



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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DE FINANZAS

113° período de sesiones

Roma, 8-12 de mayo de 2006

**Informe sobre los progresos realizados
en los sistemas de información administrativa**

INTRODUCCIÓN

1. En el presente informe se presenta al Comité de Finanzas información actualizada sobre los progresos realizados en los sistemas de información administrativa entre febrero de 2005 y enero de 2006, así como sobre los planes para el período comprendido entre febrero de 2006 y enero de 2007.

I. ORACLE FINANCIALS

Progresos entre febrero de 2005 y enero de 2006

2. Durante el período comprendido entre febrero de 2005 y enero de 2006 se hizo especial hincapié en el proyecto para mejorar Oracle Financials Applications. Pudo comprobarse que ello representaba un requisito necesario para la aplicación eficaz del proyecto Sistema de gestión de los recursos humanos de Oracle (HRMS) con el fin de aprovechar las considerables mejoras introducidas en las versiones posteriores del producto. La nueva versión de Oracle Financial Applications se introdujo con éxito en agosto de 2005.
3. Se realizaron también actividades en las siguientes esferas:
- Proyecto de sustitución del sistema de contabilidad sobre el terreno.** Se realizaron las etapas iniciales del proyecto, en particular la documentación de las necesidades de los usuarios y la evaluación de las posibles soluciones técnicas para atender esos requisitos.
 - Mejoras en la información del fichero maestro de la nómina.** Se puso en marcha un proyecto para mejorar la calidad de la información del archivo maestro de la nómina. Los principales objetivos son los siguientes: estandarizar los datos bancarios mantenidos en la aplicación de la nómina, introducir normas bancarias internacionales en el mantenimiento de dichos datos, y aumentar la tasa de tramitación constante de pagos electrónicos mediante transferencia de fondos.

Por razones de economía 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 otros, a menos que sea estrictamente indispensable. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

- c) **Preparación y publicación del manual de contabilidad de la Organización.** Están siendo objeto de examen todos los procedimientos financieros y contables, normas administrativas y reglamentos que, en su conjunto, constituirán un manual completo de contabilidad institucional. Se prevé que el trabajo en este terreno continúe a lo largo de todo el año 2006, y algunas partes concretas del trabajo se irán publicando a medida que se vayan terminando durante ese período.
- d) **Mejora de la utilización de las funciones normalizadas en los procesos de compra de la Organización.** Se han puesto en práctica varios cambios en el sistema con el fin de utilizar mejor las funciones de la versión 11i de Oracle Financials en apoyo de los procesos de compra de la Organización.

Planes para el período comprendido entre febrero de 2006 y enero de 2007

4. La aplicación de Sistema de gestión de los recursos humanos/Nómina representa una ampliación significativa de las funciones ofrecidas por el sistema ERP de la Organización y habrá una integración significativa con las aplicaciones financieras de Oracle. Entre febrero de 2006 y enero de 2007 la labor se concentrará, por consiguiente, en el apoyo a la ejecución e integración de esas aplicaciones en el marco del proyecto HRMS.
5. Durante el período correspondiente al proyecto HRMS, se suspenderá el desarrollo del sistema para evitar la introducción de cambios significativos mientras se comprueba el nuevo sistema. Ello limitará el alcance de otras modificaciones del sistema que podrían completarse durante el período restante del proyecto HRMS.
6. No obstante, continuará trabajándose en las siguientes esferas:
- a) **Proyecto de sustitución del sistema de contabilidad sobre el terreno.** Las fases de diseño, desarrollo y comprobación del proyecto se terminarán, según las previsiones, durante este período. De acuerdo con el último calendario del proyecto, la fecha precisa de aplicación del nuevo sistema y la integración con el sistema ampliado ERP será en enero de 2007, tras la aplicación de HRMS/Nómina.
- b) **Avances en la aplicación relativa a las cuentas por pagar (pagos).** Mejorar la eficiencia de los pagos mediante la preparación y aplicación de la tramitación electrónica del formulario de solicitud de pagos.
- c) **Mejoras en la información del archivo maestro de la nómina.** Agilizar y mejorar la eficiencia del desembolso de fondos actualizando toda la información del archivo maestro de la nómina.
- d) **Preparación y publicación del manual de contabilidad de la Organización.** Continuará trabajándose en el examen y revisión de la actual política financiera, los procedimientos y otra documentación necesaria para establecer un manual completo de contabilidad de la Organización.

Utilización de los recursos

7. El costo de las actividades emprendidas en relación con Oracle Financials es el siguiente:

Año	Cifras efectivas			Estimaciones		
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Habilitación de créditos con cargo a los atrasos	\$ 216 000	\$ 1 169 000	\$ 1 311 000	0	0	\$ 2 696 000
Cuenta de gastos de capital	0	0	0	\$ 500 000	0	\$ 500 000

8. Los 500 000 dólares EE.UU. que deberán suministrarse en el marco del Servicio de Gastos de Capital en 2006-07 se utilizarán para financiar el proyecto con el fin de reestructurar el Sistema de contabilidad sobre el terreno. Las otras actividades previstas se llevarán a cabo en el marco del Programa Ordinario.

Cuestiones observaciones

9. Las propuestas de reforma relativas a la estructura descentralizada, la agilización y la delegación, las operaciones del programa de campo y el seguimiento podrían repercutir en algunos de los supuestos básicos con que se formularon los requisitos funcionales del Sistema de contabilidad sobre el terreno. La aplicación de algunas iniciativas de reforma durante 2006-07 podría cambiar los modelos de actividad, el marco financiero y las relaciones entre las Representaciones de la FAO, las oficinas regionales, las oficinas subregionales y la oficina central. En el caso de cambios significativos en los requisitos institucionales ya documentados, habrá que revisar la cronología y el costo del proyecto.

II. SISTEMA DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN, LA EJECUCIÓN, LA PRESENTACIÓN DE INFORMES Y LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA (PIRES)

Progresos realizados entre febrero de 2005 y enero de 2006

10. Las actividades realizadas durante 2005 estuvieron en consonancia con el plan anual presentado al Comité de Finanzas en mayo de 2005.

- a) **Programa de Labores y Presupuesto (PLP) 2006-07.** El diseño del módulo del PLP de 2006-07 se actualizó en la forma prevista y se utilizó para preparar el Resumen y la versión completa del PLP 2006-07. Se aplicó eficazmente la nueva tecnología para racionalizar los flujos de trabajo de producción, traducción y publicación de documentos relacionados. El módulo del PLP se adaptó nuevamente y se utilizó para elaborar las propuestas de reforma publicadas como suplemento del PLP.
- b) **Apoyo a la planificación de los sistemas de información.** El PIRES facilitó la recopilación de los datos iniciales relacionados con los proyectos relativos a los sistemas de información que se proponen en PTM 2006-11. Los esfuerzos de la Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información (AFI) en este terreno se reforzaron mediante la vinculación de los productos bienales previstos con los proyectos asociados de los sistemas de información, para su uso en la elaboración de un plan bienal de sistemas de información.
- c) **Planificación del trabajo, supervisión y evaluación.** Se perfeccionó el conjunto de instrumentos para los departamentos mediante la incorporación de funciones para actualizar las habilitaciones de créditos en conformidad con los planes, y el desarrollo de los instrumentos de presentación de informes para el seguimiento de la aplicación.
- d) **Supervisión y previsión del presupuesto de la Organización.** Las propuestas para racionalizar los procesos administrativos y financieros y la delegación de autoridad, junto con la aplicación prevista del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (HRMS) y el Modelo de gestión de los recursos humanos (HRMM), tuvieron gran repercusión en estas actividades de integración. El examen de los requisitos funcionales comenzó casi al final del período considerado, y dará lugar a una nueva labor de desarrollo en el actual bienio.
- e) **Interacciones entre el Programa Ordinario y el Programa de Campo.** La integración se limita a la presentación de un presupuesto integral en las propuestas de reforma. Las mejoras requerirán un mayor desarrollo para hacer posibles las interacciones en las entidades programáticas ordinarias y en los proyectos extrapresupuestarios.

- f) **Apoyo al seguimiento de los programas.** El módulo PIR está ya listo para su utilización en la recopilación de datos para 2004-05.

Planes para el período comprendido entre febrero de 2006 y enero de 2007

11. Los avances previstos durante ese período se centrarán, por un lado, en mejoras incrementales en los módulos existentes (TPM, DELP, habilitaciones de crédito, planificación del trabajo, seguimiento de la ejecución, PIR) y, por el otro, en adaptaciones y ampliaciones diferentes para respaldar los procesos relacionados con la reforma en las tres esferas principales.

- a) **Integración con otros sistemas de la Organización**, con especial atención al HRMS, la previsión y seguimiento presupuestarios y las vinculaciones con el depósito de datos.
- b) **Mejor comportamiento interconectado de PIREs en los lugares descentralizados** con el fin de respaldar la delegación de responsabilidades de gestión de programas a equipos multidisciplinarios.
- c) Posibles repercusiones de la **planificación por países** en las funciones de PIREs, incluida la preparación de marcos nacionales de prioridad a plazo medio y vinculaciones con los procesos de planificación de programas de la Organización.

Utilización de los recursos

12. La utilización de los recursos respondió al plan previsto, y se han suministrado 500 000 dólares en el contexto del servicio de gastos de capital para nuevas actividades de desarrollo en 2006.

Año	Cifras efectivas			Estimaciones		
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Habilitación de créditos del Programa Ordinario	\$ 588 000	\$ 437 000	\$ 827 000	\$ 450 000	\$ 450 000	\$ 2 752 000
Habilitación de créditos con cargo a los atrasos	\$ 96 000	\$ 372 000	\$ 0			\$ 468 000
Gastos de capital				\$ 200 000	\$ 300 000	\$ 500 000

Cuestiones y observaciones

13. PIREs ha demostrado su capacidad de adaptación para respaldar la preparación de propuestas de reforma y del programa revisado de labores y presupuesto. Los ulteriores avances de PIREs deberían centrarse en los requisitos de las estructuras descentralizadas, la racionalización de los procesos administrativos y financieros y la delegación de autoridad. El resultado de las deliberaciones de los órganos rectores sobre las nuevas propuestas de reforma y las recomendaciones de la Evaluación externa independiente (EEI) podrían tener efectos adicionales imprevistos en la evolución y utilización de PIREs en el futuro.

III. SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ORACLE (HRMS)

Progresos realizados entre febrero de 2005 y enero de 2006

14. Como se señaló en el informe de septiembre de 2005, en dicho año se emprendió un nuevo e importante estudio relacionado con la aplicación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (HRMS). En dicho estudio se proponía un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos (HRMM) más eficiente y menos costoso junto con una cobertura global de la funciones de recursos humanos para la gestión del sistema. Uno de los aspectos de HRMM que cabe señalar es el establecimiento de un Centro de servicios compartidos, en que se utilizan plenamente las funciones ofrecidas por el Sistema para realizar los procesos de transacción en ese terreno. Este planteamiento se incorporó a las propuestas de reforma del Director General de agosto de 2005, y la Conferencia respaldó la racionalización de los procesos administrativos y financieros, en particular en lo que respecta al perfeccionamiento de las políticas y la gestión de recursos humanos, y autorizó el establecimiento de dicho Centro.

15. El proyecto HRMS está avanzando de acuerdo con lo previsto. La fase de análisis de las lagunas ya ha terminado y las grandes deficiencias identificadas se resolverán sin grandes costos para el proyecto ni en gastos de operación. El experimento de sala de conferencias, entre mayo y octubre, tenía como objetivo confirmar las necesidades de los usuarios, así como la configuración y el diseño del sistema. Las sesiones fueron muy bien recibidas por el personal participante en todas las esferas, lo que aumentó la confianza en la capacidad de Oracle ERP de atender los requisitos de la FAO. El proyecto comenzó su fase de diseño y desarrollo en la segunda mitad de 2005.

16. En 2005 el proyecto fue objeto de un examen de garantía de calidad realizado por una empresa internacional de los usuarios sobre la gestión, así como de una auditoría externa. Las cuestiones principales del proyecto identificadas en ambos exámenes son las siguientes:

- a) Debería garantizarse el financiamiento del proyecto para evitar que corra peligro su calidad y conseguir que responda a los objetivos declarados y no sólo a la necesidad de reducir costos.
- b) Es preciso revisar las tarifas ofrecidas por la Organización a los consultores para atraer y retener a los más calificados.
- c) La Organización debería tomar decisiones, en función de la prioridad, sobre todas las recomendaciones y propuestas que repercuten en el diseño del HRMS a fin de reducir el riesgo de que el proyecto no cumpla su plazo de ejecución o no logre sus objetivos.

Las cuestiones de financiación señaladas por el examen de garantía de calidad se han resuelto adecuadamente, y las que están todavía pendientes son objeto de constante examen con el fin de controlar los riesgos que representarían para el proyecto.

Planes para el período comprendido entre febrero de 2006 y enero de 2007

17. Tras su ratificación en el marco de la reforma, el modelo de gestión de recursos humanos (HRMM) ha llegado a la fase de ejecución, en que se incluye el diseño de nuevos procesos y funciones organizativas y la definición de una estrategia de despliegue. La labor centrada en el HRMM respaldará al proyecto HRMS en la realización de los procesos de gestión del cambio y la elaboración de un programa de capacitación de los usuarios.

18. No se prevé ningún cambio en el calendario del proyecto HRMS. Este continuará su fase de diseño y desarrollo y pasará a la fase de comprobación. Se confirma que la ejecución de HRMS concluirá a finales de 2006.

19. Las actividades centradas en el HRMM y en el HRMS están ahora estrechamente asociadas y la administración se lleva a cabo mediante un acuerdo de gestión común.

Beneficios

20. **Modelo de prestación de servicios en materia de recursos humanos:** Éste es uno de los elementos clave de la propuesta de modelo de gestión de los recursos humanos, y el proceso ha comenzado ya en 2006 con la creación del Centro de servicios compartidos y la supresión de algunas dependencias de servicios organizativamente dispersos, una mayor atención al asesoramiento sobre políticas de recursos humanos y una mayor delegación de facultades al personal con funciones directivas. El plazo para la aplicación total es de dos bienios. Se prevén ahorros en dos áreas:

- reducción de los costos directos del personal de recursos humanos. La aplicación eficaz y oportuna de HRMM y HRMS para finales de 2006 permitirá ahorros de personal en los futuros bienios y, por lo tanto, en este documento no se cuantifican las repercusiones en materia de dotación de personal, y
- reducción del tiempo destinado por el personal del departamento a apoyar los procesos manuales de recursos humanos. Se reducirá al tiempo actualmente empleado por los departamentos en apoyo de los procesos de recursos humanos, lo que permitirá disponer de más tiempo para las actividades técnicas sustantivas.

21. **Ampliación de la cobertura de las funciones de recursos humanos:** El HRMM respaldará la introducción de una serie de funciones de recursos humanos que en el sistema actual se consideran sólo de manera insuficiente, en el mejor de los casos. Entre ellas se incluyen la gestión del desempeño, la planificación de los recursos humanos, los planteamientos basados en la competencia aplicados a la contratación, al perfeccionamiento del personal y a las perspectivas de carrera.

22. **Racionalización del proceso:** Si bien en el modelo de gestión de los recursos humanos se presta especial atención a mejorar la cobertura y gestión de la prestación de servicios, el proyecto HRMS se ha concentrado en los procesos de la Organización. La mayoría de los cambios propuestos se han ratificado, y otras iniciativas en curso asociadas con la reforma se han basado en el diseño del proceso de HRMS propuesto. Las oficinas de campo se beneficiarán particularmente de la introducción de un sistema electrónico para el flujo de trabajo, ya que se reducirá el número de mensajes electrónicos y llamadas telefónicas necesarios para el seguimiento y realización de una solicitud de transacción, y disminuirán las dificultades debidas a las diferencias horarias.

23. La disponibilidad de información mundial sobre la gestión mejorará las condiciones de control y aumentará la transparencia. Este sistema es particularmente importante para el éxito de la descentralización y para una mayor delegación de autoridad.

24. Muchos de los beneficios conseguidos con la aplicación de HRMS no pueden cuantificarse en forma de ahorro monetario, pero deben reconocerse todas sus ventajas: mejor información sobre la gestión; capacidad de responder más rápidamente a los requisitos de servicios internos y externos, e integración más eficiente entre la Sede y las oficinas descentralizadas. La prestación de servicios de recursos humanos será cuantificable; los acuerdos sobre nivel de servicio harán que la cronología y el mecanismo de ejecución sean más transparentes, y mejorará la rendición de cuentas de los directivos del personal de todos los niveles. Finalmente, se logrará una mayor seguridad e integración con los datos financieros y sobre programas.

25. Los beneficios del proyecto comenzarán a hacerse realidad en 2007. El ahorro será marginal en el primer bienio y comenzará a acumularse en 2008, habida cuenta de la curva de aprendizaje y los costos de transición que pueden reducir el ahorro en el primer año de ejecución.

Utilización de los recursos

26. El proyecto HRMS ha permitido aplicar con éxito numerosas medidas de reducción de costos, entre ellas las siguientes: reaprovechamiento de las soluciones de ILO Oracle HRMS y

Payroll, con un total estimado de 700 000 dólares; utilización de recursos de perfeccionamiento del sistema de bajo costo en el Centro recientemente establecido de apoyo y perfeccionamiento del sistema exterior de Bangkok (con lo que se consiguió un ahorro de aproximadamente 750 000 dólares), reducción de puestos de proyectos por un total de 300 000 dólares, y reducción de algunas actividades de proyectos al mínimo esencial necesario para conseguir los resultados concretos requeridos.

27. El proyecto se ha financiado fundamentalmente mediante atrasos. En 2006-2007 el saldo de atrasos se transfirió al Servicio de Gastos de Capital en virtud del Capítulo 8. Además, el programa de capacitación de usuarios incluido en el proyecto se financiará con fondos de las direcciones para perfeccionamiento del personal en el marco del Programa Ordinario. La utilización de otros recursos puede resumirse la forma siguiente:

Año	Cifras efectivas			Estimación		
	2002-03	2004	2005	2006	Total parcial	Total
FINANCIACIÓN						\$ 19 480 000
Habilitación de créditos del Programa Ordinario	\$ 1 157 000		\$ 2 001 000	\$ 1 232 000	\$ 4 390 000	
Habilitación de créditos con cargo a los atrasos	\$ 286 000	\$ 3 660 000	\$ 4 924 000		\$ 8 870 000	
Presupuestación de gastos de capital				\$ 6 220 000*	\$ 6 220 000	
ESTIMACIONES DE COSTOS						\$ 19 480 000
Costos de proyectos	\$ 1 443 000	\$ 3 660 000	\$ 5 720 000	\$ 7 452 000	\$ 18 275 000	
Mejora de Oracle			\$ 1 205 000		\$ 1 205 000	

*de los cuales, 5 109 000 de dólares proceden de los retrasos arrastrados.

28. El costo total del proyecto es ligeramente inferior al estimado en septiembre de 2005, y el proyecto estaba totalmente financiado.

29. La integración del nuevo sistema HRMS con los sistemas actuales, así como la aplicación del modelo de gestión de recursos humanos se financian en el marco del Servicio de Gastos de Capital. Además, los costos contraídos excepcionalmente durante el primer año de ejecución (2007), que según el informe del Comité de Finanzas de septiembre de 2005 (FC 110/27) serían de 1,5 millones de dólares, ahora se estiman en 1,1 millones de dólares y se han financiado con arreglo a esa cantidad en el marco del Servicio de Gastos de Capital.

Cuestiones y observaciones

30. El proyecto está expuesto todavía a nuevos riesgos debido a la difícil situación en que debe llevarse a cabo. Un riesgo adicional está relacionado con la capacidad de las direcciones de respaldar las fases de ensayo y aplicación previa, debido a la significativa reducción de las asignaciones del Programa Ordinario en el bienio 2006-2007. Quizá sea difícil sustituir a algunas personas clave en sus puestos del Programa Ordinario, dada la reducción de los recursos en la dirección y el carácter altamente especializado de las actividades que deben realizarse.

31. La reforma de la FAO representa un importante cambio en la forma de organizar las actividades de la Organización, cuyo objetivo es racionalizar en forma notable los procesos administrativos. Ello puede repercutir en el flujo de trabajo del sistema HRMS, y el proyecto considerará la posibilidad de aplicar las modificaciones requeridas, quizá introduciendo gradualmente los cambios durante todo el bienio 2006-2007.

32. Nos complace comunicar que la Organización respalda plenamente la aplicación eficaz y oportuna del sistema HRMS.

IV. Apoyo a la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones

33. Con el fin de hacer posible el uso eficaz de los sistemas de información, es preciso mantener al día la infraestructura de tecnología de información y las comunicaciones (TIC). A medida que progresa la reforma de la FAO orientada a la descentralización y a un mayor uso de los progresos de los conocimientos basados en los sistemas, las oficinas descentralizadas deben tener acceso a los sistemas de información e intercambiar conocimientos independientemente de su ubicación geográfica. Están previstos varios proyectos de TIC en apoyo de estos nuevos sistemas de información administrativa.

34. **Expansión de la red de amplio alcance (WAN) y correo electrónico universal.** Las oficinas descentralizadas de la FAO están actualmente conectadas mediante una red de telecomunicaciones de amplio alcance (WAN), concebida inicialmente con el fin de atender las necesidades de aplicaciones de 2001. Para que el personal de las oficinas descentralizadas pueda acceder eficazmente a los conocimientos internos y al sistema de formación de la Organización, tanto para realizar las necesarias medidas administrativas como para reforzar los conocimientos técnicos y operacionales requeridos para la prestación eficaz de servicios de la FAO a las naciones miembros, habrá que ampliar las conexiones de WAN con las nuevas oficinas de los Representantes de la FAO y reforzar las conexiones actuales. Además, un requisito para la colaboración eficaz entre los equipos situados en diferentes lugares es la instalación completa del correo electrónico en todos los despachos. Estos proyectos fueron ratificados por el Comité de Gestión y Tecnología de la Información a finales del 2005, y la aplicación comenzará en 2006.

35. **Evaluación del riesgo de la información.** El proyecto de evaluación del riesgo de la información, financiado con atrasos en 2004-05, trata de definir en términos relativos la vulnerabilidad y requisitos de la disponibilidad de información. Cada vez se hace más hincapié en la ciberseguridad, debido a la creciente amenaza de virus, destrucción de sitios web y otras formas de agresión cibernética que podrían poner en peligro la reputación de la FAO y repercutir negativamente en las operaciones cotidianas de la Organización y en la capacidad de desempeñar su mandato. El resultado final del proyecto es una política de seguridad cuya fecha prevista de presentación es la segunda mitad de 2006.

36. **Infraestructura de sistemas de información/TIC.** El Servicio de Gastos de Capital aportará en 2006-07 fondos para poder actualizar el anticuado equipo de servidores en apoyo de la aplicación, que está llegando al final de su período de vida útil.