

## **Grupo de “Amigos del Presidente” del Consejo de la FAO**

### **Programa de trabajo y presupuesto 2010-11**

#### **Nota informativa n.º 6 – Noviembre de 2009**

#### ***Ahorros por eficiencia<sup>1</sup>***

##### *Antecedentes*

1. La Organización viene esforzándose enérgicamente para conseguir ahorros por eficiencia, mediante la reducción del costo de los insumos, la introducción de mejoras en los procesos y la mejora de las medidas relativas a la recuperación de costos, y ha informado sistemáticamente a los órganos rectores sobre los logros a este respecto. Gracias a las medidas de aumento de la eficiencia adoptadas desde 1994 hasta 2009 ha sido posible realizar economías por un valor total de 95,6 millones de USD anuales, como se ha comunicado a los órganos rectores y se detalla en el Anexo 1.

2. En general, durante este período, se han conseguido ahorros gracias a:

- la reducción del costo de los insumos (por un monto total de 27,7 millones de USD anuales);
- la simplificación de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional (en total, 32,3 millones de USD anuales);
- la desjerarquización selectiva (en total, unos 9,9 millones de USD anuales);
- el ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos (en total, 12,3 millones de USD anuales);
- el aumento de la base de financiación del programa de trabajo mediante la mejora de la recuperación de costos relativos a servicios extrapresupuestarios (equivalente a poco menos de 13,4 millones de USD anuales).

3. En el informe sobre la Evaluación externa independiente (EEI) se señalaba que la “Organización y sus Miembros han tenido el mérito de reconocer la necesidad de mejorar la eficiencia en la administración y programas técnicos de la FAO con el fin de multiplicar los escasos recursos presupuestarios disponibles para la labor técnica”<sup>2</sup>. Aunque el equipo que realizó la EEI no trató de corroborar independientemente los datos relativos al período que se examinó, declaró que “en ninguno de los registros de los órganos rectores ni en los informes de auditoría externa se encontraron pruebas que permitieran cuestionar esas cifras”<sup>3</sup>.

4. En la presente nota se ofrece más información sobre el actual marco para lograr ahorros por eficiencia, la experiencia en 2008-09 y las medidas planeadas para el bienio 2010-11.

##### *Marco para lograr ahorros por eficiencia desde 2006-07*

5. Al examinar las propuestas relativas a los ahorros por eficiencia presentadas en el Resumen del Programa de Labores y Presupuesto para 2006-07, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas tomaron nota de las considerables economías realizadas en los años anteriores, reconocieron las dificultades existentes para lograr más ahorros y solicitaron que los objetivos en materia de ahorros por eficiencia fueran realistas<sup>4</sup>.

6. En consecuencia, a partir del bienio 2006-07 la Organización estableció como objetivo de ahorros por eficiencia una tasa, típica del sector público, del 1,0 al 1,5 % anual. Asimismo se reconoció que la

---

<sup>1</sup> C 2009/15, párrs. 179-190.

<sup>2</sup> C 2007/1A.1, párr. 1222.

<sup>3</sup> C 2007/1A.1, párr. 1223.

<sup>4</sup> CL 128/13, párr. 63, y CL 128/11, párr. 17.

creciente complejidad de las medidas destinadas a reducir los gastos de manera constante haría preciso realizar inversiones o estar dispuestos a afrontar gastos durante la fase de transición.

7. A fin de alcanzar esa meta, se estableció un marco amplio para determinar los nuevos ahorros por eficiencia integrado por cinco principios generales: incluir todas las actividades; acordar las metas con los directores, que serán posteriormente responsables de su consecución y de informar sobre los resultados; definir niveles apropiados de delegación y de control interno; establecer una estrategia de fijación de precios internos e incentivos efectivos para promover una mayor colaboración interdisciplinaria; finalmente, utilizar criterios y procedimientos comunes en las autoevaluaciones de todos los programas.

8. En el bienio 2006-07 se pusieron en marcha complejos cambios estructurales y de los procedimientos administrativos con vistas a lograr ahorros por eficiencia a lo largo de varios bienios<sup>5</sup>. En 2006-07 se realizaron economías por valor de 14,1 millones de USD anuales<sup>6</sup>, superiores al objetivo anual que se había establecido. Los incrementos de la productividad (como la reducción del tiempo empleado para la tramitación de pagos a proveedores, que oscilaba entre siete y diez días, a dos o tres días) también contribuyeron a mejorar la eficiencia de la Organización.

#### *Ahorros por eficiencia en 2008-09*

9. El mismo marco se empleó para prever los ahorros por eficiencia bienales —por valor de 13,1 millones de USD— en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2008-09. La previsión era inferior a la tasa anual fijada como meta debido, por ejemplo, a los complejos cambios de los procedimientos administrativos necesarios para poner en marcha plenamente el Centro de Servicios Compartidos (CSC) y lograr los ahorros previstos de 8 millones de USD por bienio a partir de 2009. La Organización continuó basándose en los logros conseguidos en 2006-07 profundizando en la reasignación de los equipos multidisciplinarios y la racionalización de las subdivisiones de operaciones y políticas, lo que redundó en la consecución de economías adicionales por valor de 5,1 millones de USD durante el bienio 2008-09.

10. Al aprobar el PTP para 2008-09, la Conferencia pidió que se determinaran otros ahorros y aumentos de la eficiencia por valor de 22,1 millones de USD que habrían de lograrse durante el bienio, además del ahorro de 13,1 millones de USD ya previsto en el citado PTP. A fin de conseguir los ahorros adicionales solicitados en 2008-09, los directores aplicaron cinco enfoques, teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas en el informe sobre la EEI: lograr una reducción del costo de los insumos; simplificar los procedimientos de apoyo administrativo y operacional; eliminar algunos puestos de manera selectiva; ajustar progresivamente la combinación de componentes de los recursos humanos; por último, aumentar la base de financiación del programa de trabajo mediante la obtención de recursos extrapresupuestarios adicionales.

11. De acuerdo con la información comunicada periódicamente al Comité de Finanzas, la Secretaría espera haber adoptado para el final del bienio medidas encaminadas a conseguir los sustanciales ahorros y aumentos de la eficiencia adicionales, por valor de 22,1 millones de USD, solicitados. Sin embargo, se prevé que los ahorros que se lograrán realmente durante el bienio 2008-09 gracias a medidas de aumento de la eficiencia ascenderán tan solo a 16,1 millones de USD. Los restantes 6 millones de USD se conseguirán en forma de ahorro extraordinario en 2008-09.

12. Por lo que se refiere a la diferencia de 6 millones de USD en los ahorros derivados de medidas de aumento de la eficiencia en 2008-09, se calcula que en 2010-11 se materializarán nuevos ahorros por valor de 3,5 millones de USD al registrarse el efecto bienal pleno de medidas planeadas a lo largo de 2008-09 a partir de enero de 2010 (por ejemplo, las economías que se derivarán de la reasignación en

---

<sup>5</sup> CL 131/18, Cuadro 210.000.

<sup>6</sup> C 2009/8 (PIR 2006-07), párrs. 305-309.

2008 o 2009 del personal que ocupaba puestos suprimidos). Las medidas para lograr los restantes 2,5 millones de USD de ahorros por eficiencia se determinarán y aplicarán en 2010-11.

13. En conjunto, para el final del bienio 2008-09 se habrán adoptado medidas que permitirán hacer ahorros por eficiencia de 16,3 millones de USD bienales, como se indica en el Anexo 1 respecto de 2008-09. Esos ahorros equivalen a una tasa anual del 1,8 %, por encima del objetivo institucional de ahorros por eficiencia del 1,0 al 1,5 % anual.

14. A fin de fomentar propuestas creativas y proporcionar capital inicial para elaborar ideas nuevas y prometedoras en relación con las medidas encaminadas a lograr ahorros por eficiencia, en 2008-09 se estableció un fondo para la innovación que se mantendrá en 2010-11.

#### *Ahorros por eficiencia previstos en 2010-11*

15. La planificación de los ahorros por eficiencia en 2010-11 se ha guiado por la experiencia en 2008-09 y las conclusiones extraídas del Examen exhaustivo. La Administración es también perfectamente consciente de las circunstancias especiales que concurrirán en el bienio 2010-11, un período de intensas reformas durante el cual se aplicará una gran variedad de cambios significativos en toda la Organización que repercutirán en el personal y los servicios. El gran número de proyectos de reforma simultáneos unidos a las medidas, aun por determinar y concretar, con objeto de lograr aumentos de la eficiencia podría comprometer la consecución de las mejoras previstas como resultado de numerosas medidas.

16. Como ya se ha indicado, la Organización ha tropezado con dificultades para determinar todas las medidas encaminadas a lograr los ahorros por eficiencia adicionales en 2008-09 solicitados, a pesar de la ampliación e intensificación de estos esfuerzos. La plena aplicación de algunas de las medidas adoptadas llevará tiempo; por ejemplo, el proceso de desjerarquización iniciado en 2008, que producirá ahorros considerables en 2010-11. En relación con otras oportunidades podría ser necesario realizar estudios cuidadosos y mantener consultas con el personal y los Miembros, así como efectuar inversiones y afrontar costos en la fase de transición durante su aplicación. A modo de ejemplo puede citarse el examen en curso del CSC y las posibilidades de realizar ahorros mediante su unificación, que no se han considerado en el PTP para 2010-11 a la espera de su análisis más detallado.

17. El Examen exhaustivo proporciona también la base para realizar economías a más largo plazo. En dicho Examen se abordaron todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, la contratación, las compras, la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones<sup>7</sup>. Como resultado del Examen se formuló un conjunto de recomendaciones para introducir mejoras, así como un análisis basado en datos concretos de las posibilidades de lograr ahorros por eficiencia cuantificados en 2010-11. Tras su consideración por los grupos de trabajo del CoC-EEI y el Comité de Finanzas, los costos y ahorros que entrañará la aplicación de las recomendaciones derivadas del Examen exhaustivo se han integrado plenamente en el Plan inmediato de acción (PIA)<sup>8</sup>, aunque para reducir los riesgos se han ampliado los plazos. Las medidas derivadas del Examen exhaustivo planeadas para 2010-11 se tratan en el PTP para 2010-11. No obstante, los potenciales ahorros monetarios en 2010-11, que han sido examinados por los Miembros, son más bien modestos, aunque confirmados por el asesoramiento de expertos solicitado durante la EEI y por los Miembros.

18. En el plan para 2010-11 relativo al PIA integrado se establecen las prioridades y la secuencia de las medidas usando criterios similares a los empleados en 2009 (véase la nota informativa n.º 4, párrs. 15-23). Siete de las medidas derivadas del Examen exhaustivo generarán posibles ahorros por valor de 3,85 millones de USD durante el bienio, en particular en relación con el Proyecto 9 del PIA,

---

<sup>7</sup> C 2008/4, párr. 39.

<sup>8</sup> CL 137/8, Anexo II, y C 2009/7, Anexo 5.

relativo a la reforma de los sistemas administrativos y de gestión. Sin embargo, estos ahorros están sujetos a la disponibilidad de contribuciones voluntarias básicas.

19. Aparte de la porción de los ahorros por eficiencia sin determinar solicitados para 2008-09 que deberá conseguirse plenamente en 2010-11 (véase el párrafo 12), teniendo en cuenta el Examen exhaustivo y los riesgos relacionados con la aplicación del PIA durante 2010-11, para 2010-11 se han señalado medidas realistas para lograr ahorros por eficiencia que según las previsiones producirán unas economías bienales de 19,6 millones de USD, equivalentes al 1,0 % anual. En vista del riesgo de que haya demasiadas actividades simultáneas, la mayor parte de los ahorros se concentra en una esfera de ahorro, como se explica con detalle más adelante.

20. *La supresión selectiva* de puestos de director en la Sede dará lugar a una reducción de los gastos por valor de **17,4 millones de USD** en 2010-11, la mayor parte de los “ahorros por eficiencia” previstos durante el bienio. La supresión afecta a 40 puestos de director en la Sede (de los cuales 27 en 2010-11) y a algunos puestos del cuadro de servicios generales que tal vez sea necesario suprimir o reducir de categoría (o cuyas funciones quizá deban revisarse). En consonancia con la orientación brindada en el PIA y debatida por los grupos de trabajo del CoC-EEI y el Comité de Finanzas durante 2009, estos ahorros se han reinvertido en programas incluidos en el PTP para 2010-11 propuesto<sup>9</sup>. De esta suma, el 70 % se ha reinvertido en las mismas esferas técnicas en las que se han suprimido puestos, en reconocimiento de la labor sectorial sustantiva realizada por los titulares de esos puestos. El restante 30 % (5,2 millones de USD) proporcionó recursos que se reprogramaron activamente y reasignaron con el fin de asegurar que algunos ámbitos prioritarios de trabajo recibieran recursos adicionales en el PTP para 2010-11, en consonancia con las orientaciones proporcionadas por los órganos rectores<sup>10</sup> (las estadísticas, el derecho a la alimentación, el EMPRES, la ganadería, el cambio climático, la pesca y el sector forestal).

21. *Reducción del costo de los insumos.* Dos áreas de ahorro relacionadas con los planes de seguro médico de la FAO se traducirán en ahorros para la Organización por valor de alrededor de **1,1 millones de USD** en 2010-11. El primero consiste en un acuerdo con el asegurador para mantener las tasas de tramitación de las reclamaciones y de gastos generales al nivel de 2007. Estas tasas han venido creciendo en torno al 5 % anual. El segundo tiene que ver con el nivel actual de los límites establecidos para la contribución de los jubilados, que favorecía en modo creciente a las personas con períodos de servicio cortos, en comparación con la mayoría de los jubilados, que habían desarrollado carreras más largas en la Organización. En consecuencia, los límites máximos previstos respecto de las primas de contribución al seguro médico de los jubilados se han modificado, de manera que correspondan a un porcentaje de una pensión mínima por aproximadamente 25 años de servicio.

22. *Simplificación de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional.* La delegación de actividades enmarcadas en el Programa de cooperación técnica (PCT) a las oficinas descentralizadas a partir de 2010 permitirá reducir en alrededor de **900 000 USD** el costo de gestión, seguimiento y coordinación del PCT. Entre las áreas en las que se harán ahorros figura también la reducción de los gastos de almacenamiento externo.

23. *Ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos.* Si bien en 2008-09 se han logrado ahorros considerables gracias a este nuevo planteamiento, la experiencia ha puesto de relieve la necesidad de realizar cuidadosamente los ajustes de los recursos humanos a fin de asegurar al personal oportunidades de carrera y lograr la combinación más adecuada de recursos humanos de plantilla y supernumerarios para la prestación de los servicios. También es importante velar por el mantenimiento de conocimientos técnicos institucionales esenciales. Por consiguiente, la previsión en relación con este apartado es insignificante.

---

<sup>9</sup> En el párrafo 46 del PIA se señala que se “conseguirán ahorros recurrentes mediante la reestructuración que se destinarán a realizar la labor técnica de la Organización.”

<sup>10</sup> C 2009/15, párr. 88.

24. *Aumento de la base de financiación del programa de trabajo mediante la obtención de nuevos recursos extrapresupuestarios.* No ha sido posible prever los ahorros netos que se derivarían en 2010-11 de las siguientes posibles medidas: la financiación compartida de puestos en los casos en que los recursos extrapresupuestarios contribuyen directamente al programa de trabajo y la recuperación de los gastos de apoyo adicionales reembolsables en consonancia con la medida 3.16 del PIA. Ello se hará en particular mediante la aplicación de principios coherentes de recuperación de costos en todo el sistema de las Naciones Unidas y la distribución de las directrices pertinentes a las oficinas descentralizadas que participan en operaciones financiadas mediante contribuciones voluntarias. La Secretaría seguirá esta línea de acción de conformidad con la recomendación formulada por el Comité de Finanzas en su 128.º período de sesiones, de julio de 2009<sup>11</sup>, pero habida cuenta del plazo para la consideración por los órganos rectores de los cambios necesarios en la política de la FAO de recuperación de costos y del tiempo preciso para ponerlos en práctica, se prevé que en 2010-11 no se realizarán economías.

---

<sup>11</sup> CL 137/4, párr. 61.

**Anexo 1: Principales ahorros por eficiencia logrados por la FAO entre 1994 y 2009  
(millones de USD)**

<b>Bienio</b>	<b>Ahorros por eficiencia plenamente realizados por categoría</b>	<b>Ahorros anuales estimados</b>
<b>Reducción del costo de los insumos</b>		
Antes de 2003	Nuevos acuerdos de colaboración (como los de CTPD, expertos visitantes, jubilados, etc.)	11,0
Antes de 2003	Cambio de la política de derechos de viaje	2,0
Antes de 2003	Reducción de los gastos unitarios de comunicación	1,0
Antes de 2003	Sustitución de funcionarios de programas de contratación internacional adscritos a las oficinas en los países por profesionales de contratación nacional	6,0
2004-05	Incentivos relativos al almacenamiento y la distribución de publicaciones facturados al usuario	0,3
2004-05	Contratación conjunta con los organismos con sede en Roma del suministro de electricidad	0,2
2004-05	Nueva reducción de la extensión de los documentos de los órganos rectores, así como de la Conferencia y el CCP (cuyas reuniones se celebran inmediatamente antes o después de las del COAG)	4,0
2006-07	Pago automatizado a proveedores para reducir los gastos bancarios	0,2
2008-09	Reducción del costo de los insumos, incluido un nuevo cambio de la política de derechos de viaje	3,0
	<i>Subtotal (reducción del costo de los insumos)</i>	<b>27,7</b>
<b>Simplificación de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional</b>		
Antes de 2003	Reducción del personal de apoyo mediante la ofimática	12,0
Antes de 2003	Creación del Servicio de Apoyo a la Gestión (MSS)	2,0
Antes de 2003	Aumento del recurso a la contratación externa para la publicación y producción de documentos y mayor utilización de traductores externos con residencia local en las conferencias regionales	6,0
Antes de 2003	Reestructuración de las operaciones del Programa de campo	5,0
2004-05	Reestructuración de los registros	0,2
2004-05	Transferencia de trabajo al MSS que permitió reducir el personal de apoyo en la Unidad Administrativa de la Oficina del Director General (ODG)	0,3
2006-07	Racionalización de los grupos de políticas y de operaciones en las oficinas regionales	1,4
2008-09	Mayor racionalización de los grupos de políticas y de operaciones en las oficinas regionales	0,5
2008-09	Ahorros derivados del establecimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC)	4,0
2008-09	Simplificación de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional	0,9
	<i>Subtotal (simplificación de los procedimientos de apoyo administrativo y operacional)</i>	<b>32,3</b>

<b>Bienio</b>	<b>Ahorros por eficiencia plenamente realizados por categoría</b>	<b>Ahorros anuales estimados</b>
<b>Desjerarquización selectiva</b>		
Antes de 2003	Disposiciones de gestión, incluida la eliminación de ayudantes de los subdirectores generales (ADG) y los directores de división	4,0
2006-07	Desjerarquización selectiva (eliminación de 21 puestos de director y del personal de apoyo correspondiente)	4,5
2008-09	Desjerarquización selectiva (eliminación de 13 puestos de director y del personal de apoyo correspondiente)	1,4
	<i>Subtotal (desjerarquización selectiva)</i>	<b>9,9</b>
<b>Ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos</b>		
Antes de 2003	Reducción de la categoría media de los puestos profesionales	5,0
Antes de 2003	Descentralización de las oficinas técnicas, de asistencia en materia de políticas y de operaciones a las oficinas regionales	2,0
2006-07	Reestructuración de la Sede y consiguiente supresión de la Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas (OFA)	0,7
2008-09	Asignación de equipos multidisciplinarios en nuevas localidades	2,0
2008-09	Reducción de la categoría media de los puestos profesionales	2,6
	<i>Subtotal (ajuste progresivo de la combinación de componentes de los recursos humanos)</i>	<b>12,3</b>
<b>Aumento de la base de financiación del programa de trabajo mediante la mejora de la recuperación de costos relativos a servicios extrapresupuestarios</b>		
Antes de 2003	Aumento de la recuperación de los costos de los servicios de apoyo técnico a los proyectos	4,0
2006-07	Incremento de las tarifas de gastos de apoyo para proyectos de apoyo a actividades del Programa ordinario	2,5
2006-07	Incremento de las tarifas correspondientes a los proyectos de emergencia del 6,5 % al 10 %	5,0
2008-09	Aumento de la base de financiación del programa de trabajo mediante la integración de recursos extrapresupuestarios	1,9
	<i>Subtotal (aumento de la base de financiación del programa de trabajo mediante la mejora de la recuperación de costos relativos a servicios extrapresupuestarios)</i>	<b>13,4</b>
<b>Total de ahorros por eficiencia anuales realizados</b>		<b>95,6</b>