



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

27.^a CONFERENCIA REGIONAL PARA EUROPA

Ereván (Armenia) 13 – 14 de mayo de 2010

Establecimiento de un solo Centro de Servicios Compartidos para todo el mundo

Antecedentes

1. En noviembre de 2005 la Conferencia aprobó el establecimiento de un Centro de Servicios Compartidos (SSC) con el propósito de respaldar la simplificación de los procesos administrativos y financieros, conseguir mayores aumentos de la eficiencia y reforzar la política de recursos humanos así como la gestión de estos últimos. Como resultado de esta Resolución de la Conferencia, el Servicio de Apoyo a la Gestión (MSS) de la Sede y las Dependencias de Apoyo a la Gestión (MSU) de las Oficinas Regionales se integraron en un Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Budapest (Hungría), un centro de coordinación en la Sede y dos nodos del CSC en Santiago y Bangkok, a fin de cubrir las tres principales zonas horarias en las que opera la FAO.
2. En este documento se traza un panorama de la configuración actual del CSC y su experiencia hasta la fecha, como información de base para el examen más exhaustivo del funcionamiento de los nodos que se llevará a cabo en 2010 y para evaluar la posibilidad de avanzar aun más en su unificación.

Servicios que presta el Centro de Servicios Compartidos

3. El CSC se creó con el propósito de trasladar de la Sede a lugares donde los costos fueran más bajos las transacciones administrativas de gran volumen, de naturaleza rutinaria, basadas en normas acordadas y documentadas y en procedimientos uniformes que, por otra parte, tuvieran escasa importancia estratégica y fueran independientes de la ubicación. Tales transacciones comprendían los servicios al personal, los anticipos de viaje y las reclamaciones de reembolso de gastos, los libros de contabilidad, las cartas de acuerdo, las cuentas por pagar, transacciones administrativas de compras, procesos de inventario y los servicios conexos de asistencia a los usuarios.
4. La configuración preferida conllevaba la redistribución de las funciones a tres nodos del CSC situados en Bangkok, Santiago de Chile y Budapest. Estos nodos se situaron en diferentes zonas horarias a fin de poder atender al personal geográficamente descentralizado de la FAO y ofrecer un buen dominio de los idiomas de trabajo necesarios; funcionan en ciudades que ofrecen buenos servicios y una infraestructura fiable de información y comunicación. A fin de garantizar la calidad del servicio prestado en todo el mundo se estableció un centro de coordinación en la Sede al que rendirían informes los tres nodos del CSC.

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

5. Antes de que se estableciera el CSC los servicios relacionados con los recursos humanos y los viajes eran prestados por el MSS en la Sede y por la MSU de cada Oficina Regional. Al crearse el CSC, el nodo de Budapest se hizo cargo de la prestación de los servicios de recursos humanos y viaje para Europa y Asia central (incluida la Sede), África y el Cercano Oriente. Los nodos del CSC en Santiago y Bangkok proporcionan estos servicios, respectivamente, a América Latina y el Caribe y a Asia y el Pacífico.

6. La oficina de Budapest asumió también la prestación de varios otros servicios localizados antes en la Sede, en concreto el apoyo a los usuarios de los sistemas administrativos, la tramitación de las órdenes de compra y, para la Sede, el mantenimiento de los libros de contabilidad y la facturación así como la gestión de las instrucciones de pago de los proveedores y las cuentas por cobrar del personal.

Establecimiento de los nodos

7. La elección de Budapest como nodo principal fue fruto de un atento examen. Un factor decisivo fueron las condiciones particularmente favorables ofrecidas por el Gobierno de Hungría para el establecimiento de un nodo del CSC en ese país, que incluían la renovación completa de las dependencias del Ministerio de Agricultura ofrecidas a tal efecto. Gracias a esto y a la diferencia favorable en los costos de personal entre Hungría y otros lugares el costo de la propuesta resultaba eficaz y eficiente, por lo que a principios de 2007 se firmó con la República de Hungría el Acuerdo relativo a la creación del nodo en Budapest.

8. La estructura propuesta del nodo de Budapest, junto con los cambios requeridos en Bangkok y Santiago, se describió en el documento CL 131/8 de noviembre de 2006. Incluía una reducción neta de 72 puestos en la Sede (donde se mantendría un pequeño centro de coordinación) y una reducción neta de 20 puestos entre la Oficina Regional para África (RAF) y la Oficina Regional para el Cercano Oriente (RNE). También se preveía la creación de 72 puestos en Budapest y cinco cargos más en los nodos de las Oficinas Regionales para América Latina y el Caribe (RLC) y para Asia y el Pacífico (RSP), con lo que la reducción global neta sería de 15 puestos.

9. La estructura final del CSC tal como se presentó en el PTP 2008-09 era la siguiente:

Cuadro 1. Personal de plantilla del CSC en 2008-2009

Ubicación / Unidad		Número de equivalentes a tiempo completo (ETC)		Total
Sede		Profesionales	Servicios generales	
	AFDS	16	17	33
Ubicaciones regionales				
	Bangkok	1	12	13
	Santiago	1	10	11
	Budapest	9	86	95*
Total		27	125	152

* 72 son puestos de plantilla regulares y 23 son temporales.

10. La decisión de la FAO está en consonancia con las adoptadas por otras instituciones de los sectores público y privado, muchas de las cuales han establecido CSC en localidades de costo bajo para aprovechar la diferencia en los costos de los sueldos. En el caso de la FAO, el traslado de 72 puestos de Roma a Budapest supuso un ahorro de aproximadamente 8 millones de USD por bienio.

11. La entrada en funcionamiento del SSC se realizó progresivamente durante el período 2008-2009, estando operativas la mayor parte de las funciones para finales de 2008. En enero de ese año se hicieron plenamente operativos los nodos del CSC en Bangkok y Santiago y se inauguró el nodo de Budapest con un primer complemento de alrededor de 25 funcionarios. El MSS de la Sede y las MSU de la RAF y la RNE dejaron de existir y se logró la reasignación de todo su personal.

Exámenes externos del CSC

12. En 2008 y 2009 dos importantes empresas consultoras emprendieron un examen inicial de la actual configuración de los nodos del CSC. En primer término la empresa Ernst & Young¹ tras su examen exhaustivo de la Organización, si bien no estudió a fondo este asunto, recomendó que se tomara en consideración una estructura que constara de un solo nodo (de acuerdo con las mejores prácticas corrientes) y que se deslocalizaran más servicios. Una segunda empresa consultora² emprendió un examen más detallado de los niveles de dotación de personal en Roma y en Bruselas. Al comparar los indicadores de la carga de trabajo antes y después del establecimiento del CSC los consultores observaron que el número de transacciones realizadas por el equivalente de un funcionario a jornada completa era de 1,5 a 2 veces más alto en Budapest que en Bangkok y Santiago; además, el volumen de transacciones tramitadas por la FAO en todo el mundo era bajo en comparación con las normas de la industria que utilizaba de nodos múltiples. Observaron asimismo que el tiempo medio de respuesta del CSC era superior a las 24 horas por transacción, lo que restaba importancia a las consideraciones relacionadas con las zonas horarias. Por consiguiente, recomendaron que se considerara la posibilidad de una estructura de un solo nodo situado en Budapest. Los consultores recomendaron también que se acentuara la unificación y la deslocalización de funciones de la Sede a Budapest y que se suprimieran los servicios de tramitación de transacciones del CSC prestados por el centro de coordinación en Roma.

Orientación de los Miembros

13. En julio de 2009 el Comité de Finanzas examinó un informe sobre los progresos del nodo del CSC en Budapest que contenía información sobre los servicios prestados y los ahorros de costos que se habían obtenido, así como los elementos más salientes de las recomendaciones derivadas del examen exhaustivo y el segundo examen externo. También se informó al Comité que la Secretaría había emprendido un análisis más detallado de las recomendaciones de este segundo examen.

14. El Comité de Finanzas formuló observaciones positivas sobre los ahorros logrados hasta la fecha (más de 8 millones de USD por bienio) y las economías potenciales que se derivarían de la creación de un nodo mundial, estimadas en 1,8 millones de dólares adicionales por bienio. A la luz de los ahorros y aumentos de eficiencia potenciales el Comité exhortó con firmeza a finalizar el examen interno. El resultado del examen y las propuestas de establecer un solo nodo mundial debían presentarse en el Programa de Trabajo Presupuesto (PLP) 2010-11. El Comité acogió con agrado los satisfactorios progresos logrados en relación con el CSC y apoyó los esfuerzos de la Administración por tratar de obtener nuevas mejoras de la eficacia y la eficiencia de esas funciones³.

15. En el informe del 137.º período de sesiones del Consejo de la FAO (CL 137 REP) se indicaba lo siguiente: El Consejo tomó nota del examen del Centro de Servicios Compartidos que estaba previsto realizar con vistas a la posible creación de un único Centro de ámbito mundial,

¹ Informe final sobre el Examen exhaustivo de la FAO (abril de 2009), Ernst & Young.

² Examen de la organización del Centro de Servicios Compartidos (CSC) de la FAO (mayo de 2009), Accenture.

³ CL 137/4, párrs. 68 – 70.

como se indicaba en el PTP 2010-11, y destacó que toda decisión relativa al cierre de las filiales del Centro de Servicios Compartidos en Bangkok y Santiago debía ir precedida de un estudio y un análisis en profundidad en los que se tuvieran en cuenta la eficiencia y la eficacia. El Consejo esperaba vivamente que se llevara a cabo un proceso consultivo transparente de examen y adopción de decisiones basado en la información detallada antes mencionada y que incluyera consultas con las conferencias regionales y con el Comité de Finanzas (párrafo 23).

16. En noviembre de 2009, la Conferencia votó una consignación presupuestaria que incluía nuevos ahorros y aumentos de la eficiencia no especificados por un monto de 12,4 millones de USD además de ahorros *una tantum* por un monto de 10,4 millones de USD que debían lograrse en 2010-11. La Conferencia pidió que las medidas adoptadas para lograr esos ahorros incluyeran, en particular, disposiciones para proteger la ejecución de los programas técnicos y económicos de la Organización.

Planes para 2010

17. De conformidad con la orientación proporcionada por sus órganos rectores, la Organización se ha comprometido a prestar servicios compartidos de la forma más eficaz y eficiente posible a todas las oficinas de la FAO. Por consiguiente, evaluará y pondrá en práctica las recomendaciones que se derivan de los exámenes externos teniendo en cuenta, cuando sea necesario, la orientación de los Miembros.

18. En el PTP 2010-11 la Organización ya ha aplicado la recomendación de cerrar el centro de coordinación del CSC en Roma, suprimiendo algunos puestos y trasladando otros a divisiones del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS). El puesto de Jefe del CSC (D-1) se trasladará a Budapest en julio de 2010. Además, el Departamento CS planea emprender en 2010 un examen exhaustivo de los nodos del CSC de Bangkok y Santiago en el que se considerará su eficacia y eficiencia, la calidad de sus servicios y las disposiciones relativas a cualquier servicio adicional que presten los nodos del CSC además de sus tareas actuales, evaluándose asimismo la eficacia de los servicios administrativos prestados a las regiones del Cercano Oriente y África de los que se ha hecho cargo desde 2008 el nodo de Budapest. El examen incluirá una evaluación de la interacción de los nodos del CSC con las oficinas de la región geográfica a la que prestan servicios a fin de determinar su eficacia y eficiencia y, en particular, la pertinencia de las consideraciones relativas a la zona horaria.

19. Además de confirmar los ahorros resultantes de la adopción de una estructura con un solo nodo en Budapest, estimados en 1,8 millones de USD, el examen comprenderá la eficacia y eficiencia de la actual prestación de servicios administrativos a todas las regiones. Por ejemplo, las oficinas regionales que ya funcionan desde 2008 sin un nodo del CSC han señalado la falta de una presencia local de personal administrativo con los conocimientos y especialización adecuados, en particular sobre cuestiones relativas a los recursos humanos tales como la contratación, la estructura orgánica, la promoción de las carreras y el desarrollo del personal, así como de gestiones relacionadas con cuestiones complejas de política administrativa. Estas consideraciones podrían llevar a reinvertir una parte de los ahorros para mejorar el apoyo administrativo en todas las regiones, especialmente teniendo en cuenta las delegaciones presupuestarias y financieras adicionales de la Sede a las regiones que se aplicarán a partir de 2010.

20. Sobre la base de este examen se terminará de elaborar la hipótesis de un solo nodo mundial teniendo en cuenta los resultados de la consulta con las conferencias regionales. La consolidación de los nodos podría fomentar una mayor normalización, un servicio más rápido y controles mejorados desde el punto de vista administrativo. Las conclusiones preliminares también hacen suponer que la unificación podría resultar eficaz en función de los costos, dadas las diferencias favorables en los costos de personal (sobre la base de las tarifas vigentes). En caso de confirmarse la eficacia y eficiencia del planteamiento de un solo nodo, la unificación podría tener lugar durante el segundo semestre de 2011.