

Respuesta de la Administración al informe final del examen exhaustivo

Introducción

Ernst & Young transmitió el resumen del informe final del examen exhaustivo el 17 de abril de 2009 y el informe completo el 23 de abril. En el marco de la Evaluación Externa Independiente (EEI) se solicitó que se realizara un examen exhaustivo, que se consideraba un instrumento esencial para simplificar los sistemas administrativos y financieros de la FAO, hacerlos más eficaces y reducir los costos. Los consultores comenzaron a trabajar en junio de 2008 y, en septiembre de 2008, transmitieron un informe inicial (primera fase), centrado en un análisis de alto nivel en el que se identificaban las principales áreas de interés.

El informe final (segunda fase) se basa en las principales conclusiones del informe de la primera fase y se centra en la mejora de los servicios institucionales relacionados con cinco líneas de trabajo: la gestión financiera y del presupuesto, los recursos humanos (RR.HH.), las adquisiciones, las tecnologías de la información (TI) y otros servicios administrativos. En las recomendaciones se identifican oportunidades de mejora principalmente en la Sede. No obstante, diversos cambios que se proponen, por ejemplo los relacionados con las adquisiciones y las TI, repercutirán directamente en las oficinas descentralizadas. En el informe se incluyen una estimación de las inversiones y los costos recurrentes que serán necesarios para aplicar las recomendaciones y los ahorros previstos en un período de cinco años (2009-2013).

Observaciones generales

La Administración de la FAO acoge con satisfacción el informe y estima que éste incluye diversas recomendaciones útiles y prácticas, muchas de las cuales complementan y confirman las tareas que se realizan actualmente en el marco del Plan inmediato de acción (PIA). La Administración tiene la intención de aplicar la mayor parte de las recomendaciones tan pronto como sea posible y resulte práctico hacerlo. Algunas recomendaciones deben ser examinadas y debatidas más en el seno de la Organización, mientras que otras deben ser consultadas y aceptadas por los organismos asociados y sus órganos rectores, por ejemplo el FIDA y el PMA en lo que respecta a las adquisiciones conjuntas.

El examen exhaustivo constituye una contribución útil a los esfuerzos en curso dirigidos a alcanzar un objetivo principal de la renovación de la FAO mediante la mejora de su orientación al usuario y de la eficacia de sus servicios administrativos, incrementando así la eficiencia de la labor de la Organización y su receptividad ante los Estados Miembros. Diversas recomendaciones del informe confirman cambios ya previstos en los servicios administrativos de la FAO dirigidos a incrementar la transparencia, la responsabilidad y la importancia de la opinión del usuario acerca de estos servicios. El cambio también es coherente con la mayor importancia que se concede en toda la Organización a los resultados del trabajo, como se refleja en el Plan a plazo medio y el Marco estratégico. Muchas de las cuestiones destacadas en el examen exhaustivo están contempladas en el objetivo funcional Y sobre la administración eficaz y efectiva. La mayor orientación de los servicios administrativos hacia el usuario es también una parte esencial del proceso de cambio de cultura de la FAO.

Además de las respuestas a las cinco líneas de trabajo que figuran más adelante, la Administración quiere llamar la atención del CoC sobre una serie de consideraciones importantes que podrían ser útiles a medida que avance la aplicación. Son las siguientes:

- **Consistencia con las actividades de reforma en curso.** Las recomendaciones del examen exhaustivo están relacionadas con una serie de cuestiones que se han debatido intensamente en la FAO en los últimos 18 meses en el contexto del examen de la EEI y la aplicación del PIA. En el examen exhaustivo se recomienda que la Administración establezca un orden de prioridades entre las diferentes iniciativas en las que trabaja y que establezca una entidad externa e independiente que supervise y coordine las actividades de reforma. La Administración opina que el PIA, aprobado por la Conferencia de la FAO, representa una orientación importante para establecer prioridades a la hora de aplicar el proceso de renovación de la FAO. En lo que respecta a las recomendaciones del examen exhaustivo en particular, la Administración opina que se debería priorizar el examen de las recomendaciones específicas sobre áreas que no han sido objeto de debate intenso en el contexto del proceso del CoC-EEI, como las adquisiciones, la tecnología de la información y otros servicios administrativos, en vez de las cuestiones a las que el CoC-EEI ha dedicado una atención considerable, como la gestión del presupuesto, los recursos humanos y la estructura de la cúspide de la Sede. La Administración opina que la revisión de las prioridades y la experiencia de la aplicación son procesos en curso que se podrían llevar a cabo de la manera más eficaz, coherente, estructurada y estratégica mediante la armonización y el establecimiento de un orden de sucesión con otros compromisos y acciones en curso relacionados con el PIA, la preparación del Marco estratégico, el Plan a plazo medio, y en el contexto del marco basado en resultados. A este respecto, también será importante guardar la coherencia con las iniciativas de todo el sistema de las Naciones Unidas.
- **Colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.** En la primera fase del examen exhaustivo se recomendó que se estableciera una colaboración amplia con los otros organismos con sede en Roma en lo relacionado con las adquisiciones, la gestión de las instalaciones y otros servicios administrativos. La segunda fase del informe se centra en la colaboración entre los organismos con sede en Roma en el área de las adquisiciones conjuntas. La FAO prosigue de manera independiente la colaboración con los otros organismos con sede en Roma en otras áreas, como los recursos humanos, la gestión de las instalaciones, el correo y la distribución, la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos, las finanzas y los viajes. Esta colaboración constituirá la base de un informe que se presentará a la Reunión Conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas en julio de 2009.
- **Análisis y exámenes adicionales.** El examen exhaustivo centró sus esfuerzos en examinar las actividades de los servicios institucionales en el ámbito de la Sede. No obstante, Ernst & Young indicó que la mejora del rendimiento en la Sede tendría un efecto beneficioso para las oficinas descentralizadas. La Administración señala que las consultas llevadas a cabo por el equipo del examen exhaustivo con las oficinas descentralizadas y los departamentos técnicos fueron escasas y que este hecho podría limitar la solidez de algunas de las recomendaciones. Podría ser necesario llevar a cabo un análisis más profundo para comprender plenamente el impacto de las propuestas en la relación entre la Sede y el terreno y para determinar posibles mejoras

administrativas en las oficinas descentralizadas. También se justifica la propuesta del informe del examen exhaustivo de analizar con mayor grado de detalle las actividades administrativas de la Oficina del Director General y las funciones, las responsabilidades y el número de nodos del Centro de Servicios Compartidos (CSC).

- **Acuerdos sobre el nivel del servicio.** Una medida evidente en varias recomendaciones es la introducción de acuerdos sobre el nivel del servicio (SLA) que aclaren los servicios administrativos y de apoyo que se proporcionan. La Administración apoya decididamente estas recomendaciones y desea que pasen a utilizarse como principio general en un amplio abanico de servicios administrativos y de apoyo, a fin de 1) aclarar los servicios que se están prestando mediante acuerdos sobre el nivel del servicio, 2) garantizar que los servicios se ajustan a las necesidades cambiantes de los usuarios, mediante la realización de encuestas entre los usuarios de los servicios administrativos con regularidad, 3) modificar los servicios de manera ordinaria y corriente para garantizar que se adecuen siempre a las necesidades de la Organización.
- **Financiación de la aplicación del PIA.** En el examen exhaustivo se reconoce que la aplicación de PIA no dispone actualmente de suficiente financiación y que este hecho podría dificultar los esfuerzos por materializar los ahorros de efectivo y las ganancias por eficacia indicados en el informe. La Administración concuerda con esta evaluación y señala, en particular, que el proceso de reforma esbozado en el examen exhaustivo y el PIA sigue un calendario ambicioso que depende de que se disponga de los recursos puntualmente.
- **Costos y ahorros.** En el examen exhaustivo se estima que será necesaria una inversión de 1,9 millones de USD en el período 2009-2013 y que el resultado de tal inversión será un ahorro recurrente en el mismo período de unos 37,5 millones de USD. Como se señaló en el documento independiente sobre propuestas de costos y ahorros preparados anteriormente para el Comité de Finanzas, la Administración considera que no se incluyeron algunos costos importantes y que la estimación de los ahorros netos debe tratarse con cautela. En el informe no se recogen los costos de inversión necesarios relacionados con la redistribución del personal de la Organización en los casos en que se proponen reducciones o traslados, con la creación de un organismo encargado de las adquisiciones conjuntas para los organismos con sede en Roma, ni con las inversiones para el nuevo modelo de planificación y presupuestación. Varias propuestas del informe de la primera fase del examen exhaustivo relacionadas con los costos y los ahorros no se han tenido en cuenta en el total de la segunda fase. A este respecto, la Administración está realizando su propio examen y debatirá con Ernst & Young cuáles de estas propuestas se deben incluir en el resumen general de la segunda fase.

Es necesario realizar un análisis adicional de las estimaciones detalladas de los ahorros, especialmente en lo relativo a la distribución del ahorro entre las actividades del Programa Ordinario y las extrapresupuestarias. Además, algunos ahorros estimados dependen de las acciones de terceras partes, como la creación del organismo encargado de las adquisiciones conjuntas. En este caso en particular, el éxito de la iniciativa dependería no sólo de los otros organismos con sede en Roma, sino también del apoyo activo de los Estados Miembros. Al mismo tiempo, la Administración señala que la magnitud de los ahorros netos que se propone, de entre el 1 y el 2 % del

presupuesto de la FAO, es consistente con los ahorros logrados recientemente por ganancias por eficacia en las operaciones de la FAO. La Administración señala que los ahorros recurrentes después de 2012/13 podrían representar un plan de viabilidad válido a largo plazo para varias inversiones que se proponen en el informe.

Resumen de la línea de trabajo relacionada con el presupuesto y las finanzas

En el área de gestión de las finanzas y el presupuesto, Ernst & Young recomienda la introducción de un nuevo modelo de planificación y presupuestación que incluya la revisión del proceso del PTP y un nuevo proceso de planificación anual del trabajo, y que respalde una visión integrada de las actividades de la Organización y la vinculación directa de los recursos con los resultados y los productos. En términos generales, la Administración apoya las recomendaciones y señala que son consistentes con la reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en resultados establecidos en el PIA y que, además, las recomendaciones pueden ser útiles para aplicar dicha reforma.

En su conjunto, las propuestas, que se describen como un modelo de alto nivel, representan un cambio significativo en relación con la práctica actual. La Administración concuerda con Ernst & Young en que se debe trabajar mucho más para aclarar los detalles y definir el modelo en el plano práctico en lo que respecta a los nuevos procesos y procedimientos, las funciones y las responsabilidades, la especificación y la aplicación de sistemas nuevos, la formación, etc.

La Administración concuerda con la conclusión de Ernst & Young de que la viabilidad de la aplicación plena del nuevo modelo de planificación y presupuestación está “íntimamente relacionada con los resultados de otros proyectos principales actualmente en curso que influyen tanto en los plazos como en la magnitud de los esfuerzos organizativos necesarios para llevar a cabo cualquier iniciativa importante de transformación”. Se deben priorizar claramente, planificar y financiar tres proyectos principales, que incluyen la aplicación de la gestión basada en resultados, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), la sustitución del Sistema de Contabilidad sobre el Terreno (FAS) y un sistema de información institucional accesible desde todo el mundo. En vista de los plazos de ejecución de estos proyectos, la Administración cree que la aplicación plena del modelo de planificación y presupuestación, consistente con el marco de programación basada en resultados del PIA, debería ocurrir a lo largo de varios bienios. Por último, la Administración señala que en el informe de Ernst & Young no se incluye ninguna estimación de los costos en que se deberá incurrir para aplicar el nuevo modelo de planificación y presupuestación.

Resumen de la línea de trabajo relacionada con los recursos humanos

La Administración apoya plenamente la principal modificación propuesta en la función de recursos humanos (RR.HH.) con la finalidad de dotarla de un enfoque de “socio institucional”. En una organización poseedora de saberes como la FAO, en la que los empleados constituyen el activo principal y una proporción sustancial del capital, la función de gestión de los RR.HH. debería ser un socio institucional fundamental, con miras a garantizar que se pueda movilizar eficazmente al personal para apoyar la realización del programa y la materialización de los objetivos institucionales y los objetivos estratégicos.

La Administración concuerda con la recomendación del examen exhaustivo consistente en simplificar los procesos de políticas de RR.HH. y mejorar la planificación y la comunicación de los RR.HH. Sin embargo, la propuesta de atribuir la responsabilidad de las decisiones sobre políticas de RR.HH. al Director de AFH debe ser examinada en mayor detalle, debido a la naturaleza y el alcance institucional de dichas políticas, la función que debe desempeñar el equipo de liderazgo ejecutivo propuesto en el informe de la primera fase del examen exhaustivo, y la autoridad atribuida al Director General en esta área en virtud de los Textos Fundamentales de la FAO. La Administración también cuenta con acciones planificadas consistentes con esta recomendación, como los planes para incrementar la normalización de los puestos y los anuncios de vacantes, para recurrir más a los anuncios internos de vacantes para fomentar la movilidad y la promoción, y para desarrollar el sistema iRecruitment. Se examinará la propuesta de que exista un único comité de selección para el personal de la categoría profesional, tomando en consideración las necesidades de flexibilidad para garantizar la contratación puntual y de adaptación de los procesos de selección a las diferentes necesidades de la Organización, incluidas las de las actividades en el terreno.

La Administración está de acuerdo con la propuesta del examen exhaustivo de crear una nueva función de desarrollo profesional del personal en el marco de AFHT. El desarrollo profesional es una función esencial que ya había sido identificada como esencial mediante la iniciativa del cambio de cultura, y ya se está debatiendo al respecto con las asociaciones del personal. La Administración también concuerda con la recomendación del examen exhaustivo de modificar las actividades que desempeña AFH en materia de gestión del rendimiento de los RR.HH. y formación del personal.

La Administración acepta las recomendaciones del examen exhaustivo de reestructurar las competencias de los directores de RR.HH., mejorar su profesionalidad y revisar el equilibrio entre el personal de la categoría profesional y la categoría de los servicios generales en el marco de la función de RR.HH., con miras a satisfacer las necesidades futuras. La contratación de los puestos de la categoría profesional y la categoría de los servicios generales se realizará de manera coherente con esta revisión en 2010/11. La Administración también revisará la proporción de personal de RR.HH. en relación con el personal total con la finalidad de mejorar dicha proporción. Podría ser más apropiado establecer una comparación con otras organizaciones intergubernamentales que funcionen en un marco similar de normas del sistema común de las Naciones Unidas y traten temas de gran diversidad.

En relación con la lista de acciones para la transición (Cuadro 2-5), la Administración concuerda con el objetivo general de estas acciones y las estudiará en mayor detalle para su aplicación progresiva. Cabe señalar, no obstante, que el plazo concedido para adoptar nuevos procesos y rediseñar otros mientras se reduce la proporción general de la función debe volverse a examinar, ya que el marco general de la estrategia de RR.HH. soporta actualmente una carga de trabajo muy elevada. Igualmente, cabe señalar que algunas iniciativas y los costos de las inversiones conexas previstos en la primera fase del examen exhaustivo no han tenido continuidad en las recomendaciones de la segunda fase. Esta cuestión debe ser aclarada.

Resumen de la línea de trabajo relacionada con las adquisiciones

La Administración concuerda en principio con las recomendaciones acerca de la línea de trabajo de las adquisiciones. De manera coherente con dichas recomendaciones, la Organización ya está avanzando en la misma dirección con otras iniciativas de carácter similar.

Existe un acuerdo general acerca de que AFSP debería desempeñar una función más estratégica y prominente en la fase de planificación de los proyectos. En vez de crear una función “nueva”, AFSP está de acuerdo en que esta función realizada constituirá una parte integral de las responsabilidades de los oficiales encargados de las adquisiciones, incluso en sus mandatos, con lo que se garantizará su contribución durante la fase de formulación del proyecto aportando la información necesaria para completar el plan de adquisiciones. Se debe contemplar a los oficiales encargados de las adquisiciones como parte integrante de un enfoque de “equipo” de la formulación y la ejecución de proyectos con una mentalidad orientada al servicio.

La recomendación del examen exhaustivo de que se incrementen las adquisiciones conjuntas de los organismos con sede en Roma se acoge favorablemente y, en este sentido, cabe señalar que la FAO ya ha comenzado con el acuerdo de los tres organismos con sede en Roma sobre el establecimiento de un plan de adquisiciones conjuntas (2009-2010). La creación de una unidad de adquisiciones conjuntas afianza esta colaboración y puede servir para eliminar la duplicación de esfuerzos que se da actualmente en los tres organismos con sede en Roma.

Todos los ahorros que se estiman en la línea de trabajo de las adquisiciones se logran gracias a la propuesta de que los organismos con sede en Roma realicen las adquisiciones conjuntamente, y la Administración opina que estos ahorros representan estimaciones muy poco precisas, ya que dependen del acuerdo de los otros organismos y el nivel de ahorro (10-15 %) corresponde a una estimación “optimista” calculada sin haber analizado las condiciones de mercado en Roma.

La Administración apoya la concesión de mayores poderes a las oficinas descentralizadas, como se propone en el examen exhaustivo, y opina que la reciente propuesta de revisión de la Sección 502 del Manual de la FAO sobre las adquisiciones representa un paso adelante en esta dirección y respalda esta recomendación. Concretamente, se puede prever la concesión de mayores poderes especialmente en lo relativo a las adquisiciones ordinarias y especializadas, según la hipótesis de que las adquisiciones “especializadas” se definen como los insumos que sólo se pueden adquirir localmente debido a las características particulares (por ejemplo, semillas de cultivos, algunas herramientas manuales) o a las condiciones (por ejemplo, restricciones a la importación, autorización). AFSP avanza en esta dirección y el examen exhaustivo representa una motivación adicional para proseguir los esfuerzos destinados a descentralizar y facilitar las adquisiciones locales.

Resumen de la línea de trabajo relacionada con la tecnología de la información

En el marco del examen exhaustivo se determinó que los sistemas de información de la FAO y el entorno de gestión de la información estaban fragmentados y duplicados, que las actividades estaban distribuidas entre muchas unidades organizativas y que este hecho impedía a la FAO llevar a cabo su programa. Se determinó que, al igual que otras unidades de servicio de la Organización, la División de Tecnologías de la Información (KCT), que forma parte del entorno de servicios de información, no estaba lo suficientemente orientada al usuario.

Una recomendación principal del examen exhaustivo dirigida a reducir la fragmentación y la duplicación es la consolidación de las actividades de los sistemas de información en una división única (“División CIO”), que estaría bajo la responsabilidad de un Oficial jefe de información y que se encargaría y sería responsable de los servicios de información y los servicios de tecnologías de la información y la comunicación. Se acepta el principio de un único punto de contacto para la provisión de servicios. Esta División rendiría cuentas directamente al Director General Adjunto (DDG) de Operaciones, dando reconocimiento así a su función esencial en toda la Organización. La visión y la arquitectura de los sistemas de información se desarrollarían en el seno de dicha División, que desarrollaría también la visión de la gestión de los sistemas de información junto con la Organización, garantizando así la consulta, la colaboración y el apoyo eficaz a enfoques coherentes y comunes. La División del Oficial jefe de información tomará las decisiones relativas a la mejor infraestructura común de tecnologías de la información y la comunicación, así como al diseño de los programas institucionales, su desarrollo y su mantenimiento, a fin de asegurar la compatibilidad con otros sistemas de la Organización. Las necesidades en materia de sistemas de información de los departamentos técnicos y las oficinas descentralizadas se abordarán mediante la colaboración estrecha entre un oficial de sistemas de información/TI y expertos técnicos. Los oficiales de TI destacados rendirán cuenta a la División del Oficial jefe de información colaborando estrechamente día a día con la unidad a la que estén asignados. Esta recomendación del examen exhaustivo es similar a la recomendación 8.11 de la EEI. La Administración apoya la recomendación, aunque desea señalar que, en particular, como alternativa a los acuerdos sobre el nivel del servicio, el personal de la División del Oficial jefe de información se destacaría a departamentos especializados.

En el examen exhaustivo se recomienda que los oficiales encargados del soporte de las TI de las oficinas regionales y subregionales sean miembros destacados de la División del Oficial jefe de información, con la finalidad de mantener la responsabilidad por el funcionamiento de la red mundial de la FAO de la que sus oficinas respectivas forman parte. Los puntos subsidiarios incluyen aquéllos que deberían utilizarse como base para el apoyo operacional a las TI, también para las oficinas en los países de la región o la subregión. La Administración hace suya esta recomendación.

La Administración está de acuerdo en que, en la vasta área de la gestión de la información, los aspectos tecnológicos y del sistema de información de la gestión de datos se planifiquen, desarrollen y gestionen a través de la División del Oficial jefe de información, con la finalidad de asegurar que se incrementen hasta un nivel competitivo la integridad, la integración, la interoperabilidad, la seguridad y la accesibilidad en todos los aspectos de la información administrativa y técnica. La División del Oficial jefe de información colaborará estrechamente con los especialistas en información institucional y especializada con la finalidad de desarrollar estos aspectos de la gestión de la información y soluciones de

inteligencia empresarial. La responsabilidad general y la propiedad de los datos, los sistemas de información y el proceso institucional seguirían siendo de los departamentos. Los productos finales y la gestión de los contenidos seguirán estando bajo la responsabilidad de los departamentos técnicos, que proporcionarán evaluaciones de las necesidades a la División del Oficial jefe de información, colaborarán en el desarrollo del producto y aprobarán el producto cuando lo reciban.

En el examen exhaustivo también se recomienda que el proceso de interacción con el usuario de la División del Oficial jefe de información se mejore y normalice. Esta medida también es de aplicación a los usuarios y a la relación entre clientes y proveedores. La Administración apoya plenamente esta recomendación, cuya aplicación exitosa es esencial para el éxito de las recomendaciones previas. También se apoyan ampliamente las medidas subsidiarias para acción/examen. No obstante, en lo relacionado con la medida “Unir los servicios web para Internet e Intranet en una unidad de publicación web independiente”, la Administración considera que el término “publicación web” no se emplea adecuadamente en este contexto y que los puntos de contacto únicos son aplicables a los sistemas, los métodos y las herramientas, mientras que los expertos especializados deberían conservar la responsabilidad de lo publicado en la web, como sucede actualmente.

Resumen de la línea de trabajo relacionada con los servicios administrativos

Registro. Existe el acuerdo básico de que los procedimientos de los servicios de registro y de gestión de registros de la FAO deben ser revisados, y la Administración está satisfecha por la atención que ha recibido la cuestión. La FAO, como se indica en el informe final del examen exhaustivo, todavía tiene que trabajar mucho en la elaboración y la revisión de las políticas de esta área, así como en el desarrollo de sistemas. En el informe se recomienda que se aplique un sistema de registro único para toda la FAO, lo que permitiría una reducción de la dotación de personal del 60 %. La Administración apoya en principio la dirección general propuesta en el examen exhaustivo, aunque señala que varios componentes de la propuesta todavía tienen que definirse. Además, las estimaciones de los costos de aplicación parecen ser bajas, tomando especialmente en consideración los costos de redistribución o de cese en el servicio. La Administración no está de acuerdo con la recomendación del examen exhaustivo consistente en transferir la función de registro a la nueva División del Oficial jefe de información, y opina que, una vez que se haya determinado el sistema electrónico y se hayan abordado las cuestiones de TI conexas, la aplicación ordinaria debería encargarse a los servicios de apoyo del Departamento de RR.HH., servicios institucionales y finanzas.

Traducción. En el examen exhaustivo se recomienda la aplicación de un modelo caracterizado por un nuevo mecanismo financiero para los servicios de traducción de la FAO, con costos inferiores, mediante la provisión de menos servicios internos (que se centrarían en la revisión y la corrección) y el incremento de la proporción de traducciones subcontratadas en el ámbito externo (un 90 %, en comparación con el 50 % actual). El servicio interno se encargaría principalmente del control de calidad (todas las traducciones subcontratadas se revisarían internamente) y la gestión de la terminología y la lista de traductores externos, y su dotación de personal se reduciría a mitad de la actual (uno o dos traductores y un funcionario de los servicios generales por idioma). La Administración concuerda con la propuesta del examen exhaustivo de revisar el sistema de facturación interna actual para abordar el efecto desincentivador que representan las tarifas de traducción. Aunque se podría incrementar la subcontratación de traducciones, cabe señalar que la FAO ya subcontrata más traducciones que otras organizaciones comparables de la Naciones Unidas. El incremento adicional de la

proporción de traducciones subcontratadas, junto con la reducción propuesta del personal, menoscabarían gravemente la capacidad que necesita la Organización para realizar traducciones urgentes (incluidas las realizadas durante las reuniones) y para proporcionar los servicios de revisión necesarios para verificar la calidad de los documentos traducidos externamente. La Administración concuerda con la recomendación del examen exhaustivo de que KCCM mejore y amplíe la base de datos terminológica, que está disponible en gran parte y que es accesible sin costo. La Administración también está de acuerdo en que sería beneficioso para la Organización disponer de una única lista de traductores externos y que, por lo tanto, se debe aplicar esta medida.

Impresión. La Administración apoya en términos generales las recomendaciones acerca de la impresión, que incluyen su integración en una nueva unidad que contará con las tres funciones que se desempeñan actualmente en tres divisiones diferentes: la impresión interna, la impresión externa y la distribución. La nueva unidad de impresión y distribución permitiría reducir los costos mediante: la mejora de la planificación, el uso de proveedores externos de servicios de impresión de todo el mundo y la distribución local, la reducción de existencias de publicaciones en el almacén y la reducción de personal mediante el fomento de sinergias. Se podrían lograr ahorros adicionales mediante la mejora de la distribución y la reducción de las impresoras multifuncionales. La Administración evaluará la mejor ubicación para la nueva Unidad, de manera coherente con las decisiones conexas sobre la estructura organizativa.

Viajes. La Administración puede aceptar en términos generales los nuevos procesos de viajes que se sugieren en el examen exhaustivo. El proceso “futuro” de viajes propuesto en el examen exhaustivo recomienda que se elaboren planes de viajes detallados trimestrales o mensuales, que se reservan anticipadamente los pasajes y que éstos se adquieran con condiciones más restringidas, lo que ya es práctica habitual en la FAO. Sin embargo, hay dos diferencias principales en las propuestas del examen exhaustivo que la Administración no hace suyas: i) en el informe se propone que los subdirectores generales (ADG) tengan que aprobar todos los viajes, mientras que, actualmente, esta aprobación se delega por lo general; ii) se sugiere que la responsabilidad última de aprobación de los viajes debería retirarse a los encargados del presupuesto y los supervisores y asignarse al CSC, lo que no añade valor alguno. Se rechazan estas propuestas, ya que no son conformes al principio de subsidiariedad, aumentarían el trabajo administrativo (especialmente en lo relacionado con la correspondencia por correo electrónico fuera del sistema entre los responsables del presupuesto y el CSC) y ampliarían los retrasos.

La Administración reconoce que se pueden lograr ahorros en la gestión de los viajes, aunque indica que los ahorros tal vez deberían lograrse por otros medios. El examen exhaustivo sólo se centra en los viajes de la Sede, desde el punto de vista de una agencia de viajes institucional y no incluye un análisis de los viajes de ámbito mundial que comprenda los viajes de las oficinas descentralizadas. Además, en el informe no se analizan las necesidades institucionales de primera línea. Por ejemplo, mientras que en las estadísticas de la agencia de viajes de la Sede se muestra que la FAO no consigue la mejor tarifa en el 2 % de los casos en la Sede, en el examen exhaustivo no se analizan las verdaderas razones, que están relacionadas a menudo con el carácter de la labor de la FAO: emergencias (catástrofes climáticas, disturbios sociales, proyectos aprobados recientemente, etc.), las exigencias impuestas por los donantes y otras cuestiones como costos diferentes, superiores y no relacionados con el pasaje, que el agente de viajes podría desconocer.

Medidas subsiguientes

En esta respuesta de la Administración se han señalado diversas áreas sobre las que se debe debatir más con Ernst & Young para convenir y elaborar un resumen final de los costos estimados y los posibles ahorros (tanto del Programa Ordinario como extrapresupuestarios). La Administración organizará estos debates y modificará el análisis de los costos y los ahorros para que lo examine el CoC. A continuación, se examinarán las recomendaciones del examen exhaustivo junto con otras actividades del PIA para determinar una priorización general de las actividades en 2009 dentro del margen que permitan los fondos disponibles en el fondo fiduciario, o para 2010/11, con sujeción a la disponibilidad de fondos en el PTP 2010/11.

La Administración ya ha puesto en marcha una estructura de jefes de proyecto para los 14 proyectos contenidos en el PIA. Se revisarán las recomendaciones del examen exhaustivo en detalle y se adecuarán a cada uno de los proyectos del PIA, y se asignará la responsabilidad de la aplicación de cada recomendación acordada al jefe de proyecto respectivo. La Administración considera que este enfoque consistente en integrar la aplicación del examen exhaustivo en la estructura del PIA representa el mejor mecanismo para que la aplicación sea eficaz, ya que las recomendaciones del examen exhaustivo están relacionadas con las actividades del PIA y se ejecutarán mejor en conjunción con ellas.