre de 2012:

- a) Completar la configuración, el desarrollo y las pruebas de la solución. Inicialmente se probarán los distintos componentes y posteriormente, en mayo, se realizarán las pruebas de integración.
- b) Entre junio y agosto, una vez finalizadas la fase de creación y las pruebas de integración, se realizarán las pruebas de aceptación de la solución por los usuarios. De esa forma se probará la solución completa, incluida la integración de Oracle con los demás sistemas dentro y fuera de la FAO.
- c) Elaborar materiales de capacitación y apoyo, incluida documentación detallada sobre los procedimientos para las áreas donde las repercusiones sean mayores. También se establecerán procedimientos y sistemas de capacitación y apoyo.
- d) La capacitación comenzará en septiembre: primero se impartirá a las personas que formarán parte de la estructura de apoyo y luego a los demás usuarios de la Sede y las oficinas regionales.
- e) En este período se realizarán pruebas en la infraestructura mundial para asegurarse de que la red esté lista para la puesta en funcionamiento de la nueva solución. La labor preparatoria para la plena aplicación de las NICSP también se completará en este período y, entre otras medidas, se modificarán las políticas y los procedimientos conexos.

#### **Progresos en la adopción de medidas de mitigación de los riesgos**

14. En el examen de la aplicación de las NICSP en la FAO realizado por la Oficina del Inspector General se recomendó que el programa considerara una estrategia alternativa que permitiera priorizar y escalonar la ejecución del componente relativo al SMGR en 2012-13, aplazando la elaboración de estados financieros conformes a las NICSP y reduciendo de esa forma los riesgos relacionados con los objetivos generales del programa.

15. En el informe sobre los progresos realizados que se presentó al Comité de Finanzas en octubre de 2011 se destacaban dos áreas de riesgo importantes para el programa: la primera guardaba relación con la aplicación de los cambios en las oficinas descentralizadas debido a las limitaciones de capacidad y la segunda, con una resistencia al cambio más general. Las medidas de mitigación del riesgo que ya se están aplicando son las siguientes:

- Se han establecido equipos de gestión de los cambios operativos y de coordinación sobre el terreno, de los que forman parte funcionarios de apoyo sobre el terreno. En enero se celebraron talleres en los que participaron representantes de las oficinas regionales y las oficinas sobre el terreno. En los talleres se explicaron los cambios que iban a producirse y se hicieron demostraciones del nuevo sistema, dando la oportunidad a los asistentes de opinar al respecto.
- Se están tomando medidas para crear unidades regionales de apoyo operacional que ayudarán a las oficinas descentralizadas a desempeñar las nuevas funciones y procedimientos que ha introducido el Programa relativo al SMGR. Estas unidades impartirán capacitación y prestarán apoyo durante el período de implantación y después de la entrada en funcionamiento, y servirán como centros de coordinación para el perfeccionamiento constante de los procedimientos.

16. El programa también ha analizado los riesgos del SMGR utilizando el Marco de gestión del riesgo institucional. Se organizaron talleres para determinar y calificar los riesgos y para definir las medidas de mitigación que podían adoptarse. En marzo, la Junta Ejecutiva del Programa examinó los riesgos y las medidas propuestas. Ya se han tomado varias medidas para mitigar los riesgos detectados.

17. En marzo de 2012 concluyó el examen por parte de la Oficina del Inspector General referente a la aplicación de las NICSP en la FAO y en él se recomendó que en el Programa se considerara una estrategia alternativa que otorgue prioridad a la implantación del componente del SMGR en 2012-13 y establezca unas fases para la misma. Según se explica a continuación, se recomendó aplazar la elaboración de estados financieros de acuerdo con las NICSP con el fin de evitar largas operaciones manuales destinadas a establecer balances de apertura y reducir los riesgos correspondientes para los objetivos generales del programa y para la obtención de las ventajas esenciales que comporta.

### **Enfoque relativo al cumplimiento de las NICSP**

18. La integración del proyecto de las NICSP con las demás actividades del SMGR y la finalización de la labor de planificación detallada han puesto de manifiesto los nexos de dependencia entre la preparación de estados financieros acordes con las NICSP y la implantación del SMGR y de los cambios de procedimiento. Para que la adopción de las NICSP sea sostenible, es importante que el nuevo SMGR y los procedimientos (acordes con las NICSP) se implanten en todas las ubicaciones antes de que se creen saldos de apertura y se empiecen a efectuar transacciones conformes con dichas normas contables. Este enfoque concuerda con las “prácticas óptimas para una transición sin trabas” a las NICSP de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (informe de 2010).

19. Para conseguir el cumplimiento de las NICSP en 2013, poniendo en funcionamiento al mismo tiempo el nuevo SMGR y las soluciones de procedimiento conexas, habría que aplicar varias soluciones transitorias; por ejemplo, si se tiene en cuenta que el nuevo SMGR se implantará en las ubicaciones descentralizadas en 2013, los saldos de apertura (necesarios en los informes financieros acordes con las NICSP en 2013) deberían crearse utilizando una combinación del SMGR, el sistema heredado y procedimientos manuales, para lo que se requeriría un volumen considerable de trabajo adicional.

20. Dentro del programa se ha reconocido que, para sostener esas soluciones transitorias, habría que desviar recursos destinados a la puesta en marcha principal del SMGR y al esfuerzo de implantación de la solución en las oficinas de todo el mundo durante el período en el que más se necesitarán. Por tanto, con el fin de reducir los riesgos que plantea el programa y lograr una aplicación e implantación efectivos de la solución, la estrategia de ejecución del programa se ha modificado para concentrar los recursos previstos en 2012-13 principalmente en la aplicación e implantación en todas las oficinas de los sistemas y procedimientos del SMGR compatibles con las NICSP, y en conseguir que el personal esté plenamente capacitado en su utilización. Esta labor, por consiguiente, se convierte en el requisito previo para la creación de saldos de apertura y la preparación de estados financieros acordes con las NICSP. Esta nueva secuencia comporta que los primeros estados financieros acordes con las NICSP, que habrán de obtener la certificación de auditoría externa, se elaborarán en el ejercicio financiero que comenzará el 1º de enero de 2014.

21. La presente estrategia revisada tiene por objeto garantizar que la Organización culmine y aproveche plenamente los sistemas y procedimientos mejorados del Programa relativo al SMGR y la aplicación de las NICSP. Entre ellos cabe destacar la introducción de sistemas, procedimientos y controles adecuados, el fortalecimiento de la capacidad de campo mediante la capacitación y la preparación individual y la realización de actividades para abordar la sostenibilidad posterior a la aplicación y mejorar la capacidad de toma de decisiones de los responsables de presupuesto por medio del suministro de información completa, exacta y fiable para las operaciones de campo.

#### **Beneficios, eficacia en función de los costos y aprovechamiento de los recursos**

22. Tras haber completado la fase de diseño detallado, se han identificado las siguientes áreas principales en las que se esperan mejoras. En el cuadro siguiente se resumen esas áreas.

Área	Mejoras previstas
<b>Gestión financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se está reemplazando el Sistema de contabilidad sobre el terreno y se están aplicando las NICSP, lo que tendrá como resultado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• una información financiera más exacta, completa y oportuna;</li> <li>• la potenciación del control interno (menores riesgos financieros);</li> <li>• una reducción de los trámites y de actividades innecesarias gracias a flujos de trabajo más eficientes;</li> <li>• el uso de herramientas y sistemas más estandarizados, con la consiguiente mejora de la movilidad y la flexibilidad organizativas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de procedimientos semejantes para todos los empleados, independientemente de su ubicación.</li> <li>➤ Una gestión más eficaz de los recursos humanos no funcionarios, que incluye:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la mejora de la gestión del registro del tiempo de trabajo;</li> <li>○ el cálculo centralizado de los pagos;</li> </ul> </li> <li>➤ la mejora de la delegación de atribuciones en materia de contratación, gracias al apoyo centralizado en materia de registro.</li> </ul>

<b>Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puesta en práctica de un procedimiento de compra estandarizado en toda la Organización, con nuevas herramientas de sistema que permitirán: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lograr la visibilidad completa de la contabilidad de los compromisos y obtener datos sobre las adquisiciones procedentes de todas las ubicaciones;</li> <li>○ mejorar la gestión de proveedores;</li> <li>○ mejorar la información y los informes sobre la recepción de bienes y servicios, las solicitudes de compra, los pedidos de compra y la gestión de los contratos.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Viajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se implantará en todas las oficinas descentralizadas un nuevo sistema de viajes, expresamente diseñado para la FAO, que comportará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la integración total con los sistemas financieros de la Organización;</li> <li>• un flujo de trabajo ininterrumpido desde la planificación del viaje hasta la aprobación, el pago y la conciliación final;</li> <li>• la simplificación de las aprobaciones y tolerancias, y la utilización de certificaciones electrónicas;</li> <li>• el seguimiento completo de los compromisos de gastos y presupuestos, y la mejora del nivel de notificación de las transacciones relativas a los viajes.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistema Oracle y nuevos procedimientos automatizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nuevo sistema Oracle y una serie de procedimientos automatizados comportarán la introducción de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• un mejor apoyo a la adopción de decisiones en tiempo oportuno; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ una interfaz basada en web fácil de utilizar;</li> <li>○ un sistema de elevado rendimiento y más resistente a los problemas de conectividad;</li> <li>○ una mayor eficiencia derivada de la reducción de tareas de proceso “no esenciales”;</li> <li>○ una reducción considerable en el uso de sistemas paralelos <i>off-line</i>, como por ejemplo hojas de cálculo;</li> <li>○ la posibilidad de introducir en el futuro mejoras de una manera cada vez más eficiente y eficaz.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

A principios de marzo se emprendió en el marco del proyecto una evaluación más detallada de los beneficios, destinada a calcular los beneficios tangibles e intangibles que se prevé obtener con el SMGR y describir de qué forma esos beneficios contribuirán al logro de los objetivos generales de la Organización. En el período de sesiones del Comité de Finanzas que tendrá lugar en octubre de 2012 se presentará un informe sobre los resultados de esta labor.

### **Presupuesto del programa**

23. El presupuesto del programa se financia principalmente con cargo al Servicio de gastos de capital. El presupuesto total aprobado del programa para 2011-13 es de 38,5 millones de USD, de los que en 2011 se gastaron 10,0 millones de USD (6,4 millones de



USD con cargo al Servicio de gastos de capital y 3,6 millones de USD en el marco de los objetivos funcionales X e Y).

24. El saldo restante de 28,5 millones de USD, que comprende 3,2 millones de USD de fondos del Plan inmediato de acción (PIA) (medida 7.25 del PIA) está disponible para los gastos de 2012-13 y se financiará mediante el Servicio de gastos de capital. Se espera gastar por completo el saldo restante en 2012-13 y que el programa se mantenga dentro de lo presupuestado. En el período de sesiones del Comité de Finanzas que tendrá lugar en octubre de 2012 se facilitará el detalle de los gastos.

25. Además del costo del Programa relativo al SMGR mencionado, durante el periodo 2006-10 el proyecto de las NICSP comunicó gastos por un total de 7,9 millones de USD.