

Marzo de 2011

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	---	--

COMITÉ DE FINANZAS

138.º período de sesiones

Roma, 21–25 de marzo de 2011

Creación de un Centro de Servicios Compartidos único

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deberán dirigirse a:

Sra. Livia Furlani

Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas

Tel: +3906 5705 5687

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones 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

RESUMEN

- A raíz de una recomendación del Comité de Finanzas en su 135.º periodo de sesiones, el Consejo examinó en su 140.º periodo de sesiones celebrado en diciembre de 2010 la propuesta de alto nivel para la creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) mundial en Budapest. El Consejo pidió que el informe sobre el análisis en profundidad que respaldase la propuesta se pusiera a su disposición para que lo examinara en su periodo de sesiones de abril de 2011.
- Este documento constituye una nota de presentación del informe en el que se analiza en profundidad la cuestión del CSC, que se adjunta como anexo. El informe, presentado al Comité de Finanzas para su información y debate, confirma que se lograría un ahorro de 1,94 millones de USD por bienio mediante el cierre de los Centros de Tramitación del CSC en Bangkok y Santiago y la agrupación de las operaciones en un Centro mundial único en Budapest, lo que llevaría aparejado un costo único de ejecución de aproximadamente 200 000 USD. Esta agrupación, unida a una reorganización sin costo añadido de las funciones de atención al público en cada una de las oficinas regionales, traería consigo una serie de ventajas: economías de escala, estandarización del procesamiento de las operaciones, mejora de la gestión de la información, reducción de los puntos de contacto para los clientes y mayor apoyo a la descentralización y a los futuros procesos relativos a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

ORIENTACIÓN QUE SE PIDE AL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a que examine el informe pormenorizado presentado en respuesta a la solicitud formulada en el 140.º periodo de sesiones del Consejo, y a que formule sus observaciones al respecto.

Proyecto de recomendación

- **El Comité tomó nota del informe pormenorizado sobre el Centro de Servicios Compartidos y respaldó la inclusión de sus propuestas en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-13.**

ANTECEDENTES

1. Tras la aprobación por la Conferencia en 2006, la FAO estableció en 2007 un Centro de Servicios Compartidos (CSC) integrado por un Centro en Budapest y dos Centros de Tramitación en Bangkok y Santiago, con una unidad de coordinación en Roma (esta última se cerró en 2010). Uno de los principios rectores del CSC era agrupar y trasladar una serie de operaciones administrativas internas a lugares de menor costo. Se trataba de operaciones consideradas de volumen elevado, de carácter rutinario, basadas en reglas escritas y procedimientos normalizados, de escasa importancia estratégica y no vinculadas a un lugar determinado.
2. El PTP para 2010-11 hizo hincapié en que, con sujeción a un examen detallado en 2010, podría lograrse un ahorro del orden de 1,8 millones de USD por bienio mediante el cierre de los Centros de Tramitación del CSC situados en Bangkok y Santiago, y la agrupación de las operaciones en un Centro mundial único en Budapest¹. A raíz de un informe presentado en 2010 a las conferencias regionales sobre la posibilidad de reagrupar todas las funciones del CSC en un solo Centro mundial, y de conformidad con las recomendaciones formuladas por las conferencias regionales, la FAO procedió a un examen exhaustivo de las funciones del CSC, así como de funciones administrativas más generales.
3. En octubre de 2010, en su 135.º período de sesiones, el Comité de Finanzas examinó en detalle las ventajas técnicas de la propuesta de establecer un Centro de Servicios Compartidos mundial único en Budapest para las funciones administrativas internas relativas a los recursos humanos y los viajes. Valoró que la iniciativa estuviera vinculada a los esfuerzos que estaba realizando la Organización para generar ahorros por eficiencia recurrentes como lo había solicitado la Conferencia en 2009, y concluyó que debía presentarse la propuesta de creación de un Centro de Servicios Compartidos único al Consejo para que la examinara.
4. En diciembre de 2010, en su 140.º período de sesiones, el Consejo pidió que se presentara el informe pormenorizado completo del examen del CSC, teniendo en cuenta la posición de todas las conferencias regionales. El informe completo se presenta al Comité de Finanzas en su 138.º período de sesiones como anexo a este documento, para que lo examine y formule recomendaciones destinadas al 141.º período de sesiones del Consejo.

I. Examen pormenorizado del Centro de Servicios Compartidos en 2010

5. Se llevó a cabo un examen de la demanda de operaciones del CSC por lugar, el cual reveló que el Centro de Budapest era sistemáticamente más productivo que los Centros de Tramitación a la hora de procesar operaciones internas, y que la proporción de funcionarios a los que prestaba servicio el personal del CSC era mayor, lo que confirmaba que se habían logrado economías de escala en el Centro con arreglo a lo previsto. En cuanto a la calidad de los servicios prestados, del análisis de los resultados de la encuesta a clientes del CSC llevada a cabo en 2009 se desprendía que la satisfacción total de los clientes era superior al 70 % (que es el objetivo promedio del sector) en el Centro de Budapest y que el índice de satisfacción era todavía más alto en los Centros de Tramitación. También se analizó el tiempo de tramitación de las operaciones y se comprobó que era de más de 24 horas, por lo que el factor relativo a los husos horarios para completar las operaciones administrativas con rapidez resultaba menos relevante; esta conclusión quedaba respaldada por el hecho de que todas las organizaciones de las Naciones Unidas que han abierto centros de servicios compartidos operan desde un único centro mundial (la Organización Mundial de la Salud [OMS] desde Kuala Lumpur, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR] desde Budapest, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] desde Copenhague). Por otra parte, el CSC de la FAO en Budapest ya lleva prestando servicios en el campo de las operaciones de emergencia de la FAO en todo el mundo desde finales de 2008.

¹ C 2009/15, párr. 194.

6. En el examen se recomendó un CSC mundial en Budapest y se revalidó el análisis realizado inicialmente que condujo a la selección de Budapest como lugar preferido, lo que confirma que se han alcanzado los beneficios esperados y que los costos de personal siguen siendo inferiores en Budapest a los de Bangkok y Santiago.

7. La plantilla propuesta para el CSC mundial en Budapest se basa en un análisis de la plantilla actual y los volúmenes de transacción en los Centros de Tramitación y en Budapest. Implica la creación de 13 puestos más en la categoría de Servicios Generales y de un puesto en la categoría profesional en Budapest. Los Centros de Tramitación del CSC en Santiago y Bangkok se reducen en 20 puestos en la categoría de Servicios Generales y en dos puestos en la categoría profesional. Dado que el examen determinó que los Centros de Tramitación del CSC en Santiago y Bangkok prestaban otros servicios (tales como contratación, gestión del rendimiento, protocolo, asistencia administrativa, etc.) que no se prestan en el CSC de Budapest, se mantuvo un puesto de Servicios Generales de nivel superior tanto en Santiago como en Bangkok para ocuparse de estas actividades de atención al público.

II. Propuesta de creación de un Centro de Servicios Compartidos único

8. La agrupación de los dos Centros de Servicios Compartidos en Santiago y Bangkok en un Centro mundial en Budapest se refleja en el PTP propuesto para 2012-13. El ahorro potencial se estima en aproximadamente 1,94 millones de USD por bienio basándose en costos estándar en función de la ubicación². El costo único de creación se estima en aproximadamente 200 000 USD.

9. Sobre la base del conocimiento de la naturaleza general de los servicios internos prestados en cada región, en el examen se reconoció la necesidad de determinar y organizar con mayor rigor las funciones administrativas y operativas de atención al público dentro de cada región. Dichas actividades incluyen, entre otras, la contratación, la gestión del rendimiento, el protocolo y la asistencia administrativa. requieren experiencia a nivel local, el conocimiento del idioma vernáculo así como un alto grado de interacción con los clientes, y está claro que deberían seguir realizándose a nivel regional. Para poder desempeñar adecuadamente estas funciones de ventanilla, en el examen se prevé que cada región establezca una nueva Unidad de Apoyo al Programa de la Oficina Regional (RPSU). Esto se puede lograr sin costos adicionales netos reorganizando el resto de la plantilla administrativa y operativa en cada oficina regional.

10. En general, esta distinción entre las funciones administrativas internas y de atención al público, y la aplicación del nuevo modelo mediante la agrupación de las funciones administrativas internas en Budapest, unidas a una reorganización sin costo añadido de las funciones de atención al público en cada una de las oficinas regionales traerían consigo una serie de ventajas: economías de escala, estandarización de la tramitación de las operaciones, mejora de la gestión de la información, reducción de los puntos de contacto para los clientes y mayor apoyo a la descentralización y a los futuros procesos relativos a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

11. Además de la aplicación de este nuevo modelo, en el examen también se recomienda que se estudie la posibilidad de establecer un puesto de recursos humanos de categoría profesional en cada una de las oficinas regionales en Accra, Bangkok, El Cairo y Santiago, habida cuenta de las delegaciones importantes de facultades a favor de las regiones en el ámbito de la gestión de los recursos humanos derivadas de la aplicación de varias medidas del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA).

² En 2010-11 se introdujo una nueva modalidad de tarifas regionales estándar para facilitar la planificación y la gestión presupuestarias dentro de la misma región. Usando las tarifas regionales estándar que reflejan de forma menos precisa el costo económico de la propuesta de agrupación de los centros de tramitación, el ahorro se estima en 1,4 millones de USD por bienio.



**Organización de las Naciones Unidas para la
Agricultura y la Alimentación**

**Examen de los Centros de Tramitación del
Centro de Servicios Compartidos**

Febrero de 2011



Índice

RESUMEN	3
1. ANTECEDENTES Y ENFOQUE DEL PROYECTO	7
1.1 ANTECEDENTES	7
1.2 ALCANCE DEL EXAMEN	7
1.3 OBJETIVOS	9
1.4 ENFOQUE	10
2. LÍNEA DE BASE - CENTROS DE TRAMITACIÓN DEL CSC Y OFICINAS REGIONALES	12
2.1 LISTA DE SERVICIOS DEL CSC Y LAS OFICINAS REGIONALES	12
LISTA DE SERVICIOS DEL CSC.....	12
OTROS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PRESTADOS EN EL PLANO REGIONAL.....	12
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE CALIDAD.....	13
3.2 VENTAJAS DEL NUEVO MODELO DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	22
3.3 UBICACIÓN EN BUDAPEST DE UN CSC MUNDIAL	22
3.4 CONSOLIDACIÓN DEL CSC DE BUDAPEST	23
JUSTIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.....	25
JUSTIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL EN MATERIA DE VIAJES	26
4. PLAN DE APLICACIÓN.....	30
4.1 MEJORAS DE LOS PROCESOS.....	33
4.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS: CSC MUNDIAL Y RPSU	35
4.3 OTRAS POSIBILIDADES DE MEJORA.....	38

RESUMEN

1. Tras la aprobación por la Conferencia en 2006, la FAO estableció en 2007 un Centro de Servicios Compartidos (CSC) integrado por un Centro en Budapest y dos Centros de Tramitación en Bangkok y Santiago, con una Unidad de Coordinación en Roma. La estructura comenzó a funcionar en enero de 2008.
2. Uno de los principios rectores del CSC era agrupar y trasladar una serie de operaciones administrativas internas a lugares de menor costo. Se trataba de operaciones consideradas de volumen elevado, de carácter rutinario, basadas en reglas escritas y procedimientos normalizados, de escasa importancia estratégica y no vinculadas a un lugar determinado. Dichas operaciones abarcaban la prestación de servicios de personal, los anticipos para viajes y las solicitudes de reembolso de gastos, los libros de contabilidad, las cartas de acuerdo, el procesamiento de facturas, la contratación administrativa, los procesos de inventario y las actividades relacionadas con la asistencia técnica. Antes de que se estableciera el CSC los servicios relacionados con los recursos humanos y los viajes eran prestados por el Servicio de Apoyo a la Gestión (MSS) en la Sede y por la Unidad de Apoyo a la Gestión (MSU) de cada oficina regional. El establecimiento del CSC dio lugar a la eliminación del MSS en la sede y de las MSU en las Oficinas Regionales de El Cairo y Accra, y a que los servicios correspondientes pasaran a prestarse en el Centro del CSC en Budapest. Se ha superado en la práctica el ahorro bienal presupuestado de ocho millones de USD desde 2008 y se ha informado de ello al Comité de Finanzas.
3. El PTP para 2010-11 dio cuenta de un examen que se estaba llevando a cabo sobre el CSC en 2009, destinado a optimizar la plantilla del Centro de Budapest, las líneas jerárquicas y la gobernanza, así como a determinar posibles mejoras adicionales. En el momento de la finalización del PTP a mediados de 2009, las principales consideraciones y recomendaciones del examen en curso incluían la confirmación de la plantilla del Centro del CSC, el cierre de la Unidad de Coordinación del CSC en Roma, y el traslado del puesto del Jefe del CSC a Budapest. Por otra parte, el examen indicó que las mejores prácticas de gestión y las diferencias aparentes en la productividad entre el Centro de Budapest y los Centros de Tramitación en Bangkok y Santiago también justificaban la realización de investigaciones adicionales para evaluar la viabilidad de la agrupación de todas las operaciones del CSC en Budapest. El PTP para 2010-11 hizo hincapié en que, con sujeción a un nuevo examen detallado en 2010, podría realizarse un ahorro del orden de 1,8 millones de USD por bienio¹.
4. A raíz de un informe presentado en 2010 a las conferencias regionales sobre la posibilidad de reagrupar todas las funciones del CSC en un solo Centro mundial, y de conformidad con las recomendaciones formuladas por las conferencias regionales, en junio de 2010 la FAO procedió a un examen exhaustivo de las funciones del CSC. Para tener en cuenta todos los factores cualitativos, la FAO también amplió el alcance del examen de modo que incluyera los servicios administrativos en general y las operaciones administrativas de las Oficinas Regionales ubicadas en El Cairo y Accra, que habían venido recibiendo los servicios del Centro del CSC Budapest desde 2008. El alcance se amplió

¹ C 2009/15, párrafo 194.

asimismo para considerar el impacto sobre la administración de los principales proyectos del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA), como las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la descentralización de las funciones realizadas hasta entonces por la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) y la delegación de la gestión del Programa de Cooperación Técnica (PCT), con el objetivo de establecer un nuevo modelo administrativo destinado a optimizar los costos, la eficiencia y la calidad de los servicios administrativos. Se constituyó un equipo dirigido por la FAO e integrado por consultores de Accenture y personal superior de la FAO con amplia experiencia en servicios institucionales, el cual visitó las Oficinas Regionales de Santiago, Bangkok, Accra y El Cairo, donde se reunieron con la Dirección y el personal a todos los niveles de las mismas para discutir y examinar todos los aspectos administrativos.

5. En este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones del examen pormenorizado del CSC realizado entre julio de 2010 y enero de 2011.
6. Se llevó a cabo un análisis de la demanda de operaciones del CSC por lugar, el cual reveló que el Centro de Budapest era sistemáticamente más productivo que los Centros de Tramitación a la hora de procesar operaciones internas, y que la proporción de funcionarios a los que prestaba servicio el personal del CSC era mayor, lo que confirmaba que se habían logrado economías de escala en el Centro con arreglo a lo previsto. En cuanto a la calidad de los servicios prestados, del análisis de los resultados de la encuesta a clientes del CSC llevada a cabo en 2009 se desprendía que la satisfacción total de los clientes era superior al 70 % (que es el objetivo promedio del sector) en el Centro de Budapest y que el índice de satisfacción era todavía más alto en los Centros de Tramitación. También se analizó el tiempo de tramitación para las operaciones y se comprobó que era de más de 24 horas, por lo que el factor relativo a los husos horarios para completar las operaciones administrativas con rapidez resultaba menos relevante; esta conclusión quedaba respaldada por el hecho de que todas las organizaciones de las Naciones Unidas que han abierto Centros de servicios compartidos operan desde un único Centro mundial (la Organización Mundial de la Salud [OMS] desde Kuala Lumpur, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR] desde Budapest, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] desde Copenhague). Por otra parte, el CSC de la FAO en Budapest ya lleva prestando servicios en el campo de las operaciones de emergencia de la FAO en todo el mundo desde finales de 2008.
7. En el examen se recomendó un Centro mundial del CSC en Budapest y se revalidó el análisis realizado inicialmente que condujo a la selección de Budapest como lugar preferido para la tramitación de operaciones. Se señaló asimismo que los costos de personal de los empleados de las Naciones Unidas seguían siendo inferiores en Budapest en comparación con los de Bangkok y Santiago.
8. La plantilla propuesta para el Centro mundial del CSC en Budapest se basa en un análisis de la plantilla actual y los volúmenes de operaciones en los Centros de Tramitación y en Budapest. Dado que el examen determinó que los Centros de Tramitación del CSC en Santiago y Bangkok prestaban otros servicios (tales como contratación, gestión del rendimiento, protocolo, asistencia administrativa, etc.) que no se prestan en el CSC de Budapest, se propone igualmente mantener un adjunto de recursos humanos (puesto de la

categoría de Servicios Generales de nivel superior) tanto en Santiago como en Bangkok para ocuparse de estas actividades de atención al público.

9. Los costos y el ahorro estimados derivados de la agrupación de los dos Centros de Tramitación del CSC en Santiago y Bangkok en un Centro mundial en Budapest permitirían realizar un ahorro de aproximadamente 1,94 millones de USD por bienio². Esto afectaría a 20 puestos de la categoría de Servicios Generales y a dos puestos de la categoría Profesional en Bangkok y Santiago, al tiempo que se crearían un puesto de la categoría profesional y 13 puestos de la categoría de Servicios Generales en Budapest. Por tanto, este examen confirma la cifra estimada en el PTP para 2010-11 del ahorro del orden de 1,8 millones de USD por bienio que se puede realizar mediante la puesta en funcionamiento de un Centro mundial en Budapest. El costo único de ejecución se estima en 200 000 USD aproximadamente.

Año base 2010 - Centros de Tramitación del CSC	PTP		de los cuales están vacantes		Costo efectivo en 2009
	P	SG	P	SG	
CSC - CT de Bangkok	1	12			\$ 837 840
RR.HH.	1	8			\$ 636 828
Viajes		4		2	\$ 201 012
CSC - CT de Santiago	1	10			\$ 729 108
RR.HH.	1	7			\$ 569 208
Viajes		3			\$ 159 900
Total CSC	2	22	0	2	\$ 1 566 948

Propuesta para 2012	PTP		Costo efectivo en 2009
	P	SG	
OR - Bangkok	0	1	\$ 67 848
RR.HH.		1	\$ 67 848
OR - Santiago	0	1	\$ 76 620
RR.HH.		1	\$ 76 620
CSC Budapest (aumento de recursos)	1	13	\$ 449 352
RR.HH.	1	9	\$ 357 480
Viajes		4	\$ 91 872
Total	1	15	\$ 593 820

Ahorro de costos potencial recurrente (al año)	\$ 973 128
---	-------------------

² Dato basado en los costos medios efectivos específicos del lugar. En 2010-11 se introdujo una nueva modalidad de tarifas regionales estándar para facilitar la planificación y la gestión presupuestarias dentro de la misma región. Usando las tarifas regionales estándar que reflejan de forma menos precisa el costo económico de la propuesta de agrupación de los Centros de Tramitación, el ahorro se estima en 1,4 millones de USD por bienio.

Sobre la base del conocimiento de la naturaleza general de los servicios internos prestados en cada región, en el examen se reconoció la necesidad de determinar y organizar con mayor rigor las funciones administrativas y operativas de atención al público dentro de cada región.

10. Las actividades de atención al público incluyen, entre otras, la contratación, la gestión del rendimiento, el protocolo y la asistencia administrativa. Requieren experiencia a nivel local, el conocimiento del idioma vernáculo así como un alto grado de interacción con los clientes, y está claro que deberían seguir realizándose a nivel regional. Para poder desempeñar adecuadamente estas funciones de ventanilla, en el examen se prevé que cada región establezca una nueva Unidad de Apoyo al Programa de la Oficina Regional (RPSU). Esto se puede lograr sin costos adicionales netos reorganizando el resto de la plantilla administrativa y operativa en cada oficina regional.

11. En general, esta distinción entre las funciones administrativas internas y de atención al público, y la aplicación del nuevo modelo mediante la agrupación de las funciones administrativas internas en Budapest, unidas a una reorganización sin costo añadido de las funciones de atención al público en cada una de las oficinas regionales traerían consigo una serie de ventajas: economías de escala, estandarización de la tramitación de las operaciones, mejora de la gestión de la información, reducción de los puntos de contacto para los clientes y mayor apoyo a la descentralización y a los futuros procesos relativos a las NICSP.

12. Al mismo tiempo, el examen reveló que existe un margen importante para la simplificación de procesos y una mejor utilización de los sistemas e infraestructuras de las TI de la FAO por parte de las oficinas regionales, y que debería considerarse la posibilidad de concentrar la tramitación de un mayor número de operaciones en Budapest, incluidas las que se procesan en la Sede.

13. Además de la aplicación de este nuevo modelo, en el examen también se recomienda que se estudie la posibilidad de establecer un puesto de recursos humanos de categoría Profesional en cada una de las Oficinas Regionales en Accra, Bangkok, El Cairo y Santiago, habida cuenta de las delegaciones importantes de facultades a favor de las regiones en el ámbito de la gestión de los recursos humanos derivadas de la aplicación de varias medidas del PIA.

14. Se ha elaborado una hoja de ruta para aplicar progresivamente las recomendaciones de este examen, que incluye lo siguiente: la realización en 2011 de mejoras en el sistema de tramitación e información; la previsión en el Programa de trabajo y presupuesto para 2012-13 de la agrupación en el Centro de Budapest con el fin de crear un Centro Mundial de Servicios Compartidos en Budapest en 2012-13 y realizar ahorros; como parte de un nuevo modelo operativo administrativo mundial, la creación de Unidades de Apoyo a los Programas Regionales (RPSU) que presten determinados servicios de atención al público a las respectivas regiones; y posiblemente la dotación de las RPSU con un asociado para las actividades de recursos humanos mediante la utilización de parte de los ahorros derivados de la agrupación del CSC en beneficio de una mejor gestión de los recursos humanos en Accra, Bangkok, El Cairo y Santiago.

1. Antecedentes y enfoque del proyecto

1.1 Antecedentes

15. Tras la aprobación por la Conferencia en 2006, la FAO estableció en 2007 un Centro de Servicios Compartidos (CSC) integrado por un Centro en Budapest y dos Centros de Tramitación en Bangkok y Santiago, con una Unidad de Coordinación en Roma. La estructura comenzó a funcionar en enero de 2008.

16. Uno de los principios rectores del CSC era agrupar y trasladar una serie de operaciones administrativas internas a lugares de menor costo. Se trataba de operaciones consideradas de volumen elevado, de carácter rutinario, basadas en reglas escritas y procedimientos normalizados, de escasa importancia estratégica y no vinculadas a un lugar determinado. Dichas operaciones abarcaban la prestación de servicios de personal, los anticipos para viajes y las solicitudes de reembolso de gastos, los libros de contabilidad, las cartas de acuerdo, el procesamiento de facturas, la contratación administrativa, los procesos de inventario y las actividades relacionadas con la asistencia técnica. Antes de que se estableciera el CSC los servicios relacionados con los recursos humanos y los viajes eran prestados por el Servicio de Apoyo a la Gestión (MSS) en la Sede y por la Unidad de Apoyo a la Gestión (MSU) de cada oficina regional.

17. Con arreglo a lo previsto inicialmente, la FAO realizó un primer examen del CSC en 2009, destinado a optimizar la plantilla del Centro de Budapest, las líneas jerárquicas y la gobernanza, así como a determinar posibles mejoras adicionales. En el momento de la finalización del PTP a mediados de 2009, las principales consideraciones y recomendaciones del examen en curso incluían la confirmación de la plantilla del Centro del CSC, el cierre de la Unidad de Coordinación del CSC en Roma, y el traslado del puesto del Jefe del CSC a Budapest. Por otra parte, el examen indicó que las mejores prácticas de gestión y las diferencias aparentes en la productividad entre el Centro de Budapest y los Centros de Tramitación en Bangkok y Santiago también justificaban la realización de investigaciones adicionales para evaluar la viabilidad de la agrupación de todas las operaciones del CSC en el Centro de Budapest.

18. A raíz del informe presentado en 2010 a las conferencias regionales sobre la posibilidad de reagrupar todas las funciones del CSC en un solo Centro mundial, y de conformidad con las recomendaciones formuladas por las conferencias regionales, en junio de 2010 la FAO procedió a un examen exhaustivo de las funciones del CSC.

1.2 Alcance del examen

19. El examen se centra en la evaluación de las operaciones que se realizan en el CSC y otras actividades administrativas en las dos oficinas regionales en las áreas que figuran a continuación. La evaluación tiene en cuenta el volumen de operaciones tramitadas, el esfuerzo requerido para completar estas operaciones y la valoración de los clientes en los

equipos técnicos y operativos de las oficinas regionales así como en las oficinas descentralizadas sobre la calidad de los servicios que se les ofrecen.

20. También se prevén nuevos procesos actualizados en las oficinas regionales con la aplicación de las NICSP, en particular en las áreas del inmovilizado material, la recepción y el inventario, así como el posible apoyo necesario para la implantación del nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno. Siempre que ha sido posible, se ha analizado el impacto en las funciones de las oficinas regionales; sin embargo, se hace notar que será necesario realizar un análisis más detenido de las implicaciones en términos de recursos de la aplicación de las NICSP.

21. El impacto de la descentralización de las actividades de la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) a favor de las oficinas regionales no entraba dentro del alcance original del informe; sin embargo, está claro que las funciones delegadas en la OSD también tendrá una incidencia en los servicios administrativos y los recursos humanos en todas las regiones, que habrá que tener en cuenta por lo tanto.

22. En concreto, el examen incluyó:

a. Recursos Humanos:

- Prestación de servicios (personal funcionario y no funcionario)
- Contratación
- Gestión de puestos
- Capacitación del personal
- Gestión del rendimiento (PEMS)
- Asesoramiento y orientación para los superiores directos
- Promulgación y aplicación de nuevas políticas de recursos humanos
- Apoyo en asuntos legales

b. Viajes:

- Pagos anticipados
- Planes de viaje y reservas
- Autorizaciones de viaje
- Solicitud de reembolso de gastos de viaje
- Autorizaciones de billetes
- Reembolso de billetes

c. Finanzas y presupuesto:

- Planificación y supervisión presupuestarias
- Tesorería
- Cuentas por pagar y pagos

d. Otros procesos administrativos:

- Compras y contrataciones
- Protocolo
- Mantenimiento de edificios y servicios correspondientes
- Red de Representantes de la FAO

23. Los servicios de recursos humanos y viajes anteriormente mencionados se distribuyen de la siguiente manera en los Centros de Tramitación de Bangkok y Santiago:

Año base 2010 - Centros de Tramitación del CSC	PTP		de los cuales están vacantes	
	P	SG	P	SG
CSC - CT de Bangkok	1	12		
RR.HH.	1	8		
Viajes		4		2
CSC - CT de Santiago	1	10		
RR.HH.	1	7		
Viajes		3		
Total CSC	2	22	0	2

Figura 1 - Plantilla actual de los Centros de Tramitación del CSC

1.3 Objetivos

24. Esta iniciativa está vinculada a los esfuerzos constantes de la Organización para generar ahorros por eficiencia recurrentes como había solicitado la Conferencia en 2009 en relación con el presupuesto para 2010-11. Sobre la base del asesoramiento prestado por dos grandes consultoras, en 2009 se incluyó por primera vez en la práctica una propuesta de alto nivel en el Programa de trabajo y presupuesto para 2010-2011. La reacción inicial del Comité de Finanzas, como se señala en el párrafo 70 del documento CL 137/4, fue la siguiente: “el Comité acogió complacido los progresos satisfactorios realizados sobre el CSC y apoyó los esfuerzos de la Administración para mejorar la eficiencia y la eficacia de estas funciones”. A raíz de un informe presentado en 2010 a las conferencias regionales sobre la posibilidad de reagrupar todas las funciones del CSC en un solo Centro mundial, y de conformidad con las recomendaciones formuladas por las conferencias regionales, en junio de 2010 la FAO procedió a un examen exhaustivo de las funciones del CSC.

25. Habida cuenta de lo que precede, los objetivos del examen son los siguientes:

- mejorar la eficiencia de los procesos y operaciones realizados por el CSC;
- reducir los costos operacionales y operativos para la Organización;
- mejorar, o como mínimo mantener, la calidad de las operaciones llevadas a cabo por el CSC y determinar otras áreas administrativas de mejora cualitativa;
- definir un modelo operativo que ayude a agilizar o automatizar una serie de procesos que se consideran costosos y lentos;

- examinar las implicaciones en el plano de la organización y la gobernanza del nuevo modelo de CSC;
- elaborar directrices para la aplicación de las recomendaciones formuladas en el informe, incluida la reasignación de los puestos existentes, en caso necesario.

1.4 Enfoque

26. El examen de la organización del CSC se ha llevado a cabo de acuerdo con un enfoque gradual, como se ilustra en la siguiente imagen:



Definición y alcance del proyecto > Línea de base. Situación actual del CSC > Directrices y recomendaciones > Plan de ejecución de alto nivel > Seguimiento.

Figura 2 - Enfoque del examen de la organización del CSC

- **Fase 1** - A partir de julio de 2010 se realizó un análisis en profundidad del modelo de funcionamiento actual (volumen de operaciones, intervalos de tiempo transcurridos, esfuerzo de los empleados y asignación de tiempo). Los procesos llevados a cabo por cada uno de los dos Centros de Tramitación del CSC fueron examinados en detalle. También se compararon las herramientas utilizadas en los distintos Centros de Tramitación (tecnología y software). Se elaboró un nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial (GAOM). Se evaluó la posibilidad de automatizar diversos procesos que se llevan a cabo de forma manual actualmente.
- **Fase 2** - Un equipo de examen visitó las Oficinas Regionales de Santiago y Bangkok en agosto y septiembre de 2010. Durante las misiones, se celebraron reuniones con los directivos de la OR de todas las áreas de la administración (oficiales técnicos y de operaciones, el oficial de la red de Representantes de la FAO, el auditor de las OR y el personal de proyectos del Centro de Emergencia para la Lucha contra las Enfermedades Transfronterizas de los Animales [ECTAD] en Bangkok) así como con determinados Representantes de la FAO y oficinas subregionales a través de teleconferencias y videoconferencias.
- **Fase 3** - De los resultados, conclusiones y sugerencias de la evaluación se desprende una serie de áreas clave de mejora. Se formularon recomendaciones detalladas con objeto de definir el nuevo modelo de organización del CSC.
- **Fase 4** - El análisis se amplió a las demás oficinas regionales. En particular, el equipo de examen visitó las Oficinas Regionales de Accra y El Cairo, que venían recibiendo servicios del CSC de Budapest desde 2008, con el fin de confirmar las recomendaciones formuladas en la fase 3 y determinar otras medidas, en su caso. Se tuvo en cuenta también la experiencia de la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU) a la hora de formular las recomendaciones finales.

27. Se usó una serie de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas para consolidar la línea de base y la justificación de la iniciativa:

- se mantuvieron numerosas reuniones en la Sede con varios oficiales superiores de recursos humanos, finanzas, viajes y compras y contrataciones del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas (CS);
- se celebraron reuniones con los miembros de la OSD para definir las nuevas funciones de las oficinas regionales;
- se llevaron a cabo videoconferencias con altos funcionarios de los Centros de Tramitación del CSC y las oficinas regionales en Budapest, Bangkok y Santiago;
- se enviaron dos misiones a Santiago y Bangkok, en las que participaron los mismos altos funcionarios de la sede y un representante de Accenture;
- los datos sobre volumen, esfuerzo y costo de las operaciones se obtuvieron gracias a una estrecha colaboración tanto con el Departamento CS en la Sede como con los departamentos respectivos en las oficinas regionales;
- se elaboraron informes de datos primarios mediante los programas informáticos Atlas y Oracle del Sistema de gestión de los recursos humanos (HRMS) en la Sede;
- se consultaron informes internos (tales como informes de fin de misión) de misiones recientes a las oficinas regionales con el fin de conocer mejor las prácticas actuales, que se compararon posteriormente con los procedimientos existentes.

28. El equipo que elaboró el informe final estuvo dirigido por la FAO y compuesto por consultores de Accenture y oficiales de la FAO con conocimientos y experiencia en los ámbitos objeto de examen. El resultado es un esfuerzo de colaboración entre oficiales de la FAO y Accenture, al que el personal de la FAO prestó su valiosa contribución, y Accenture su conocimiento del contexto y experiencia afianzada en la formalización del producto del informe. La formulación de todas las recomendaciones y directrices presentadas contó con el pleno respaldo de Accenture. Los oficiales de la FAO que participaron en la elaboración del informe son los siguientes:

- Jefe del CSC
- Jefe de la Subdivisión del Diseño de la Estructura Orgánica (CSHE)
- Oficial de finanzas
- Oficial de contratos de viaje, exjefe de Viajes.

2. Línea de base - Centros de Tramitación del CSC y oficinas regionales

2.1 Lista de servicios del CSC y las oficinas regionales

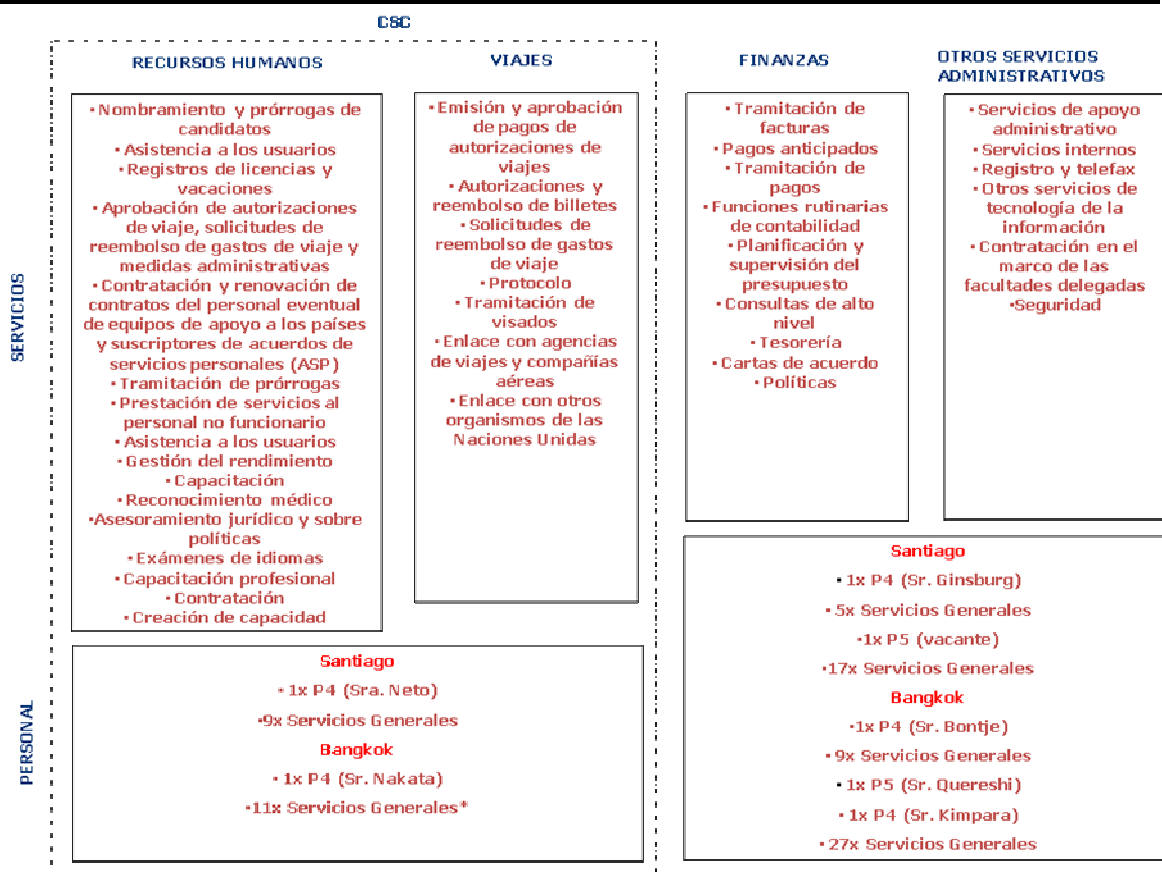
Lista de servicios del CSC

29. Los Centros de Tramitación del CSC de Santiago y Bangkok desempeñan actualmente una serie de funciones en materia de recursos humanos y viajes para todas las oficinas en sus respectivas regiones. En ambos Centros de Tramitación los servicios ofrecidos van más allá de las actividades previstas inicialmente cuando se estableció el CSC: por ejemplo, el personal de recursos humanos del CSC presta ayuda en la contratación y la capacitación profesional, y los grupos de viajes desempeñan funciones de protocolo.

Otros servicios administrativos prestados en el plano regional

30. Las oficinas regionales prestan una serie de servicios que incluyen la coordinación del presupuesto y las cuentas por pagar. El examen puso de relieve que, al parecer, no está clara la distinción entre las funciones de los Centros de Tramitación del CSC y las oficinas regionales. Existen numerosas razones que explican la situación actual: en primer lugar, cuando los grupos de viajes y de recursos humanos de las Unidades de Apoyo a la Gestión (MSU) regionales fueron disueltos, no se examinaron los cometidos y responsabilidades del personal que se incorporó al CSC, el cual continuó de hecho desempeñando las mismas funciones que antes; en segundo lugar, los flujos de trabajo de los procesos se mantuvieron sin cambios y no se beneficiaron de la agilización y eficacia introducidas por el modelo del CSC en la Sede y en Budapest; en tercer lugar, el CSC central de Budapest continuó bastante separado de los Centros de Tramitación de las oficinas regionales, con una línea jerárquica técnica escasa sobre el personal en los Centros de Tramitación, que se mantuvieron en gran medida bajo la autoridad funcional del Subdirector General para las oficinas regionales..

31. En el siguiente gráfico se muestran las funciones asignadas actualmente a los Centros de Tramitación del CSC y las oficinas regionales en cuestión, incluidas las nuevas funciones que la Oficina de Apoyo a la Descentralización (OSD) ha delegado en ellos. Puede consultarse, previa petición, una lista detallada de servicios.



(*) Un miembro de Servicios Generales desempeña actualmente funciones administrativas no específicas del CSC

Figura 3 – Lista de servicios y personal de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) y la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (RAP)

2.2 Análisis de la demanda y de calidad

32. **Análisis de la demanda:** se ha elaborado un gráfico detallado de la demanda relativa a las operaciones tomando en consideración los siguientes factores:

- el volumen de la demanda;
- la ubicación de los usuarios y proveedores de servicios, en especial para determinar la importancia de los husos horarios a la hora de atender las peticiones procedentes de todos los lugares de trabajo de la FAO.

33. El siguiente cuadro muestra el número de miembros del personal a los que se han prestado servicios por tipo de servicio y Centro de Tramitación del CSC. Aunque los Centros de Tramitación del CSC en Santiago y Bangkok no prestan servicios relacionados con las finanzas, se ha utilizado al personal de las MSU de las oficinas regionales en la evaluación comparativa:

Lugar de destino	Miembros del personal a los que se han prestado servicios	Tipo de servicios	Número de ETC disponibles	Miembros del personal a los que se han prestado servicios por ETC
Santiago	260	Recursos humanos	7	1:37
		Viajes	2	1:130
		Finanzas	3	1:87
Bangkok	308	Recursos humanos	8	1:39
		Viajes	4	1:77
		Finanzas	6	1:51
Budapest	3 249	Recursos humanos	50	1:65
		Viajes	12	1:271
		Finanzas	18	1:181

Figura 4: Miembros del personal a los que se han prestado servicios por equivalente a tiempo completo (ETC)

34. Con arreglo a los datos volumétricos que se resumen más arriba, el Centro del CSC es mucho más productivo que los Centros de Tramitación, lo que confirma que se han logrado realmente las economías de escala en Budapest tal como estaba previsto inicialmente.

35. **Análisis de calidad:** el CSC realizó en 2009 una encuesta sobre el nivel de satisfacción del personal cuyos resultados se resumen a continuación.

	Bangkok (Tailandia)	Budapest (Hungria)	Santiago (Chile)	Tasa media (no ponderada*)	Tasa media (ponderada)
El porcentaje se refiere a la siguiente valoración: <i>muy satisfecho, satisfecho y moderadamente satisfecho</i>					
Tiempo necesario de respuesta o tramitación de las solicitudes	91.90%	72.70%	89.10%	84.60%	78.00%
Educación en el trato	94.80%	90.20%	97.80%	94.30%	91.70%
Imparcialidad y coherencia	84.40%	71.40%	71.70%	75.80%	74.20%
Atención personalizada en función de sus necesidades	88.10%	75.80%	87.00%	83.60%	79.30%
Competencias del personal	85.90%	75.20%	73.90%	78.30%	77.40%
Precisión en la tramitación de las solicitudes	87.40%	74.30%	82.60%	81.40%	77.70%
Disponibilidad para encontrar soluciones a sus problemas	88.10%	72.70%	87.00%	82.60%	77.10%
Rendición de cuentas o responsabilidad por los errores	83.00%	57.00%	80.40%	73.50%	64.30%
Claridad de la información y utilización de términos fáciles de comprender	89.60%	74.90%	87.00%	83.80%	79.00%
Tasa media	88.10%	73.80%	84.10%	82.00%	77.60%
(*) El valor ponderado se basa en el número de respuestas					

Figura 5 – Resultados de la encuesta realizada en 2009 a los usuarios del CSC

36. Como puede observarse el nivel general de satisfacción es muy elevado (82 %). Los indicadores de referencia del ramo muestran que el 70 % es un buen objetivo. El Centro de Budapest obtuvo el resultado más bajo (73,8 %), pero fue superior al indicador de referencia del sector a pesar de que en el momento de la encuesta (finales de 2009) el CSC había estado únicamente en funcionamiento por un período inferior a dos años

37. Asimismo, durante la visita oficiosa de algunos miembros del Comité de Finanzas realizada en septiembre de 2008, se encomió la buena organización del Centro de Budapest y sus progresos. La puntuación más baja del Centro de Budapest en 2009 puede atribuirse a la escasa experiencia del personal. No obstante, está mejorando rápidamente a medida que el personal aumenta sus conocimientos, como han confirmado las oficinas a las que Budapest presta servicios en las misiones de examen más recientes del CSC en Accra y El Cairo. Del mismo modo, se ha puesto de relieve el buen rendimiento del CSC de Budapest en el informe de auditoría interna realizado en junio de 2010, junto con una evaluación global positiva de los acuerdos sobre el nivel del servicio establecidos por el Centro de Budapest para gestionar de forma transparente su interacción con los usuarios de todo el mundo.

38. Un factor importante para explicar la puntuación más alta en los Centros de Tramitación es la percepción por parte de los clientes de que pueden contar con apoyo “personalizado”, en el momento necesario, y en América Latina, también en el idioma español que los usuarios utilizan normalmente.

39. Las entrevistas realizadas a los Representantes de la FAO y las oficinas subregionales (Samoa, Panamá y Barbados) a los que la RAP y la RLC prestan servicios confirmaron un alto grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios administrativos prestados por los Centros de Tramitación del CSC, lo cual es acorde con el análisis anterior de los datos de la encuesta.

40. Se ha de señalar, sin embargo, que en relación con la rapidez de los servicios ofrecidos, la gran mayoría de las operaciones, salvo el servicio de asistencia a los usuarios, tienen un tiempo de tramitación de más de 24 horas, por lo que las diferencias horarias son menos importantes. De hecho, las diferencias horarias entre una región y un centro de servicios en realidad puede ser una ventaja debido a que permite al centro prestar servicios durante la noche, por ejemplo, una solicitud presentada al final del día laborable en Asia puede ser completada durante el día por Budapest y estar lista al comienzo del siguiente día laborable en Asia. Además, el Centro de Budapest viene prestando servicios desde finales de 2008 en todo el mundo al Programa de Emergencia (División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación [TCE]), que normalmente se considera la esfera más exigente respecto a los servicios de tramitación de las operaciones, sin que se hayan notificado problemas relacionados con las diferencias horarias. La ubicación en un mismo uso horario reviste mayor importancia cuando se prestan servicios de asesoramiento, que no están contemplados entre las funciones del CSC.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Modelo propuesto de funcionamiento administrativo mundial

41. En el examen se han destacado las principales esferas de mejora que se resumen a continuación (puede consultarse, previa petición, más información al respecto):
42. Economías de escala: el hecho de tener personal que realiza operaciones similares repartido en tres lugares diferentes implica una dispersión de conocimientos y la experiencia e impide compartirlos eficazmente. No hay en consecuencia oportunidades de poner en común los recursos y hacer un uso más eficaz de las competencias. Es preciso señalar que todas las organizaciones similares (el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR], la Organización Mundial de la Salud [OMS] y el Programa Mundial de Alimentos [PMA]) disponen de Centros únicos.
43. Productividad y agilización: el análisis del flujo del trabajo puso de relieve una serie de obstáculos operativos, tales como el uso del papel que alarga y entorpece los procesos en los Centros de Tramitación, que reducían la productividad total en el campo de los recursos humanos y se podían agilizar.
44. Normalización: los procesos no se aplican de forma normalizada: algunos requieren aprobaciones múltiples e innecesarias tramitadas en papel; las políticas se aplican de forma heterogénea según la ubicación; la coordinación general de las actividades y la comunicación entre la Sede, el Centro de Budapest y los Centros de Tramitación de las oficinas regionales son insuficientes. Esta situación se debe principalmente al hecho de que cuando se estableció en 2008 el Centro de Budapest, se revisaron todos los procedimientos con objeto de estudiar las oportunidades que ofrecía el Sistema de gestión de los recursos humanos (SGRH) y el nuevo sistema electrónico de tramitación de documentos del CSC, abandonando completamente las operaciones y las aprobaciones en papel. Los nuevos procedimientos no se comunicaron, implantaron ni aplicaron de forma uniforme en los Centros de Tramitación de Bangkok y Santiago.
45. Tecnología de la información: se observó que las oficinas regionales se veían obstaculizadas por el acceso limitado de los sistemas de tecnología de la información y por su funcionamiento inadecuado, lo que agrava los problemas administrativos e incrementa las necesidades de recursos.
46. Distribución del tiempo: actualmente, entre el 20 % y el 25 % del tiempo del personal del CSC en Santiago y Bangkok se dedica a actividades distintas del CSC, mientras que el tiempo restante (entre el 75 % y el 80 %) se destina a actividades operacionales (esto es, las actividades de gran volumen, de naturaleza rutinaria, basadas en reglas escritas y en procedimientos normalizados que, por otra parte, tienen escasa importancia estratégica y no están vinculadas a un lugar determinado).
47. Descentralización de las actividades de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) y el Programa de Cooperación Técnica (PCT): con la transferencia de la supervisión de la red de Representantes de la FAO y del PCT a las oficinas regionales, se han determinado las nuevas necesidades operativas y administrativas. Por ejemplo, con la mayor delegación de facultades respecto a la

expedición de contratos locales de hasta 11 meses de duración en las oficinas en los países, las Representaciones de la FAO no suelen enviar una copia de los contratos al CSC para los registros de recursos humanos y tareas que figuren en el sistema y para las funciones que se hayan asignado. Como resultado, se estima que al menos 500 miembros del personal no funcionario en la región de América Latina y el Caribe y 1 000 en la región de Asia y el Pacífico no están registrados en el SGRH de la FAO.

48. Nuevos procesos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP): se requerirán nuevos procesos y procedimientos actualizados para lograr el cumplimiento de las NICSP, en concreto en las esferas de la gestión del inmovilizado, así como la recepción y los inventarios. Actualmente, las oficinas regionales utilizan diversos sistemas paralelos para gestionar estos procesos en la medida en que existan.

49. Apoyo al sistema sobre el terreno: la aplicación de un nuevo Sistema de contabilidad sobre el terreno (FAS) para su uso en todas las oficinas en los países tendrá también consecuencias en la organización, en particular en lo que respecta al apoyo y la interacción que se requerirán en el futuro con las oficinas en los países. Cabe señalar que los efectos y el volumen de trabajo previstos que el proyecto de las NICSP comportará se examinarán de forma exhaustiva por separado.

50. Para abordar las esferas anteriormente mencionadas de mejora con objeto de lograr ahorros por eficiencia, entre otros fines, debe examinarse un modelo de organización mundial de manera integral a fin de incrementar la capacidad de hacer uso de los servicios administrativos (por parte del usuario) y de prestarlos (por parte del proveedor).

51. En los últimos 16 años se han adoptado a menudo diversos modelos en concomitancia con otras iniciativas de organización que no siempre se han coordinado estrictamente.

52. El establecimiento de un CSC ha sido una medida positiva que se ha basado en las mejores prácticas del sector. Su puesta en marcha se ha visto obstaculizada por algunas limitaciones de tiempo, pero en general ha sido satisfactoria. El CSC puede aprovechar la experiencia afianzada, los procesos agilizados y las economías de escalas. La deslocalización de las actividades a un Centro en Budapest ha permitido también una reducción de puestos en comparación con la plantilla anterior de Roma, El Cairo y Accra, y el traslado de las operaciones a lugares menos gravosos.

53. En cuanto a la interacción entre los usuarios finales y el CSC, las divisiones de la Sede han desempeñado funciones propias del “iniciador de operaciones”, esto es, “oficinistas especializados” que comienzan los procesos en el sistema y prestan apoyo a otros miembros del personal sobre los procedimientos administrativos. Este modelo podría reproducirse en las oficinas regionales, donde el personal de los equipos técnicos y operacionales podría iniciar las operaciones, eliminando las aprobaciones en papel y la necesidad de personal en la administración central para volver a introducir esos datos, lo cual supone de hecho una duplicación del esfuerzo.

54. En el examen se destaca asimismo que existen dos categorías de procesos administrativos muy distintas: los habituales del CSC que se pueden considerar como operaciones administrativas “internas” y toda una serie de actividades de “atención al público” que son menos previsibles, requieren una interacción directa con los usuarios, conocimientos técnicos o especializados y lingüísticos. Estos procesos se muestran en el siguiente cuadro.



Nota: Las actividades seleccionadas para la deslocalización (es decir, las actividades internas) son por lo general de carácter rutinario, no requieren un contacto personal, están respaldadas por el sistema de planificación institucional de los recursos o el correo electrónico (es decir, se pueden realizar a distancia), pueden documentarse en manuales e instrucciones de procedimiento, así como regularse y medirse a través de acuerdos sobre el nivel del servicio.

• **Figura 6: Desglose de las actividades internas y de atención al público**

55. Las conclusiones anteriormente referidas se tuvieron en cuenta al establecer los fundamentos del nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial. Se ha establecido un marco para la elaboración de dicho modelo con arreglo a las siguientes directrices:

- La normalización de procesos y procedimientos: mediante la agilización de una serie de flujos de trabajo para todas las actividades administrativas internas que pueden reproducirse en el plano mundial.
- El enfoque dirigido al usuario: con miras a aumentar aún más el grado de satisfacción, ya elevado de por sí, de los usuarios garantizando una alta calidad de los servicios prestados.
- Las actividades administrativas internas frente a las actividades de atención al público: la centralización de las actividades administrativas internas, al tiempo que se mantienen una serie de actividades de atención al público en la estructura de las oficinas regionales. Se consideran actividades de atención al público las que requieren conocimientos locales o lingüísticos y una comunicación directa con los usuarios. Este modelo toma también en consideración la delegación reciente de funciones de la OSD en las oficinas regionales y el proyecto actual de aplicación de las NICSP. Las actividades internas son de gran volumen, de naturaleza rutinaria, basadas en

normas acordadas y escritas y en procedimientos normalizados que, por otra parte, tienen escasa importancia estratégica por separado y no están vinculadas a un lugar determinado³.

- La eliminación de las dificultades lingüísticas que puedan surgir a raíz de la centralización de las actividades.
- El acceso a la infraestructura de tecnología de la información: garantizar que las actividades se centralizan en una ubicación que disponga de una conectividad e infraestructura adecuada de tecnología de la información.

56. El nuevo modelo prevé las siguientes estructuras y flujos de trabajo:

- Todas las tareas relativas a la tramitación de operaciones administrativas internas se han trasladado a un único Centro con objeto de lograr una uniformización y economías de escala, además servir mejor al usuario al proporcionar un único punto de contacto. El Centro presta servicios a los usuarios independientemente del lugar en que se encuentren.
- Las funciones de atención al público se reorganizan y se integran en las oficinas regionales como parte de una nueva unidad, la Unidad de Apoyo al Programa Regional (RPSU), que presta todos los servicios de carácter local (es decir, compras y contrataciones administrativas, protocolo y mantenimiento de edificios, capacitación y contratación de personal en el plano local, entre otras cuestiones). Esta Unidad presta asimismo asesoramiento a los usuarios de la región, en el huso horario de la región y en el idioma escogido (estas funciones pueden asimilarse a los servicios de asesoramiento prestados por las divisiones del Departamento de Servicios Internos, Recursos Humanos y Finanzas [CS] a los usuarios de la Sede). La RPSU dependería de la oficina regional.

³ Para consultar la definición original, véase el documento CL 131/18 Add. 1.

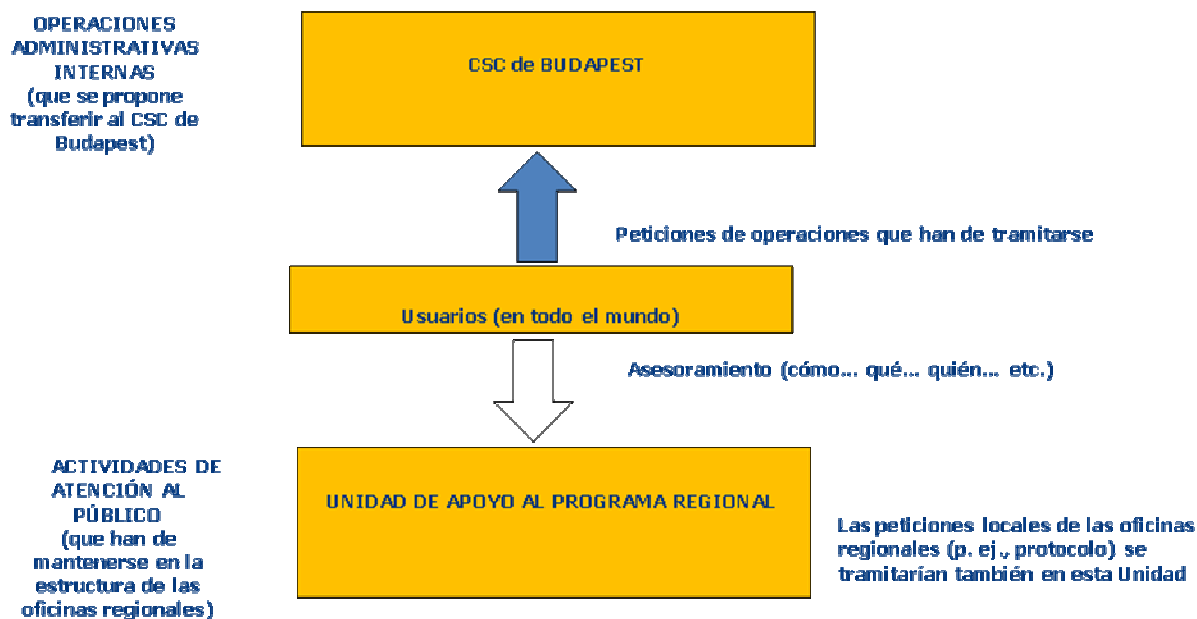
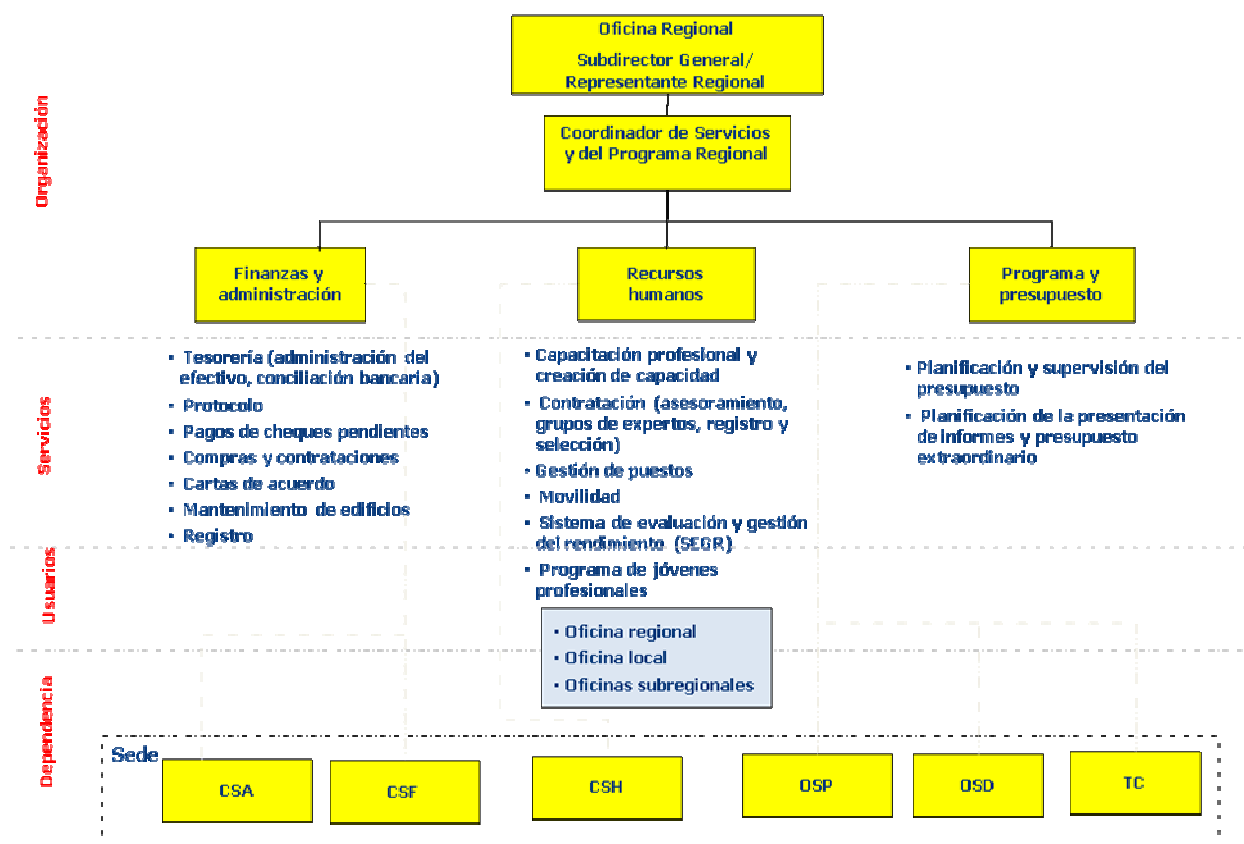


Figura 7: Propuesta relativa a la organización del modelo de funcionamiento administrativo mundial

57. La siguiente figura muestra en detalle el modelo de atención al público de la oficina regional; según este modelo, la RPSU recientemente creada dependería de la oficina regional, si bien dependería también en el plano funcional de las divisiones de la Sede:



Nota: Las actividades de apoyo a conferencias o reuniones, y las publicaciones no se han incluido en el ámbito del informe. No obstante, podrían incorporarse en la Unidad de Apoyo al Programa Regional con objeto de reflejar la estructura del Departamento de Servicios Internos (CS) en la Sede.

Figura 8: Modelo propuesto de atención al público en la oficina regional

58. Para que este modelo sea más eficiente:

- las actividades administrativas internas deberían emprenderse desde un único Centro debido a la naturaleza de esas tareas, mientras que las actividades de atención al público e iniciación de las operaciones han de mantenerse en la oficina regional debido principalmente a la necesidad de una interacción directa con los usuarios;
- los iniciadores de operación desempeñan sus funciones en los equipos técnicos y operativos de las oficinas regionales;
- la atención al público en el plano regional sería el primer punto de referencia para la solicitud de información en la región a fin de prestar asesoramiento de forma activa al respecto y canalizar más acertadamente las consultas dirigidas al Centro de Budapest;
- una nueva Unidad para el Programa Regional proporcionaría el nuevo marco en el que operarían las unidades administrativas de las oficinas regionales, lo cual reduciría la duplicación de tareas y funciones y contribuiría a la agilización de los procesos.

59. Por último, el modelo prevé la concentración de las funciones de atención al público en un único Centro del CSC: actualmente, el CSC no abarca una serie de servicios que podrían considerarse dentro de su ámbito; por consiguiente, el CSC debería seguir ampliando su ámbito de competencias con objeto de aprovechar al máximo el alcance de las actividades que pueden definirse como “funciones de atención al público”. Entre los procesos que todavía podrían deslocalizarse cabe citar los que guardan relación con las compras y contrataciones, los recursos humanos y las finanzas. A título de ejemplo, cabe mencionar la seguridad social, la gestión de la capacitación, el apoyo a la contratación de personal (que en parte ya se presta), algunas operaciones relativas a la gestión de los puestos, la tramitación de facturas de fuera de la Sede, la contabilidad, los pagos anticipados y los pagos corrientes (excluida la función de tesorería). A largo plazo, la Organización podría sacar partido de la deslocalización de un mayor número de actividades desde una perspectiva tanto económica como operacional.

3.2 Ventajas del nuevo modelo de funcionamiento administrativo

60. El nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial reportaría una serie de ventajas inmediatas. Entre otras, cabe citar las siguientes:

- la eliminación de servicios fragmentados;
 - la aclaración de las funciones y responsabilidades;
 - la mayor normalización de los procesos, lo que comporta unos controles más eficaces y procedimientos simplificados;
 - la reducción y mejor uso de los recursos administrativos, incluida la mejora de la información sobre la gestión;
 - la reducción de los puntos de contacto para los usuarios finales (responsables de presupuesto, personal de plantilla y no funcionario);
 - la facilitación de la introducción de las NICSP y el nuevo sistema FAS;
- el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas regionales con objeto de prestar servicios y apoyo técnico a toda la región gracias a la presencia de personal especializado con responsabilidades y descripciones de los puestos de trabajo claramente definidas

3.3 Ubicación en Budapest de un CSC mundial

61. El examen revisó el análisis inicial sobre la ubicación del CSC que se iba a establecer con el fin de validar los criterios, los supuestos y las proyecciones realizados a la sazón, en particular la evolución en el plano financiero. Si algunas de las conclusiones hubieran sido completamente incorrectas habría habido motivos para considerar la posibilidad de reubicar íntegramente el centro mundial.

62. Como resultado del examen se llegó a las conclusiones siguientes:

- En lo que respecta a la infraestructura de la tecnología de la información, Budapest ha confirmado que es un lugar seguro. El enlace con la Sede se ha aumentado recientemente a 10 Mb frente a los 2 Mb iniciales, con un incremento marginal del costo. No se han registrado en ningún momento interrupciones desde que se iniciaron las operaciones.

- Habida cuenta de que el tiempo medio de tramitación de las operaciones es superior a 24 horas, el factor relativo al huso horario no es muy relevante. La Organización quizá desee considerar la posibilidad de ampliar el horario de trabajo en Budapest estableciendo dos turnos, al igual que en otros CSC de las Naciones Unidas, con objeto de que coincida en mayor medida con el horario laboral en Asia y América Latina.
- La semana y el horario de trabajo coinciden con los de Roma y proporcionan la mayor cobertura posible desde un solo lugar.

63. Desde una perspectiva financiera, se ha realizado una inversión única de 1 millón de USD aproximadamente en el establecimiento de la oficina de Budapest – que en la actualidad emplea a más de 100 personas –, y en el supuesto de que se eligiera otra ubicación, tendría que realizarse de nuevo y lograrse un acuerdo generoso con el país anfitrión.

64. Lo que es más importante, se han logrado los ahorros previstos (más de 10 millones de USD por bienio), y los costos de personal han seguido siendo sumamente competitivos en Budapest, y más bajos que en Bangkok y Santiago, a pesar del aumento en la escala de sueldos que se produjo en noviembre de 2009. En el cuadro siguiente figuran el costo normalizado por categoría y el promedio en las tres ubicaciones respecto a 2010-11:

	Santiago	Bangkok	Budapest
G7	4 895	6 705	4 027
G6	4 581	4 197	3 799
G5	4 266	3 331	2 784
G4	3 573	2 705	2 445
G3	3 185	2 576	2 216
G2	2 462	1 881	1 643
<i>Promedio</i>	3 827	3 566	2 819

Figura 9 – Comparación del costo mensual normalizado de los Servicios Generales

65. Hay que añadir que no se han hallado datos que aprueben que la introducción del euro en Hungría vaya a aumentar notablemente los costos salariales de manera equiparable a Italia.

3.4 Consolidación del CSC de Budapest

66. Debido a los importantes cambios estructurales y de organización requeridos por el nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial, es conveniente comenzar con una agrupación inicial de las actividades del CSC con respecto a Budapest, donde se pueden uniformar todos los procesos, además de lograr economías de escala. La concentración de las actividades del CSC presupone que las funciones operacionales de recursos humanos y viajes se deslocalicen al CSC de Budapest con el consiguiente cierre de todos los restantes Centros de Tramitación del CSC (a imagen del modelo de funcionamiento actual de la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte [RNE] y la Oficina Regional para África [RAF]).

67. Las actividades seleccionadas para la deslocalización son por lo general de carácter rutinario, no requieren un contacto personal, están respaldadas por el sistema de planificación institucional de los recursos o el correo electrónico (es decir, se pueden realizar a distancia), pueden documentarse en manuales e instrucciones de procedimiento, así como regularse y medirse a través de acuerdos sobre el nivel del servicio. La deslocalización de esas actividades de tramitación de las operaciones en el CSC único no debe percibirse como una centralización del control, que siguen ejerciendo de hecho los usuarios en las respectivas sedes de las oficinas descentralizadas. Por consiguiente, la deslocalización no supone de ninguna manera quitar la autoridad y responsabilidad a los administradores y al personal de la FAO en quienes ha sido delegada. Este tema ha sido ampliamente debatido con el personal de las oficinas regionales, junto con otros posibles problemas relacionados con la transferencia de las actividades de los Centros de Tramitación de Santiago y Bangkok a un Centro mundial en Budapest.

68. Cabe recordar que desde 2008 se han venido prestando servicios desde Budapest a dos oficinas regionales (Accra y El Cairo) y a la TCE con un grado creciente de satisfacción. Una de las lecciones aprendidas a raíz de la puesta en funcionamiento del Centro de Budapest es que los procesos y procedimientos en la oficina regional han de diseñarse de nuevo a la luz de la transferencia de determinados procesos al CSC con el fin de reducir al mínimo los problemas y mantener un alto nivel de calidad. Lamentablemente, esto no se ha hecho en Accra y El Cairo, como han confirmado las recientes misiones del equipo de examen, por lo que se recomienda que se aborde como una cuestión prioritaria en todas las oficinas regionales.

69. Cabe señalar que el Centro de Budapest presta servicios a los Representantes de la FAO en las regiones de África y el Cercano Oriente por conducto de una Unidad de Apoyo a las oficinas sobre el terreno expresamente dedicada a ello que inicia las operaciones en Atlas y Oracle en nombre de los Representantes de la FAO que no tienen acceso a los sistemas, emitiendo autorizaciones de viaje, tramitando contratos para el personal no funcionario y órdenes de compra en su nombre (funciones anteriormente desempeñadas por el personal de Accra y El Cairo). Se ampliaría también este servicio a América Latina y Asia. No se prevé que el idioma plantee problemas ya que el CSC de Budapest presta actualmente servicios a la TCE en todo el mundo. Se exigirán conocimientos de español al personal contratado en Budapest.

70. La principal ventaja del nuevo modelo es que permitiría a la Organización reducir significativamente los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del CSC mediante la centralización de las operaciones en Budapest. Esta concentración permitiría uniformar los procesos basándose en los procedimientos establecidos y las economías de escala.

Nivel de recursos propuestos

71. Debería fijarse un objetivo de productividad razonable teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- el acceso a una infraestructura adecuada de tecnología de la información, como la que existe en Budapest, que debería acelerar la Tramitación de las operaciones;
- la nueva curva de aprendizaje del personal, lo que podría suponer que inicialmente se realizaran menos operaciones en comparación con el pleno potencial a este respecto;
- otras tareas que realizan actualmente los Centros de Tramitación del CSC en Bangkok y Santiago que no son funciones de atención al público.

Justificación de la dotación de personal de recursos humanos

72. La propuesta de dotación de personal de recursos humanos se basa en el número de miembros del personal al que se han prestado servicios en 2009 por ubicación y funcionarios en el lugar de destino. El número de miembros del personal en los Centros de Tramitación se ha reducido con objeto de tomar en consideración otros servicios prestados (véase la Figura 1 en la que figura la dotación de personal completa).

Lugar de destino	Total demieembros del personal al que se han prestado servicios		Total de ETC disponibles		Miembros del personal a los que se ha prestado servicios por ETC
CSC de Budapest	3 249	85%	50	75%	1,65
Centro de Tramitación de Bangkok	308	8%	6,3	13%	1,49
Centro de Tramitación de Santiago	260	7%	5,6	12%	1,6
Total	3 817		61,9		

Figura 10 – Productividad de las operaciones de recursos humanos

73. En el cuadro anterior se pone de relieve el hecho de que, como promedio, el CSC de Budapest es un 30% aproximadamente más productivo que los otros dos Centros de Tramitación (un miembro del personal de recursos humanos en Budapest presta servicios a 65 funcionarios, mientras que en Santiago presta servicios a 46). Esta diferencia notable en la productividad se debe a una serie de factores. Por ejemplo, Bangkok y Santiago disponen, inevitablemente, de más tiempo entre una solicitud y la siguiente, porque en proporción prestan servicios a menos funcionarios. Esta diferencia se debe también al hecho de que Santiago y Bangkok no se benefician de las economías de escala, los flujos de trabajo y las herramientas actualmente disponibles en Budapest.

74. El CSC de Budapest dispone de mejores flujos de trabajo y procedimientos (la interacción directa es asimismo limitada), también en lo que respecta a la función de asistencia a los usuarios. Por tanto, se prevé que el CSC de Budapest podría asumir la carga de trabajo adicional en materia de recursos humanos de los CSC de Bangkok y Santiago con un 30% menos de personal del que actualmente se necesita en Bangkok y Santiago.

75. Por último, en cuanto a las otras funciones en material de recursos humanos desempeñadas actualmente por el personal del Centro de Tramitación del CSC, se propone también crear un nuevo puesto de adjunto de recursos humanos (Servicios Generales de

nivel superior) en Santiago y Bangkok a fin de que sigan prestando servicios de capacitación profesional, contratación de personal y asesoramiento en la oficina regional.

Justificación de la dotación de personal en materia de viajes

76. Se ha utilizado el personal de servicios del año 2009 y, en cuanto a los recursos humanos, el número de ETC en los Centros de Tramitación se ha reducido con objeto de tomar en consideración las funciones adicionales desempeñadas.

Lugar de destino	Total de miembros del personal al que se ha prestado servicios		Total de ETC disponibles		Miembros del personal al que se ha prestado servicios por ETC
CSC de Budapest	3 249	85%	12	76%	1 271
Centro de Tramitación de Bangkok	308	8%	2	13%	1 154
Centro de Tramitación de Santiago	260	7%	1.7	11%	1 153
Total	3 817		15,7		

Figura 11 – Productividad de las operaciones relativas a los viajes

77. El cuadro anterior pone de relieve que la tramitación de las operaciones relativas a los viajes es considerablemente más eficiente en el Centro de Budapest que en los otros dos centros de tramitación (un miembro del personal de viajes en Budapest presta servicios a 271 funcionarios, mientras que en Santiago, a 153). Las principales razones de esta diferencia son los flujos de trabajo de tramitaciones engorrosas establecidos actualmente en Santiago y Bangkok, que requieren múltiples aprobaciones en papel y sistemas paralelos (puede consultarse, previa petición, más información al respecto). Otra razón puede ser el tiempo adicional dedicado entre una petición y la siguiente tanto en Bangkok como en Santiago ya que proporcionalmente prestan servicios a menos funcionarios.

78. Si la tramitación de las operaciones relativas a los viajes del CSC de Bangkok y de Santiago se trasladaran a Budapest, el personal suplementario necesario en Budapest para llevar a cabo la carga adicional de trabajo sería un tercio del total requerido actualmente en Bangkok y Santiago. Sin embargo, debido a la curva de aprendizaje del personal recién contratado en Budapest, sería conveniente incorporar un funcionario adicional de Servicios Generales con objeto de prestar inicialmente ayuda en la tramitación de las operaciones. Una vez que los obstáculos planteados por la curva de aprendizaje del nuevo personal y tal vez por los idiomas, una evaluación ulterior de las operaciones podría conducir a la reducción del personal de Servicios Generales de viajes en Budapest en un ETC.

Estimación de costos y ahorros anuales

79. En el siguiente cuadro se resumen la dotación actual de personal y los costos conexos, así como los nuevos niveles propuestos de personal, costos y ahorros utilizando el promedio de los costos efectivos del personal correspondientes a 2009 en cada ubicación. La propuesta confirma los ahorros anuales previstos del orden de casi un millón de USD al año tal como se indicaba en el primer examen del CSC realizado en 2009, o de 1,94 millones de USD por bienio.

Año de referencia 2010: centros de tramitación del CSC	PTP		de los cuales están vacantes		Costos (Costos efectivos, 2009)
	P	G	P	G	
Centro de tramitación del CSC de Bangkok	1	12			\$ 837 840
Recursos humanos	1	8			\$ 636 828
Viajes		4		2	\$ 201 012
Centro de tramitación del CSC de Santiago	1	10			\$ 729 108
Recursos humanos	1	7			\$ 569 208
Viajes		3			\$ 159 900
Total de los CSC	2	22	0	2	\$ 1 566 948

Propuesta de 2012	PTP		Costos (Costos efectivos, 2009)
	P	G	
Oficina Regional de Bangkok	0	1	\$ 67 848
Recursos humanos		1	\$ 67 848
Oficina Regional de Santiago	0	1	\$ 76 620
Recursos humanos		1	\$ 76 620
CSC de Budapest (aumento de recursos)	1	13	\$ 449 352
Recursos humanos	1	9	\$ 357 480
Viajes		4	\$ 91 872
Total	1	15	\$ 593 820

Posibles ahorros de costos recurrentes (por año)	\$ 973 128
---	-------------------

Figura 12a – Deslocalización de todas las actividades del CSC, recursos de personal y costos calculados con arreglo al promedio de los costos efectivos en 2009

80. Según las estimaciones actuales y las cifras del examen del CSC realizado en 2009, el nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial comporta un costo único de transición de 200 000 USD aproximadamente durante el primer año, necesario para trasladar las actividades a Budapest. Entre los gastos se incluirían las comunicaciones dirigidas a los usuarios, la contratación y la capacitación del nuevo personal contratado en Budapest. Habrá una curva inicial de aprendizaje en Budapest a medida que el personal recién contratado adquiera conocimientos especializados en lo que respecta a las operaciones. Para el segundo año está previsto que el nuevo personal haya completado su

curva de aprendizaje, mejorando de ese modo la calidad y cantidad de los servicios prestados.

81. En el siguiente cuadro se muestra el ahorro anual en los costos de personal calculados con arreglo al costo normalizado del personal que se reflejaría con fines presupuestarios en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2012-2013 (antes de los aumentos de costos). Cabe señalar que los costos normalizados correspondientes al personal de Servicios Generales en América Latina y Asia son inferiores en el PTP para 2010-2011 con respecto al PTP para 2008-2009 debido a la utilización de un nuevo método de agrupación. Las tarifas uniformes de 2010-2011 se fijan por regiones, excepto para la Sede y las oficinas de enlace, mientras que en 2008-2009 se establecieron por lugar de destino, a excepción de las Representaciones de la FAO que se agruparon de forma conjunta. Por consiguiente, las tarifas uniformes de 2010-2011 para América Latina y Asia reflejan el promedio de los costos ponderados de todas las ubicaciones, incluidas las oficinas regionales y subregionales así como las Representaciones de la FAO, mientras que las tarifas de 2008-2009 de Bangkok y Santiago representan el promedio de costos de estos lugares únicamente. Los costos medios de las oficinas subregionales y las Representaciones de la FAO fueron inferiores a los de Bangkok y Santiago en 2008-2009. Las tarifas de 2010-2011 correspondientes a los Servicios Generales en Budapest también son inferiores en comparación con 2008-2009 debido a la devaluación del HUF frente al EUR. El nuevo método de tarifas uniformes se introdujo para mejorar o facilitar la planificación y gestión presupuestarias en la misma región. Sin embargo, éste refleja de forma menos precisa el costo económico de la propuesta relativa a la agrupación de los Centros de Tramitación que el método que se esboza en la Figura 12a. El ahorro anual calculado con arreglo al costo normalizado del PTP para 2010-2011 asciende a 700 000 USD al año aproximadamente, alrededor de 300 000 USD menos en comparación con las cifras que figuran en el examen del CSC realizado en 2009, tal como se muestra en los siguientes cuadros. El ahorro bienal neto sería, por tanto, equivalente a 1,4 millones de USD si se calcula con arreglo a las tarifas uniformes regionales.

Año de referencia 2010: centros de tramitación del CSC	PTP		de los cuales están vacantes		Costos (Costos normalizados, 2010-2011)
	P	G	P	G	
Centro de tramitación del CSC de Bangkok	1	12			\$ 694 620
Recursos humanos	1	8			\$ 540 912
Viajes		4		2	\$ 153 708
Centro de tramitación del CSC de Santiago	1	10			\$ 645 480
Recursos humanos	1	7			\$ 508 536
Viajes		3			\$ 136 944
Total de los CSC	2	22	0	2	\$ 1 340 100

Propuesta de 2012	PTP		Costos (Costos normalizados, 2010-2011)
	P	G	
Oficina Regional de Bangkok	0	1	\$ 50 364
Recursos humanos		1	\$ 50 364
Viajes (protocolo, visado...)			-
Oficina Regional de Santiago	0	1	\$ 54 972
Recursos humanos		1	\$ 54 972
Viajes (protocolo, visado...)			-
CSC de Budapest (aumento de recursos)	1	13	\$ 541 524
Recursos humanos	1	9	\$ 429 660
Viajes		4	\$ 111 864
Total	1	15	\$ 646 860

Posibles ahorros de costos recurrentes (por año)	\$ 693 240
---	-------------------

- Figura 12b: Deslocalización de todas las actividades del CSC, recursos de personal y costos calculados con arreglo a las tarifas uniformes

82. A continuación se resumen otras recomendaciones sobre la fusión.

- Solicitudes y husos horarios:** la propuesta consiste en ampliar el horario de trabajo de la oficina de Budapest, como ya se ha hecho en dos CSC de las Naciones Unidas (Copenhague [el PNUD] y Kuala Lumpur [la OMS]). El horario de trabajo sería de 6.00 a 20.00 (hora de Europa central [CET]) (dos turnos). Ello permitiría un solapamiento parcial de la jornada laboral tanto en Bangkok (desde el mediodía) como en Santiago (hasta las 14.00). Cabe asimismo señalar que el tiempo medio de tramitación de las operaciones normales del CSC es de un día, lo que resta importancia al factor huso horario. Sin embargo, para las solicitudes urgentes se utilizarían procedimientos de emergencia, y las operaciones se registrarían y aprobarían a posteriori. Se plantea un problema particular con la Oficina Subregional para las Islas del Pacífico (SAPA) (Samoa) cuya diferencia horaria respecto a la CET es de diez horas menos, por lo que nunca coincidiría con Budapest. En este caso, el servicio de atención al público en el

plano regional podría ayudar a responder a las necesidades de la SAPA y actuar en calidad de intermediario con el CSC de Budapest. En el supuesto de que fuera necesaria una interacción directa entre la SAPA y Budapest, ello comportaría unos costos suplementarios en horas extraordinarias del personal y teléfono. Es preciso señalar asimismo, sin embargo, que las diferencias horarias pueden presentar ventajas puesto que una solicitud de servicio enviada desde Asia al final del día podría ser atendida por Budapest a tiempo para el inicio del siguiente día laborable, es decir, más rápidamente que un servicio prestado en la propia oficina.

- **Obstáculo del idioma:** esta cuestión reviste especial trascendencia en lo que respecta a la capacidad del personal del CSC de Budapest para interactuar con el personal en español, que es el idioma de trabajo en las oficinas de América Latina. Cabe señalar que la Oficina de Budapest ya se ocupa del África francófona y que tres nativos de lengua española ya trabajan actualmente en Budapest. Habida cuenta de que en Hungría se dispone de personal con las competencias lingüísticas pertinentes, se exigirán al personal que se vaya a contratar conocimientos prácticos del español y el inglés, en particular, al oficial y al personal de Servicios Generales de nivel superior.
- **Prestación de servicios en materia de recursos humanos en las oficinas regionales:** dado que los centros de tramitación del CSC prestan servicios en materia de recursos humanos que normalmente no se contemplan entre las actividades del CSC, se recomienda crear un puesto de adjunto de recursos humanos para cada oficina. Las Oficinas Regionales en Bangkok y Santiago podrían considerar la posibilidad de crear uno o dos puestos más de Servicios Generales, dependiendo del tamaño de la oficina, con el fin de prestar ayuda en las actividades locales de atención al público.
- **Efectos sobre el personal del CSC de Santiago y Bangkok:** esta propuesta afectaría a 24 funcionarios cuyos puestos se suprimirían. Las cuestiones relativas al personal se abordarían de la manera socialmente más responsable, al igual que se hizo cuando se suprimieron 60 puestos en Roma, El Cairo y Accra en 2008 al establecerse el CSC de Budapest. Con este fin, la adopción de una decisión rápida permitiría disponer del tiempo necesario para planificar y mitigar los efectos sociales de la supresión de los puestos.

4. Plan de aplicación

83. Tras la aprobación por la Conferencia en 2006, la FAO estableció en 2007 el CSC que comprendía un Centro en Budapest con dos filiales, una en Bangkok y otra en Santiago, y una Unidad de Coordinación en Roma. La estructura comenzó a funcionar en enero de 2008 y la deslocalización desde Roma se llevó a cabo de forma gradual a lo largo de 2009. A este respecto, en 2009 se realizó un examen del CSC y, como consecuencia, se cerró en enero de 2010 la Unidad de Coordinación del CSC en Roma y se trasladó el puesto del Jefe a Budapest.

84. Las recomendaciones formuladas en ese examen exhaustivo se presentan en este informe, junto con el plan de aplicación propuesto, a partir de 2011, y la introducción gradual de los cambios recomendados en 2012-2013 y posteriormente.

85. Este plan se formuló a la luz del asesoramiento externo sobre las mejores prácticas prestado por Accenture, teniendo debidamente en cuenta los modelos actuales de organización de la FAO, y considerando posibles mejoras en el plano de los procesos, la administración, y de organización.

86. En el plan se prevé un enfoque por etapas, puesto que algunas de las medidas propuestas requerirán tiempo en cuanto a su planificación y aplicación.

87. Las recomendaciones formuladas respecto al nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial pueden resumirse en los siguientes apartados:

Mejoras en los procesos:

- **Aprobaciones y flujos de trabajo en papel:** los procedimientos de las oficinas regionales deberían examinarse con el objetivo de reducir a dos como máximo el número de aprobaciones necesarias, eliminando los flujos de trabajo conexos en papel.
- **Tecnología:** la principal consecuencia tecnológica guarda relación con el acceso adecuado por parte de las oficinas regionales a los sistemas de información de la FAO. Por ejemplo, el acceso a flujos de trabajo electrónicos debería ampliarse a las oficinas regionales, y tenerse en cuenta en la aplicación a largo plazo de las NICSP y el FAS, en particular para poder registrar adecuadamente la información financiera y del personal no funcionario.
- **Capacitación:** debería impartirse capacitación a los funcionarios de las oficinas regionales sobre la utilización de nuevas tecnologías y procedimientos. Habría una curva de aprendizaje que incrementaría la calidad de los servicios prestados tras un período de 12 meses aproximadamente.

Estructuras de organización:

- **Estructuras:** la fusión de los dos Centros de Tramitación del CSC en un único centro mundial en Budapest y el establecimiento de la nueva RPSU, que constituye el principal cambio estructural para las oficinas regionales.
- **Organización y presentación de informes:** la nueva RPSU en las distintas oficinas regionales daría lugar a nuevas líneas de dependencia funcional respecto a las unidades de recursos humanos, finanzas y administración, así como programa y presupuesto, lo cual supondría el establecimiento de hecho de un modelo de organización similar al que existe en la Sede.
- **Función de asociado de recursos humanos:** a la luz del aumento constante de las funciones de recursos humanos en las oficinas regionales, el nuevo puesto de asociado de recursos humanos coadyuvaría de forma activa en la planificación y gestión del capital humano.
- **Comunicación:** la RPSU actuaría en calidad de centro de coordinación para los superiores directos en la región, además de coordinar las actividades de las Representaciones de la FAO, el CSC de Budapest y los departamentos de la Sede.

Otras oportunidades de mejora

- **Otras mejoras en los procesos:** deberían seguir examinándose los procedimientos y sistemas con miras a simplificar y mejorar la automatización de los procesos administrativos.
- **Otras consecuencias estructurales y en el plano de la organización:** en caso de que se determinaran otras actividades que hubieran de ser trasladadas al CSC de Budapest, la estructura y la dotación del personal de dicho Centro deberían ajustarse en consecuencia para poder asumir la carga de trabajo adicional

88. Ha de establecerse con atención el orden de aplicación de las recomendaciones anteriormente mencionadas debido a sus consecuencias generalizadas e interdependencias. El enfoque y el calendario propuestos y de aplicación de las mismas se basan en las consideraciones expuestas en los párrafos siguientes.

89. Uno de los principales resultados previstos a raíz de la aplicación de las recomendaciones es una mayor normalización de los procesos administrativos dado que los distintos modelos de funcionamiento administrativo de las oficinas regionales y los centros de tramitación del CSC han dado lugar a una fragmentación de las operaciones y a una duplicación de tareas. Por otra parte, debido al costo que comporta el establecimiento de una comunicación y una coordinación eficaces entre las diversas oficinas regionales, el intercambio de las mejores prácticas y los procedimientos operativos son insuficientes. La centralización y la consiguiente normalización de una serie de operaciones de carácter rutinario de gran volumen mejorarían la eficiencia y la calidad de las mismas, gracias a los conocimientos especializados y a las tecnologías disponibles en el CSC de Budapest. El nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial reducirá también el costo de estas operaciones, debido principalmente a las economías de escala que se derivarían de la concentración de las operaciones en un solo lugar, donde los gastos de personal también son menores. Por ello, se recomienda proseguir con el proceso de fusión de los centros de tramitación del CSC en Budapest durante el bienio 2012-2013 para lograr ahorros y mejoras cualitativas. Dado que los centros de tramitación del CSC desempeñan otras funciones de recursos humanos, también se propone crear de un puesto de adjunto de recursos humanos (de Servicios Generales de nivel superior) en cada oficina regional con objeto de seguir prestando apoyo en dicho ámbito.

90. Al disponer lo necesario para la fusión, y a fin de comenzar a mejorar los flujos de trabajo en las oficinas regionales, se propone asimismo iniciar en 2011 la aplicación en las oficinas regionales de las funcionalidades de los sistemas de información que actualmente no se utilizan, pero que ya están disponibles en la Sede.

91. En el próximo bienio (a medio plazo) y en el siguiente (a largo plazo), empezando con el PTP para 2012-2013, se recomienda también poner en funcionamiento el modelo de la RPSU en todas las oficinas regionales. La promoción de un modelo homogéneo aplicable a las distintas oficinas regionales se traducirá en funciones y responsabilidades más claras respecto a los puestos de trabajo, lo que garantizará la normalización en los flujos de trabajo y los procesos administrativos. Asimismo, promoverá el intercambio de mejores prácticas

puesto que todas las mejoras determinadas serán aplicables a las distintas oficinas regionales. Este modelo será especialmente eficaz si se mantiene una comunicación y se celebran videoconferencias y reuniones con regularidad entre las distintas oficinas regionales y la Sede y, en su caso, las oficinas en los países. Se llevarán asimismo a cabo una serie de operaciones que no pueden centralizarse debido a que dependen de la ubicación (el idioma, la cultura, entre otras cuestiones) como actividades locales de atención al público en las oficinas regionales, entre ellas, un refuerzo de la función de recursos humanos reforzada que se verá facilitada por la introducción de asociados de recursos humanos. Las RPSU aprovecharán sus conocimientos locales para prestar servicios de alto nivel y calidad, como el asesoramiento y la interpretación de políticas, dirigidos principalmente a los superiores directos y a los iniciadores de las operaciones, que a su vez actuarán como intermediarios entre la RPSU y otros miembros del personal. De acuerdo con la experiencia de los usuarios este procedimiento debería atender entre el 30 % y el 50 % de las consultas realizadas.

92. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriormente mencionadas, el calendario de aplicación de las recomendaciones sería como sigue:

- en 2011, planificar y disponer lo necesario para la concentración de las funciones administrativas internas de recursos humanos y viajes en el Centro mundial de Budapest;
- en 2011, impartir capacitación a los iniciadores regionales de operaciones y aplicar procedimientos y flujos de trabajo basados en sistemas: efectuar pagos al personal no funcionario y cartas de acuerdo; realizar pagos a través de canales bancarios, cuando sea posible; iniciar la contratación de personal no funcionario; tramitar solicitudes de viaje electrónicamente;
- diseñar las nuevas RPSU con arreglo a los volúmenes de trabajo de cada región, concentrando las funciones de gestión del programa, el presupuesto, las finanzas, las compras y contrataciones y los recursos humanos actualmente fragmentadas con miras a establecer la RPSU en 2012-2013, incluida la creación de la función del asociado de recursos humanos;
- dependiendo de la situación de cada oficina, considerar la posibilidad de integrar las operaciones de los proyectos en la RPSU.

93. Habida cuenta de la amplia gama de consecuencias de las propuestas descritas anteriormente, se recomienda introducir de forma gradual mejoras en los procesos y en la estructura, tal como se señala en las siguientes secciones.

4.1 Mejoras de los procesos

94. Las mejoras de los procesos deben considerarse prioritarias ya que son condiciones esenciales para completar con éxito la aplicación del nuevo modelo. Se recomienda llevar a cabo las mejoras clave ya desde 2011, para que se puedan incluir las propuestas estructurales en el PTP para 2012-13.

95. Las mejoras pueden lograrse en las esferas siguientes:

- Mejor uso de la tecnología y simplificación de los procesos. Los procesos mejorados ya adoptados en la Sede deberían extenderse a las oficinas regionales, concretamente en el ámbito de la agilización de los flujos de trabajo de sistema, la mejora del acceso y la utilización de las herramientas de apoyo de las TI y el incremento de la eficacia de los procesos administrativos. Se podrían mejorar diversos flujos de trabajo y procesos administrativos de las oficinas regionales mediante la introducción de algunas herramientas de apoyo de las TI y la simplificación de una serie de procesos. A continuación se ofrece una lista detallada de los elementos que conviene estudiar en el futuro:
- Flujos de trabajo del sistema:
 - ePPR (solicitud electrónica de tramitación de personal);
 - ePRF (formulario de solicitud electrónica de pago) para consultores y cartas de acuerdo;
 - los grupos de operaciones y técnicos deberían iniciar las operaciones (viajes, personal no funcionario y pagos) en línea;
 - la oficina subregional debería utilizar los mismos sistemas (y procedimientos asociados) que las oficinas regionales cuando tengan una sede común;
 - uso más amplio de las transferencias electrónicas de fondos para pagos al personal, los consultores y los proveedores por vía bancaria;
 - uso de acuerdos marco para la contratación de servicios que se requieren con regularidad, por ejemplo publicaciones (ya en vigor en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico);
 - servicios de apoyo a la contratación de personal (registro de solicitudes, examen de candidaturas) y aplicación posterior de la contratación electrónica;
 - mayor uso de los planes de viaje y adopción de tolerancias para las fechas y los gastos de viaje a fin de reducir la necesidad de emitir múltiples aprobaciones, uso mayor del correo electrónico y aprobaciones a través de Atlas.
- A más largo plazo, deberían considerarse los elementos siguientes:
 - los informes sobre planificación de los recursos institucionales deberían adaptarse para satisfacer las necesidades de las oficinas regionales y así evitar el uso de sistemas paralelos manuales;
 - el módulo de gestión del aprendizaje sobre planificación de los recursos institucionales de Oracle debería adaptarse a las oficinas regionales y utilizarse en ellas.
- NICSP/FAS: deberían evaluarse otros procesos, especialmente en el ámbito financiero, para buscar su simplificación en el marco de la aplicación continuada de las NICSP y su Sistema de contabilidad sobre el terreno, especialmente las autorizaciones presupuestarias sobre el terreno, las solicitudes de desembolso sobre el terreno y las autorizaciones de desembolso sobre el terreno, así como la enajenación y venta de los activos de campo con valores límite. También se recomienda ampliar el

uso del SGRH para las tramitaciones relativas al personal no funcionario a todas las oficinas descentralizadas, a fin de que la Organización disponga de información de gestión completa sobre sus recursos humanos.

- Servicios a las oficinas en los países: conviene destacar que el Centro de Budapest cuenta con una unidad de apoyo sobre el terreno destinada específicamente a ofrecer servicios de recursos humanos y viajes a los Representantes de la FAO que carecen de acceso a los sistemas. Este modelo podría extenderse a otros procesos administrativos, como se está estudiando actualmente en el proyecto NICSP/FAS.
- Puesta en común de las mejores prácticas mediante la aplicación de procesos y procedimientos nuevos en toda la Organización: dado que la trayectoria operacional general de la Organización se encamina hacia la descentralización y la delegación, podría resultar adecuado aplicar determinados procedimientos y protocolos de la Sede en las oficinas regionales, con lo que se crearía una red de oficinas regionales con modelos operativos similares a los utilizados inicialmente en la Sede. Las Oficinas Regionales de Accra y El Cairo podrían resultar un buen punto de partida para los modelos operativos de las oficinas regionales que carecen de centro de tramitación del CSC, puesto que llevan funcionando sin él desde 2008 (los viajes y recursos humanos se han centralizado en el CSC de Budapest). Las dos misiones de Bangkok y Santiago también pusieron de relieve que la comunicación regular y sostenida entre las oficinas regionales y la Sede con respecto a los procesos administrativos podría generar mejoras periódicas en los procesos y las sinergias sin necesidad de realizar inversiones de recursos importantes. Por consiguiente, se recomienda celebrar reuniones anuales y videoconferencias con los representantes de las diversas oficinas regionales, a fin de estudiar los procedimientos, protocolos y flujos de trabajo operativos.

4.2 Estructuras organizativas: CSC mundial y RPSU

96. Para obtener ahorros generales sin merma de un alto nivel de calidad del servicio y satisfacción de los clientes, resulta esencial mejorar la estructura organizativa de la prestación de servicios y avanzar con rapidez hacia la agrupación del CSC en un Centro mundial en Budapest, para que comience a funcionar en 2012. En lo que respecta a la creación de las RPSU, es importante destacar que las cuatro misiones confirmaron la necesidad de tomar medidas rápidas en este sentido en todas las oficinas regionales. El proceso de ejecución podría iniciarse en 2012-13 y perfeccionarse durante el bienio siguiente.

97. En general, debería aceptarse que la estructura y plantilla de todas las oficinas regionales no puede establecerse de la misma manera, sino que deberían aplicarse principios generales. De hecho, el volumen de trabajo varía considerablemente de una región a otra⁴, y la creación de una unidad de programa y apoyo regional tendrá que adaptarse a las necesidades específicas de cada oficina regional. .

⁴ Como demuestra claramente el número de países abarcados por cada oficina regional: África (RAF) 47, Asia y Pacífico (RAP) 34, América Latina y Caribe (RLC) 33, Europa y Asia Central (REV) 26 y Cercano Oriente y África del Norte (RNE) 18.

98. A continuación se resumen los principios generales que deberían aplicarse, que se fundamentan en el principio de alcanzar economías de escala:

- La tramitación de las operaciones administrativas internas debería transferirse al CSC.
- Las operaciones deberían iniciarlas los clientes (equipos de operaciones y técnicos o, en el caso de las oficinas sin acceso a los sistemas, el CSC). Siempre que sea posible, los iniciadores de operaciones deberían agruparse para maximizar la utilización de los recursos disponibles cuando los oficiales se ausentan en misiones de larga duración.
- Se deberían unificar los puestos de Oficial superior (P-5) cuando el volumen de trabajo no justifique la existencia de varios puestos (por ejemplo, en la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte es posible que no esté justificada la presencia de un Oficial administrativo superior, además de un Oficial superior de programas, dado el volumen de trabajo relativamente bajo para la región y el tamaño de la oficina). Éste es ya el caso de la Oficina Regional para Europa y Asia Central, donde sólo existe un puesto de Oficial administrativo P-4.
- Las funciones administrativas deberían trasladarse a la RPSU (por ejemplo, la vigilancia de la actuación del personal como parte de las funciones de vigilancia de la red de Representantes de la FAO)
- Las funciones operacionales de naturaleza administrativa deberían transferirse a la RPSU.
- Las funciones similares deberían agruparse para alcanzar economías de escala: por ejemplo, cuatro puestos P-4 de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico desempeñan funciones de supervisión presupuestaria, a saber, Oficial de programas, Oficial de presupuesto y finanzas, Oficial de la Red de Representantes de la FAO y Oficial de descentralización del PCT.

99. Deberían transferirse las nuevas funciones a la RPSU a fin de conceder un carácter más estratégico al papel de dicha unidad y de que las unidades que prestan servicio a las oficinas regionales se centren menos en la tramitación de operaciones y más en actividades de mayor valor añadido.

100. El Oficial superior de programas de la oficina regional desempeñará un papel de asesoramiento estratégico para el Representante regional, así como una función supervisora más proactiva de la prestación regional de servicios, reforzándola cuando proceda.

101. Tras el detallado examen realizado en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, el examen recomendó crear en el PTP para 2012-13 la función de asociado de recursos humanos en las oficinas regionales: debido a la falta de personal especializado en recursos humanos y viajes en la región, las oficinas regionales y los Representantes de la FAO carecerán de un punto de contacto directo con su región para cuestiones que requieren experiencia local y directa en recursos humanos y viajes. Tal y como sugieren los ejemplos prácticos de la Oficina Regional para África y la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte, las oficinas regionales y los Representantes de la FAO acogieron con agrado transferir las operaciones administrativas internas al CSC de Budapest (los Representantes de la FAO de las dos oficinas regionales mencionadas han notificado un

aumento del nivel de satisfacción con los servicios de recursos humanos. y viajes que ofrece el CSC de Budapest). No obstante, conviene destacar también que las dos oficinas regionales han informado recientemente de dificultades para llevar a cabo las cada vez más numerosas funciones de recursos humanos en los ámbitos de la contratación, la planificación de los recursos humanos, la supervisión de las cuestiones relativas a los recursos humanos. en la red de Representantes de la FAO, la capacitación profesional y el apoyo a la evaluación del rendimiento. Se trata de actividades que requieren cierto grado de interacción humana, experiencia y conocimiento del idioma local (esto es, las actividades de atención al público). A largo plazo, el modelo de funcionamiento administrativo mundial introduce una función nueva en la oficina regional. El asociado de recursos humanos. desempeña un papel tanto operacional como consultivo. El objetivo principal del asociado es proporcionar de forma proactiva asesoramiento y servicios de consultoría a los superiores directos y los directivos para la planificación, aplicación y gestión del capital humano necesario para alcanzar los resultados de unidad establecidos y garantizar el rendimiento operacional.

102. Los asociados de recursos humanos deducen de las estrategias empresariales relativas a las actividades o el personal, los objetivos operacionales y las mediciones del rendimiento en las necesidades de servicios y programas de recursos humanos. e inversiones en capital humano. El asociado de recursos humanos. es responsable de la prestación eficaz y eficiente de los programas y servicios de recursos humanos. Además, participa en la creación de estrategias generales de recursos humanos. y se ocupa de la supervisión continuada del componente humano de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones locales y los resultados y las repercusiones de los programas, proyectos y servicios de recursos humanos llevados a cabo para garantizar que son conformes a los procedimientos acordados. El asociado de recursos humanos ayudaría a llevar a cabo el proceso de aumento de la delegación de facultades y de las importantes y novedosas reformas de recursos humanos incluidas en el Plan inmediato de acción, como el nuevo marco de competencias. Con la introducción del papel del asociado de recursos humanos, la FAO seguiría los pasos de diversos organismos que cuentan con asociados de recursos humanos. destacados, concretamente, el Banco Mundial y el UNICEF. Esta función también fomenta los cambios al proponer la elaboración, según resulte necesario, de estrategias nuevas que permitan alcanzar los objetivos de la Organización. Se facilitará, previa solicitud, más información sobre la propuesta de asociado de recursos humanos.

103. Podrían preverse funciones similares en los ámbitos de operaciones, presupuesto, finanzas y compras y contrataciones, siempre dependiendo del tamaño de la oficina, para concentrar las funciones y alcanzar economías de escala allí donde resulte factible y adecuado.

104. Podría planificarse que la implantación de la función de asociado de recursos humanos. en cada oficina regional se realizara al mismo tiempo que la concentración del CSC descrita en la sección 3.4 anterior. Para ello, se tendría que reasignar a las oficinas regionales los ahorros conseguidos mediante la agrupación de los Centros de Tramitación del CSC, a fin de establecer el puesto de asociado de recursos humanos con un nivel inicial de P-3 (el grado podría redefinirse tras unos años de servicio). El costo normalizado de cuatro puestos P-3, uno para cada oficina regional (Santiago, Budapest, Accra y El Cairo) equivaldría aproximadamente al importe del ahorro logrado mediante la fusión de los Centros de Tramitación del CSC, por lo que la reorganización no influiría en el presupuesto,

aunque mejoraría sin duda la calidad, eficiencia y eficacia generales de los servicios administrativos prestados.

105. Se facilitará, previa solicitud, una lista con recomendaciones más detalladas y conclusiones específicas de las misiones a la Oficina Regional para Asia y el Pacífico y a la Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

4.3 Otras posibilidades de mejora

106. Además de las conclusiones y recomendaciones indicadas en el presente informe, en el examen se destacaron otras oportunidades de investigación adicionales que convendría examinar en una evaluación más exhaustiva de los modelos operacionales actuales de las oficinas regionales. Las esferas principales son:

- Examen operacional de la Oficina Regional para África y la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte: convendría realizar un examen exhaustivo de los modelos operativos de estas dos oficinas a fin de comparar la eficiencia de los modelos operativos actuales y aportar contribuciones adicionales para el desarrollo y la aplicación del nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial⁵. De hecho, las misiones a Accra en octubre de 2010 y a El Cairo llevadas a cabo en enero de 2011 confirmaron que las conclusiones y recomendaciones del presente informe son aplicables a todas las oficinas regionales.
- Cartas de acuerdo: valoración de la viabilidad de deslocalizar el apoyo a la elaboración de cartas de acuerdo en las regiones, además de la tramitación de los pedidos de compra y los pagos relacionados, a Budapest. El Centro de Budapest ya proporciona apoyo a los departamentos de la Sede a este respecto.
- Comprobantes de diario: deslocalización potencial de la tramitación de los comprobantes de diario de las regiones a Budapest, dado que el procesamiento de dichos comprobantes para los departamentos de la Sede ya se realiza en el Centro de Budapest.
- Seguridad social: será necesario realizar un examen exhaustivo de estas funciones a fin de establecer cómo podrían adaptarse al nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial y cómo podrían verse afectadas por él.
- NICSP/FAS: a la luz del nuevo proyecto NICSP/FAS, será necesario evaluar las necesidades futuras de recursos y adaptarse en último término a las nuevas necesidades de las oficinas descentralizadas.
- Tramitación de facturas: debería estudiarse la posibilidad de centralizar por completo en Budapest (conforme a las mejores prácticas institucionales) las tramitaciones de facturas y la gestión de proveedores. Budapest ya está desempeñando estas funciones para los departamentos de la Sede.

⁵ En octubre de 2010 y enero de 2011 se llevaron a cabo misiones a la Oficina Regional para África y a la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte respectivamente, con el objetivo de validar las conclusiones y recomendaciones del presente informe.

-
- Gestión por excepción: estudiar la posibilidad de utilizar la gestión por excepción en las operaciones de gran volumen, como la prórroga de los nombramientos de plazo fijo, de forma que se gestionen de forma individual únicamente las excepciones (esto es, la no confirmación) y se pueda automatizar el grueso de las operaciones, a saber las prórrogas. Se facilitará, previa solicitud, un examen más detallado de los principios de la gestión por excepción.
 - Descentralización potencial de otras tareas administrativas como parte del nuevo modelo de funcionamiento administrativo mundial: el nuevo modelo prevé establecer una distinción clara entre las funciones de atención al público y las funciones administrativas internas. Si bien se han realizado numerosos análisis y se ha logrado un nivel óptimo en los ámbitos cubiertos por el CSC (recursos humanos y viajes), hasta ahora no ha sucedido lo mismo en otras áreas administrativas cuyos procesos y recursos se recomienda analizar con detalle para determinar mejoras adicionales. Por consiguiente, podría realizarse un estudio de la viabilidad de descentralizar otras actividades administrativas (por ejemplo, finanzas). La Figura 18 que se incluye más abajo muestra las actividades que, si se descentralizaran, se beneficiarían potencialmente de una mayor estandarización de los procesos y de un aumento de las economías de escala. Además, el concepto de asociado de recursos humanos podría extenderse a otras funciones administrativas. En concreto, los Oficiales de finanzas de las oficinas regionales podrían ser responsables de las actividades de atención al público en materia de compras y contrataciones y de finanzas (con la ayuda de un número limitado de personas de Servicios Generales), descentralizando al mismo tiempo las tramitaciones de operaciones administrativas internas. Conviene destacar que una valoración preliminar de la labor de tramitación de operaciones asociada con las compras y contrataciones en las oficinas regionales parece indicar que, debido a su naturaleza local y escaso volumen, todas las funciones relacionadas con las compras y contrataciones deberían incluirse en las actividades de atención al público.

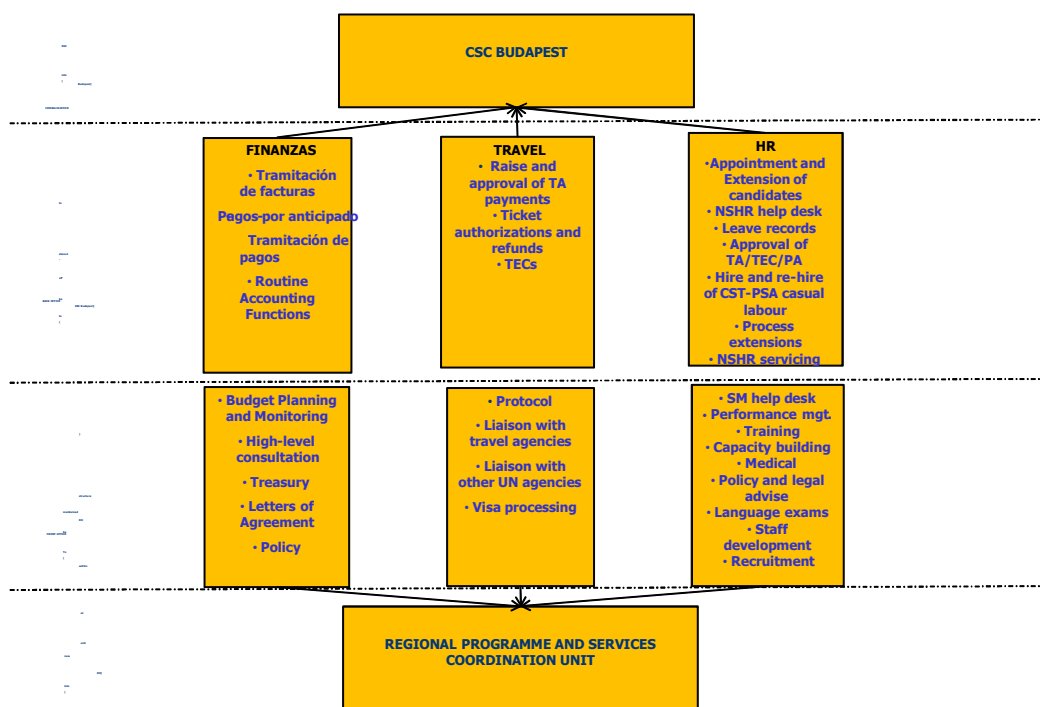


Figura 18 – Lista exhaustiva de los servicios que podrían deslocalizarse

CSC de Budapest

Concentración (en el CSC de Budapest)

OPERACIONES ADMINISTRATIVAS INTERNAS (que se descentralizarán en el CSC de Budapest)

OPERACIONES DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (que se mantendrán dentro de la estructura de las oficinas regionales)

CONCENTRACIÓN (en una nueva unidad especializada de las oficinas regionales)

FINANZAS

Tramitación de facturas

Pagos por anticipado

Tramitación de pagos

Funciones de contabilidad rutinarias

VIAJES

Emisión y aprobación de pagos de viajes autorizados

Autorizaciones y reembolsos de billetes

Solicitudes de reembolso de gastos de viaje

Recursos humanos.

Nombramiento y prórrogas de candidatos

Servicio de asistencia al personal no funcionario

Registros de licencias y vacaciones

Aprobación de autorizaciones de viaje, solicitudes de reembolso de gastos de viaje y acciones de personal

Contratación y prórroga de personal eventual de EAP/ASP

Tramitación de prórrogas

Prestación de servicios al personal no funcionario



Planificación y supervisión presupuestarias
Consultas de alto nivel
Tesorería
Cartas de acuerdo
Políticas
Protocolo
Enlace con agencias de viajes
Enlace con otros organismos de las Naciones Unidas
Tramitación de visados
Servicio de asistencia a funcionarios
Gestión del rendimiento
Capacitación
Fomento de la capacidad
Ámbito médico
Asesoramiento jurídico y sobre políticas
Exámenes de idiomas
Capacitación profesional
Contratación de personal