

Noviembre de 2012



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
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ DE FINANZAS

147.º período de sesiones

Roma, 5-9 de noviembre 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.: +39 06570 55687

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 se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

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 mayo y septiembre de 2012, los planes para el período comprendido entre octubre de 2012 y mayo de 2013, y la situación actualizada del presupuesto del programa.
- El programa estará en condiciones de entrar en funcionamiento en la Sede y las oficinas regionales en noviembre de 2012, y se implantará gradualmente en las oficinas descentralizadas hasta mayo de 2013.
- Las actividades de las NICSP se han planificado de nuevo de acuerdo con la revisión de las etapas realizadas en el 143.º período de sesiones, en mayo de 2012. Se han completado y aprobado las políticas contables, y las demás actividades avanzan según lo previsto.
- La evaluación de los beneficios ha confirmado que el SMGR constituye una inversión fundamental de la Organización, que contribuye a los objetivos y la visión a largo plazo y genera beneficios tangibles a corto plazo.
- La aplicación de los cambios en las oficinas descentralizadas continúa representando un riesgo importante debido a las limitaciones de capacidad. Una reciente evaluación realizada por la Oficina del Inspector general (OIG) ha confirmado la existencia de este riesgo.
- Para mitigar los riesgos relacionados con la implantación del SMGR en las oficinas descentralizadas, se especifican nuevas medidas como, por ejemplo, ampliar las actividades de refuerzo de la capacidad y prestar una amplia ayuda sobre el terreno en las oficinas descentralizadas durante el período de transición al SMGR e inmediatamente después.
- En junio de 2012 se revisó la gobernanza del programa. Con la incorporación de los dos representantes regionales restantes, la Junta Ejecutiva del Programa cuenta actualmente con la presencia de los cinco representantes regionales.

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 FC147/13, en el que se facilitaba información actualizada sobre los progresos alcanzados por el Programa relativo al SMGR en el período comprendido entre mayo y septiembre de 2012 y las actividades previstas en el período comprendido entre octubre de 2012 y mayo de 2013.**
- **El Comité tomó nota de los progresos conseguidos por el programa incluida la implantación del SMGR en la Sede y las oficinas regionales en noviembre de 2012 conforme a lo previsto. Asimismo, el Comité tomó nota de los planes para la implantación en las oficinas descentralizadas y las medidas adoptadas para mitigar los riesgos relacionados con las limitaciones de capacidad en las oficinas, según lo notificado por la Oficina del Inspector General.**
- **El Comité tomó nota de los costos previstos para el SMGR y los beneficios que se espera que aporte el Programa. El Comité solicitó a la Secretaría que siguiera supervisando estas previsiones y le presentara un informe actualizado en su período de sesiones de primavera de 2013.**

ANTECEDENTES

1. En su 143.º período de sesiones, en mayo de 2012, el Comité de Finanzas examinó un informe sobre los progresos realizados en la ejecución del Sistema mundial de gestión de recursos (SMGR) para el período de octubre de 2011 a abril de 2012 y los planes para el período comprendido entre mayo y octubre de 2012.
2. Basándose en su examen de los avances expuestos, el Comité:
 - hizo hincapié en la importancia de velar por que los objetivos básicos del proyecto, a saber, la conformidad con las NICSP y el paso a la versión 12 de Oracle, siguieran estando plenamente integrados y se alcanzaran para las fechas previstas en el proyecto y sin superar las estimaciones presupuestarias notificadas, así como por el estricto cumplimiento del nuevo plazo de 2014 para la presentación de estados financieros conformes a las NICSP;
 - tomó nota de las dificultades con que se enfrentaba el proyecto y pidió que toda medida que se requiriera del Comité y de sus miembros se indicara en el próximo informe;
 - pidió a la Secretaría que incluyera en su informe dirigido al Comité de Finanzas en octubre de 2012 un plan integral de ejecución en el que figuraran los gastos programados, realizados y estimados del SMGR desglosados por año así como las líneas de gasto y las etapas para supervisar el progreso;
 - pidió a la Secretaría que informase sobre el análisis de los beneficios obtenidos, así como la forma en que dichos beneficios contribuyen a la visión y los objetivos estratégicos de la Organización;
 - pidió a la Secretaría que siguiera supervisando las disposiciones relativas a la gestión del proyecto, como se había puesto de relieve también en el examen realizado por la Oficina del Inspector General, y que informase al respecto al Comité de Finanzas en su período de sesiones de octubre de 2012.
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 octubre de 2012 y mayo de 2013, y se responde a la solicitud de información adicional formulada por el Comité en su período de sesiones anterior.

Ámbito de aplicación y plazos

4. El ámbito de aplicación del SMGR no ha variado desde la fase de inicio del proyecto en mayo de 2011. El SMGR fue creado mediante una combinación de cuatro iniciativas en el marco de un programa único para mejorar la coordinación, intercambiar recursos y minimizar costos:
 - Proyecto de las NICSP
 - Proyecto de sustitución del sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS)
 - Proyecto de sustitución del sistema de viajes (ATLAS)
 - Proyecto de actualización de Oracle (paso a la versión 12)
5. La creación de un programa integral también permitirá a la Organización implantar un sistema mundial único para los procesos administrativos en todos los lugares de trabajo de la FAO. El SMGR abarca todos los procesos administrativos que son fundamentales para respaldar las operaciones:
 - Servicios financieros: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad de gestión para la presentación de informes (libro mayor), gestión de activos y gestión del efectivo.
 - Gestión de compras.
 - Recursos humanos: contratación, gestión del rendimiento, gestión de puestos, perfeccionamiento del personal, prestación de servicios de recursos humanos, personal no funcionario y nóminas.
 - Administración de viajes: viajes oficiales y reglamentarios (desde la planificación hasta la tramitación de los gastos).

- Elaboración de informes administrativos: informes sobre gestión y operativos, y suministro de datos al depósito de datos de la Organización.

6. Los plazos para la elaboración, el ensayo y la aplicación de la solución técnica así como el inicio de los estados financieros acordes a las NICSP no han variado desde el último informe sobre los progresos presentado ante el Comité. El plazo para la implantación en las oficinas descentralizadas se ha avanzado y el objetivo actualmente es completar la ejecución para mayo de 2013.

7. Las principales etapas del plan integral se enumeran a continuación. En el Anexo A se incluye un plan de aplicación más detallado.

Actividad	Plazo
Inicio del proyecto, determinación de las necesidades, análisis, diseño detallado y fase de creación del sistema	Completado
Prueba de aceptación por los usuarios	Completado
Preparación para la ejecución	De septiembre a octubre de 2012
Implantación en la Sede, las oficinas regionales y las oficinas piloto	Noviembre de 2012
Implantación del primer bloque de oficinas descentralizadas	Febrero de 2013
Implantación del segundo bloque de oficinas descentralizadas	Abril de 2013
Implantación del bloque final de oficinas descentralizadas	Mayo de 2013
Elaboración de inventarios acordes con las NICSP	Diciembre de 2013
Elaboración de los primeros estados financieros acordes con las NICSP	Desde el 1.º de enero de 2014 hasta marzo de 2015

Progresos logrados en el período comprendido entre mayo y septiembre de 2012

8. Durante el período comprendido entre mayo y septiembre de 2012 se han hecho progresos notables. Es de destacar sobre todo que el programa estará en condiciones de entrar en funcionamiento en la Sede, las oficinas regionales y las oficinas piloto en noviembre de 2012, tal como estaba previsto. Se han completado las fases de creación del sistema y prueba de aceptación por los usuarios, y los preparativos para la ejecución se encuentran muy avanzados. A continuación se presentan los aspectos fundamentales de interés para el Comité de Finanzas:

Aplicación del sistema

- Se ha completado la fase de creación, que ha incluido la configuración y elaboración de la solución así como la puesta a prueba del proceso entero del sistema por parte del equipo del proyecto.
- Se han completado las pruebas de aceptación de la solución por los usuarios, incluida la integración de Oracle con los demás sistemas dentro y fuera de la FAO.
- En este período se realizarán pruebas en la infraestructura mundial para asegurar que la red de amplio alcance esté lista para la ejecución del SMGR sobre el terreno.

Capacitación, comunicaciones e implantación

- El enfoque de capacitación y apoyo se basa en una plataforma de aprendizaje electrónico, que se obtuvo del PMA sin costo alguno. No obstante, se reconoce que la formación presencial es necesaria, especialmente para las oficinas descentralizadas.

- Se han preparado los sistemas y procesos de capacitación y apoyo, y se ha elaborado el material de formación.
- Se ha seleccionado personal auxiliar en cada una de las regiones. Este personal recibirá capacitación en los nuevos sistemas durante septiembre y, a su vez, proporcionará formación y apoyo a las oficinas regionales y descentralizadas.
- La página web del SMGR se puso en marcha a finales de 2011 y se ha actualizado de forma periódica, por ejemplo, mediante presentaciones de diapositivas con información general sobre los cambios en cada ámbito, blogs y enlaces a grabaciones de sesiones de preguntas y respuestas. Se han ofrecido diversas presentaciones a través de la Sede, y el material de comunicación se remite periódicamente a las regiones.
- En colaboración con todas las regiones, se han determinado los planes de implantación, las necesidades de recursos y la estimación de costos.

Procedimientos de las NICSP

- Se completaron y aprobaron las políticas contables para todas las NICSP aplicables a la FAO. Asimismo, durante este período también se realizaron memorandos técnicos que respaldan el enfoque de presentación de los estados contables y financieros para procesos y publicaciones relativos a determinadas transacciones.
- Se ultimó el examen y selección de entidades que deberán consolidarse en los estados financieros de la FAO elaborados de conformidad con las NICSP.
- Se inició la elaboración de plantillas específicas que se utilizarán para la presentación de los futuros estados de cuentas conformes a las NICSP así como el trabajo de análisis en respaldo de la elaboración de los balances iniciales (activos, inventario y arrendamientos).

Otras actividades

- Se ha completado el proyecto de evaluación detallada de las ventajas ofrecidas por el sistema; más abajo se resumen sus resultados.
- La Oficina del Inspector General ha finalizado una evaluación del componente de ejecución de los sistemas del Programa relativo al SMGR. Se aprobaron varias recomendaciones, resumidas más abajo, que se encuentran en curso de aplicación.

Plan para el período comprendido entre octubre de 2012 y mayo de 2013

9. Las principales actividades del programa durante el período que se extiende hasta mayo de 2013 serán las siguientes:

Aplicación del sistema

- El antiguo sistema se desactivará el 30 de octubre y se prevé que el nuevo entre en funcionamiento en la Sede y las oficinas regionales el martes 6 de noviembre de 2012.

Capacitación, comunicaciones e implantación

- La capacitación de los usuarios finales en la Sede y las oficinas regionales finalizará en octubre de 2012, de forma simultánea a los preparativos finales para la transición.
- Se prevé que seis oficinas piloto (Benin, Bolivia, India, Líbano, Nigeria y Turquía) empiecen a funcionar después de la ejecución inicial en la Sede y las oficinas regionales y antes de finalizar el año; estas oficinas se transferirán del actual Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS) al nuevo SMGR.
- El primer bloque importante de oficinas descentralizadas se transferirá del FAS al SMGR en febrero de 2013. Se prevé que en abril de 2013 se complete el despliegue del segundo bloque. En mayo de 2013 se espera completar la implantación del tercer y último bloque en el que se incluirán algunas de las oficinas de mayor tamaño y complejidad.
- Se prestará ayuda a los usuarios finales del SMGR. Inicialmente, este servicio se ofrecerá en la Sede, las oficinas regionales y las oficinas piloto, y posteriormente se extenderá a los usuarios de todas las oficinas en las que se implante el sistema.

Procedimientos de las NICSP

- De forma simultánea a la implantación, se finalizarán los procedimientos y plantillas para los estados financieros conformes con las NICSP.
- En las oficinas descentralizadas, se aplicarán de forma experimental procedimientos de inventariado para apoyar la valoración de los balances de apertura de inventarios durante el primer semestre de 2013 como parte del proceso de implantación en bloques.

Segunda evaluación del SMGR por parte de la Oficina del Inspector General (OIG)

10. Un programa extenso de estas características comporta diversos riesgos, que se gestionan principalmente en el marco del Programa relativo al SMGR y su estructura de gobernanza. En consonancia con las buenas prácticas, también se han realizado de forma periódica exámenes externos como, por ejemplo, auditorías por parte de la Oficina del Inspector General y los servicios de auditoría externa, un examen a cargo de un consultor que participaba en un estudio del Oficial Jefe de Información así como un examen externo sobre garantía de la calidad realizado por Ernst & Young. La importancia de estos trabajos estriba en que, desde una perspectiva independiente, se llama la atención de la Organización sobre los riesgos existentes.

11. Una segunda evaluación realizada por la OIG durante el verano de 2012 se centró en los componentes de aplicación de los sistemas del Programa para complementar el examen previo de ejecución de las NICSP. La evaluación destacó dos importantes cuestiones:

- la elaboración de la solución para los viajes comporta un elevado riesgo debido a su complejidad, y el plazo disponible para completar la prueba de aceptación por los usuarios es escaso;
- se necesita una colaboración más estrecha entre el Programa relativo al SMGR y otras iniciativas de transformación como, por ejemplo, la que impulsa una mayor descentralización; el ámbito de aplicación de esta última está cambiando, lo que hace aún más difícil para el Programa gestionar los riesgos asociados.

12. Se han adoptado medidas para abordar estas dos cuestiones:

- se han reasignado recursos al módulo para viajes. Asimismo, se ha considerado prioritaria la labor para garantizar que las funciones esenciales para la Sede y las oficinas regionales estén disponibles para noviembre y que las necesarias para la implantación del SMGR en las oficinas descentralizadas estén listas para enero de 2013;
- se han reforzado los contactos con el Departamento de Cooperación Técnica (TC). Periódicamente se celebran reuniones de coordinación con el TC y la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) para armonizar las actividades. En la Oficina Regional para África se ha organizado una misión conjunta del SMGR y la TCE para lograr una armonización de los planes de implantación. Asimismo, algunos miembros del personal de la TCE han recibido formación previa sobre el SMGR y podrán prestar apoyo en este ámbito a las oficinas descentralizadas.

13. Las otras dos cuestiones importantes mencionadas por la OIG se enumeran a continuación y hacen referencia a la implantación en las oficinas descentralizadas. Estas cuestiones se tomaron en consideración cuando se definió el enfoque del despliegue, que se describe en la sección siguiente:

- la anticipación de la fecha límite para la implantación de octubre a mayo de 2013 reduce la ventaja de la mitigación de riesgos inherente al enfoque experimental que se adoptó para la ejecución sobre el terreno;
- el problema de la falta de conocimientos técnicos en algunas oficinas descentralizadas tal vez sea demasiado complejo para que pueda solucionarse en el plazo disponible. Esto puede implicar la necesidad de ampliar la fase posterior a la implantación para garantizar que los usuarios reciban una orientación adecuada hasta que la situación sea más estable.

Implantación en las oficinas descentralizadas y medidas para mitigar los riesgos

14. Durante agosto y septiembre, el equipo con sede en Roma y los centros coordinadores nacionales trabajaron conjuntamente en la elaboración del enfoque y de planes más detallados para la ejecución del SMGR en las oficinas descentralizadas.
15. En los informes sobre los progresos logrados que se presentaron al Comité de Finanzas en octubre de 2011 y mayo de 2012 se destacó un importante riesgo relacionado con la aplicación de los cambios en las oficinas descentralizadas debido a las limitaciones de capacidad. En la reciente evaluación, la Oficina del Inspector General ha confirmado la existencia de este riesgo.
16. La implantación del SMGR y el programa de formación tiene por objetivo capacitar al personal de la representación de la FAO para que lleve a cabo procedimientos normalizados de la Organización en las áreas de recursos humanos, compras, viajes y contabilidad usando un nuevo conjunto de instrumentos suministrados por el SMGR. El riesgo estriba en que en la actualidad estos procedimientos normalizados no se lleven a cabo adecuadamente por razones diversas.
17. Para contrarrestar este riesgo, es necesario ofrecer capacitación en los procedimientos de la FAO antes de impartir formación sobre el uso del sistema y quizá sea preciso un cambio general en los procedimientos internos aplicados en casi todas las oficinas remotas. Por consiguiente, el programa propuso introducir una semana adicional de creación de capacidad antes de la capacitación para el SMGR y prestar un amplio apoyo sobre el terreno después de la aplicación en cada oficina. La medida propuesta para contrarrestar este riesgo en más de 100 oficinas tiene un costo que alcanza los 2 millones de USD. La aplicación con éxito de procesos actualizados en todas las oficinas remotas, de plena conformidad con los procedimientos de la FAO, es fundamental para aprovechar las ventajas del SMGR. Los beneficios que ofrece un enfoque de este tipo superan considerablemente los costos adicionales que genera.
18. Las principales características del enfoque y los planes para la implantación, incluida la propuesta de creación de capacidad y el apoyo sobre el terreno, son las siguientes:
 - con anterioridad al primer bloque de implantación del sistema se pondrán en marcha seis oficinas descentralizadas en fase experimental para validar el enfoque y conocer los riesgos antes de que se inicie el proceso de implantación;
 - el sistema se implantará en las oficinas descentralizadas en tres bloques para permitir a la Organización asimilar los cambios;
 - se ha reforzado considerablemente el enfoque de la implantación. Se prevé añadir una semana de creación de capacidad antes de que se imparta la formación sobre el SMGR y ofrecer ayuda sobre el terreno de hasta un mes de duración en cada oficina descentralizada en el período de transición del FAS al SMGR e inmediatamente después;
 - los representantes regionales participan activamente y cada uno ha designado centros de coordinación regionales. La implantación se lleva a cabo como una colaboración entre estos centros y el equipo del programa central del SMGR;
 - en todas las regiones se han creado equipos regionales de ayuda a los usuarios finales y se ha capacitado a miembros del personal en el nuevo sistema y los procesos de apoyo a los usuarios finales;
 - para afrontar situaciones imprevistas, las oficinas regionales se preparan para poder realizar temporalmente transacciones en nombre de algunas oficinas descentralizadas.

Gobernanza del programa

19. Tras el fortalecimiento de la gobernanza en marzo, el Grupo Directivo del Programa finalizó su actividad y una Junta Ejecutiva del Programa ha sido presidida por el Director General Adjunto de Operaciones, con altos directivos en representación de cada una de las áreas afectadas, incluidos tres representantes regionales y el Inspector General en calidad de observador. En junio se revisaron las disposiciones en materia de gobernanza del programa, y la representación se amplió a los otros dos representantes regionales. Actualmente, la Junta Ejecutiva del Programa cuenta con la presencia de los cinco representantes regionales.

20. El Programa proporciona al Director General información actualizada cada trimestre sobre los progresos realizados. Asimismo, en julio se facilitó al Comité de Auditoría información actualizada sobre la situación.

Beneficios previstos

21. Desde el último informe sobre los progresos se ha completado una evaluación de las ventajas que se prevé obtener con el SMGR. Esta evaluación se realizó de forma pormenorizada. En ella se examinaron los procesos a un nivel de tarea individual con asignación de funciones y responsabilidades. Para las áreas en las que se están introduciendo cambios en los procesos o las competencias, se comparó el esfuerzo exigido por los procedimientos actuales con el de los nuevos procesos operativos basados en el SMGR. La información obtenida se combinó con datos volumétricos para calcular los efectos en el volumen total de trabajo.

22. La evaluación también puso de relieve que existen importantes deficiencias en los sistemas y procesos de administración aplicados actualmente. Estas limitaciones se encuentran documentadas en la Evaluación externa independiente (EEI) y otros informes que examinan las operaciones de la Organización. Entre las principales deficiencias relativas a las oficinas descentralizadas cabe mencionar que:

- No existe una solución institucional para brindar apoyo a nivel local a las funciones de compras, viajes, recursos humanos, presupuesto y planificación.
- Los instrumentos disponibles ya no son adecuados para sus fines, sobre todo en el caso del sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS).
- No hay suficiente integración entre los sistemas locales y los institucionales.
- La información sobre la gestión es insuficiente para respaldar las operaciones y la adopción de decisiones. No se recopila información importante, por ejemplo, sobre compromisos locales, empleados no funcionarios contratados a nivel local o viajes en el interior del país.
- Los marcos de políticas y procedimientos se encuentran fragmentados en el ámbito de las oficinas nacionales.
- El seguimiento de los principales procesos que se aplica después de las operaciones es deficiente.

23. El SMGR, incluida la aplicación de las NICSP, abordará todas las deficiencias anteriormente citadas. Se trata de una inversión a largo plazo fundamental para la Organización y un instrumento clave para permitir la visión de una FAO con facultades ampliadas en la Sede y las oficinas descentralizadas. El Sistema aportará considerables ventajas, entre ellas:

- implantar un sistema administrativo común en todas las oficinas mediante la introducción de procesos conformes a las NICSP;
- permitir la descentralización y el fomento de la capacidad sobre el terreno;
- habilitar a las oficinas descentralizadas mediante el apoyo a la delegación de competencias y la aceleración de la adopción de decisiones;
- aumentar la movilidad y la independencia con respecto a las ubicaciones;
- mejorar la calidad y la exhaustividad de la información relativa a recursos financieros y humanos;
- permitir una mejora de la rendición de cuentas, la transparencia y la utilización de los recursos;
- encauzar mejor los procesos de la FAO para un mayor cumplimiento y supervisión de la utilización de los fondos;
- mejorar la eficacia de otras importantes iniciativas (por ejemplo, la descentralización de las emergencias) que dependen de la implantación del SMGR para que se puedan aprovechar plenamente sus ventajas.

24. El nuevo Sistema y los nuevos procesos constituirán una plataforma mundial común para seguir mejorando los procesos en el futuro. Tras su implantación, el SMGR permitirá simplificar los procesos completos y lograr nuevos ahorros por eficiencia en todas las áreas.

25. Se han mejorado algunos procedimientos mediante la adopción de mejores prácticas en la formulación de procesos integrada en el nuevo software, aunque el ámbito de aplicación del programa no incluía la reestructuración completa de los procesos operativos de la FAO.

26. Las sinergias obtenidas mediante la combinación de los cuatro proyectos permitieron incluir algunas mejoras que generarán beneficios inmediatos. Por ejemplo, las nuevas funciones de la versión 12 de Oracle unidas a la necesidad de examinar los procedimientos operativos permitieron introducir cambios fundamentales en las formas de procesar los recursos humanos no funcionarios. La nueva solución ha reducido en dos terceras partes el procesamiento manual de recursos humanos no funcionarios, eliminando trámites que se realizaban manualmente para crear registros financieros y de personal, que actualmente se generan de forma automática en los casos en que se aprueba una solicitud de recursos humanos no funcionarios.

27. A pesar de que en algunos ámbitos han surgido nuevos gastos corrientes relacionados con la introducción de controles más eficaces, estas mejoras han generado un beneficio tangible neto. Los resultados de la evaluación de los beneficios recientemente examinados con la Junta Ejecutiva del Programa estimaron que se lograrán unos beneficios tangibles ordinarios de 4,5 millones a 10,3 millones de USD. Los beneficios tangibles previstos se presentaron como un rango porque en algunas áreas el rendimiento básico actual no pudo calcularse de forma precisa y las cifras se basaron en estimaciones realizadas sobre las hipótesis más favorables y las más pesimistas.

28. Los beneficios totales previstos comprenden:

- Beneficios tangibles que incluyen tanto ahorros de costos como mejoras en la productividad. Una pequeña parte de esta reducción del esfuerzo se concentra en funciones específicas y permite ahorrar costos. El resto se divide entre muchas personas y redundará en una mejora de la productividad.
- Beneficios intangibles, en particular los relacionados con las medidas para abordar las deficiencias con los actuales sistemas y procesos de administración, y que permiten una simplificación de los procesos en el futuro.

Presupuesto del programa

29. 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).

30. Además del costo del Programa relativo al SMGR mencionado, durante el periodo 2007-2010 se generaron gastos por un total de 7,9 millones de USD dentro del anterior proyecto de las NICSP antes de su integración en el Programa relativo al SMGR.

31. En el Cuadro 1 más abajo se muestra un desglose del presupuesto del programa y los gastos de las NICSP, incluido el período anterior al inicio del SMGR. Más del 80 % de los costos están relacionados con recursos humanos funcionarios y de distinto tipo que intervienen en el programa, incluidas las siguientes actividades:

- análisis y diseño de alto nivel;
- diseño de procesos operativos;
- diseño y especificación de soluciones técnicas;
- elaboración de políticas y procedimientos
- configuración y creación del sistema;
- prueba de los componentes del sistema y la solución completa;
- configuración de la plataforma de aprendizaje electrónico;
- elaboración del material de capacitación y apoyo;
- organización de actividades de capacitación para los equipos de apoyo regional y usuarios finales;

- prestación de apoyo a usuarios finales, inicialmente en la Sede y las oficinas regionales y posteriormente en las oficinas descentralizadas;
- preparación para la entrada en funcionamiento en noviembre, incluida la realización de ensayos para el proceso de transición;
- elaboración de la red de amplio alcance para la implantación en las oficinas descentralizadas;
- fomento de la capacidad en las oficinas descentralizadas, incluida la capacitación básica en procedimientos de la FAO;
- gestión de la transición del FAS al SMGR para aproximadamente 100 oficinas descentralizadas;
- prestación de ayuda sobre el terreno en las oficinas descentralizadas antes y después de la transición al SMGR;
- comunicaciones para personal directivo, usuarios finales y otras personas afectadas;
- elaboración de estados financieros acordes con las NICSP.

32. Los costos de recursos humanos no funcionarios comprenden nuevos equipos y programas informáticos para apoyar el SMGR y permitir el acceso a él desde más de 100 oficinas descentralizadas. Los costos de las licencias de los programas informáticos son relativamente bajos para este tipo de proyecto, por cuanto la implantación del programa relativo al SMGR comportaba una actualización del sistema de Oracle ya en uso en lugar de la compra de un software completamente nuevo.

Cuadro 1: Desglose de los gastos

Cifras en millones de USD	Proyecto de las NICSP				Programa relativo al SMGR			Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (est.)	2013(est.)	
Tipo de gasto								
Recursos humanos	0,0	0,7	2,2	4,2	9,0	16,3	6,5	38,9
Usuarios de la Oficina Operativa								
<i>Servicios financieros</i>					3,4	4,1	1,5	
<i>Recursos humanos</i>					0,3	1,6	0,8	
<i>Viajes</i>					0,2	0,5	0,2	
<i>Compras</i>					0,1	0,7	0,3	
<i>Centro de Servicios Compartidos</i>					0,1	0,6	0,1	
Expertos técnicos y funcionales					4,2	4,9	2,0	
Gestión de los cambios						1,9	0,9	
Garantía y control de la calidad					0,7	1,1	0,4	
Administración del programa						0,9	0,3	
Programas y equipos informáticos					0,3	1,7		2,0
Capacitación de usuarios finales						1,1	1,1	2,2
Otros gastos¹	0,2	0,1	0,2	0,3	0,7	1,4	0,4	3,3
	0,2	0,8	2,4	4,5	10,0	20,5	8,0	46,4

¹ Estos gastos comprenden los viajes, los honorarios por las valoraciones, las auditorías externas y otros gastos generales de funcionamiento.

