

Mayo de 2011



منظمة الأغذية  
والزراعة  
لأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ DE FINANZAS

**139º período de sesiones**

**Roma, 30 de mayo – 1º de junio de 2011**

**Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II**

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

**Sr. Chris Kaye**

**Director de la Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas**

**Programa Mundial de Alimentos**

**Tel: +3906 6513 2197**

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](http://www.fao.org).

W0000

## **RESUMEN**

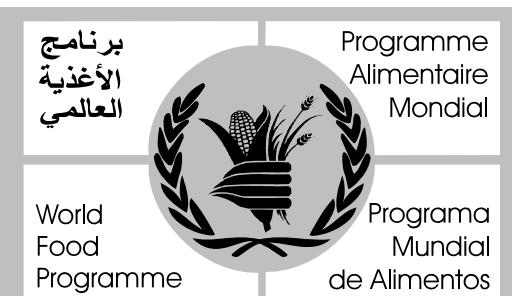
- El proyecto WINGS II se puso en marcha en marzo de 2006 con vistas a: i) introducir sistemas de información estandarizados que pudieran ser rápida y fácilmente modernizados en función de la evolución de las necesidades del PMA, y ii) rediseñar los procesos operativos del PMA para permitir la utilización de los nuevos sistemas de información y la aplicación de reformas, como la integración de los procesos relativos a las cadenas de suministro y del nuevo modelo operativo y la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público.
- Por recomendación del Auditor Externo, la Junta Ejecutiva solicitó a la Secretaría que examinara el sistema WINGS II, introducido en julio de 2009, para determinar si la inversión había sido rentable. La Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas se encargó de la coordinación del equipo de evaluación, para lo cual contó con la ayuda de un consultor externo que tenía experiencia en la evaluación del valor de proyectos similares al sistema WINGS II. Para analizar los beneficios, el equipo utilizó los principales indicadores de los resultados del sector, los indicadores de las realizaciones determinados por las dependencias operativas durante la implantación del sistema WINGS II y los otros indicadores de las realizaciones utilizados en los marcos de resultados de gestión elaborados a nivel de todo el Programa y por las direcciones de la Sede.
- Los resultados se resumen como sigue:
  - La inversión en el sistema WINGS II ha sido rentable; se estima que el plazo de recuperación será inferior a cinco años.
  - La implantación del sistema WINGS II en 2009 llevó a que se emitiera una opinión de auditoría sin reservas sobre los estados financieros elaborados de conformidad con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público. En el momento actual, el PMA sigue siendo el único organismo operacional de las Naciones Unidas que aplica dichas normas contables.
  - Habida cuenta de que el PMA cumple con los requisitos exigidos por las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y que ha introducido otros cambios con resultados positivos sobre las inversiones efectuadas, la Secretaría considera que se ha logrado encontrar un buen equilibrio entre funcionalidades, costos y cronología del proyecto.
  - Las ventajas que se están consiguiendo coinciden con los beneficios previstos que se indican en el informe final de actualización sobre el proyecto WINGS II (WFP/EB.1/2010/6-G/1).

## **ORIENTACIÓN QUE SE PIDE DEL COMITÉ DE FINANZAS**

- Se solicita al Comité de Finanzas que tome nota del documento titulado “Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II” y que lo ratifique para que la Junta Ejecutiva del PMA tome nota a su vez del mismo.

### **Proyecto de asesoramiento**

**De conformidad con el Artículo XIV del Reglamento General del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO aconseja a la Junta Ejecutiva del PMA que tome nota del documento titulado “Evaluación sobre el valor aportado por el sistema WINGS II”.**



**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 6-10 de junio de 2011

# **ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS**

Tema 6 del programa

## **EVALUACIÓN DEL VALOR APORTADO POR EL SISTEMA WINGS II**

*Para información\**

# S

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.A/2011/6-F/1**  
12 mayo 2011  
ORIGINAL: INGLÉS

\* De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el sistema de gobierno, aprobadas en el período de sesiones anual y el tercer período de sesiones ordinario de 2000, los temas presentados a título informativo no se debatirán a menos que los miembros de la Junta así lo pidan expresamente antes de la reunión y la Presidencia dé el visto bueno a la petición por considerar que es adecuado dedicar tiempo de la Junta a ello.

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva a efectos de información.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse al funcionario del PMA encargado de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director, RMP\*:

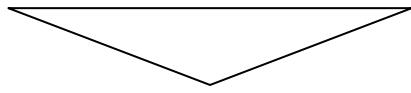
Sr. C. Kaye

Tel.: 066513-2197

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II” (WFP/EB.A/2011/6-F/1).

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento titulado “Decisiones y recomendaciones del período de sesiones anual de 2011 de la Junta Ejecutiva”, que se publica al finalizar el período de sesiones.

## INTRODUCCIÓN

1. Por recomendación del Auditor Externo, la Junta solicitó a la Secretaría un examen de la segunda fase del proyecto de Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS II) para averiguar si la inversión en el sistema WINGS II había sido rentable<sup>1</sup>. La Secretaría propuso que en la evaluación se comparara el valor de la inversión con los resultados e indicadores institucionales obtenidos a finales de 2010, un año civil completo<sup>2</sup> después de que el sistema WINGS II se hubiera hecho extensivo a todo el Programa.
2. La División de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Cuentas se encargó de coordinar la evaluación con la ayuda de un consultor. El equipo de evaluación contó con la colaboración de personal directivo a fin de evaluar y validar la información recopilada de distintas fuentes y elaborar el presente informe basándose en sus constataciones y conclusiones.

## ANTECEDENTES

### Cronología

3. La Secretaría encargó en 2005 un estudio a fin de recomendar la estrategia apropiada para modernizar su sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales (WINGS), y su alcance. El estudio recomendaba que la modernización se basara en las actividades y no fuera de carácter puramente técnico<sup>3</sup>. También el Auditor Externo recomendó, en su informe a la Junta, una modernización basada en las actividades<sup>1</sup>.
4. Dada la necesidad del PMA de ampliar su sistema para que abarcara un número mayor de sus procesos operativos básicos, se decidió modernizar la última versión del programa informático del sistema. Esto permitió introducir nuevas funcionalidades de manera más ordenada, y evitó la necesidad de realizar actualizaciones de gran escala en el futuro. También introdujo en el proyecto de modernización nuevos riesgos, como los relativos a los nuevos módulos informáticos.
5. El trabajo en el proyecto WINGS II comenzó en marzo de 2006. Los planes originales sufrieron importantes cambios a raíz de que la Junta aprobara, en junio, la propuesta de que el PMA adoptara para 2008 las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS)<sup>4</sup>. El equipo del proyecto WINGS II asumió la responsabilidad de diseñar y aplicar procesos y sistemas de acuerdo con los requisitos de las IPSAS. El examen de los procesos operativos básicos del PMA realizado en la fase de preparación para las IPSAS propició la integración de varias grandes modificaciones de procesos en el sistema WINGS II, lo que a su vez incrementó considerablemente el alcance del proyecto. De este modo el diseño se volvió mucho más complejo y difícil, pero con la promesa de contar, al final, con un conjunto totalmente integrado de procesos, sistemas y datos.

<sup>1</sup> “Informe del Auditor Externo sobre la modernización del sistema mundial y red de información del PMA” WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1.

<sup>2</sup> “Informe final de actualización sobre el proyecto WINGS II” (WFP/EB.1/2010/6-G/1).

<sup>3</sup> El estudio lo realizó Accenture, una empresa de consultoría de gestión y servicios tecnológicos.

<sup>4</sup> “Segundo informe parcial sobre la aplicación de las normas internacionales de contabilidad” (WFP/EB.A/2006/6-I/1). El Comité de Alto Nivel sobre Gestión había aprobado recientemente que las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas adoptaran las IPSAS.

6. En noviembre de 2006, la Junta aprobó tanto la ampliación del alcance como la incorporación de una nueva solución que permitiera hacer una evaluación monetaria de las existencias y la actualización de los sistemas de recursos humanos en una fecha anterior a la prevista inicialmente. La necesidad de compaginar la cronología del proyecto con el compromiso asumido por el PMA con respecto a la introducción de las IPSAS a más tardar en 2008 trajo consigo algunos inconvenientes, como el no disponer del tiempo suficiente para medir las realizaciones de referencia de sus procesos principales o para comparar las realizaciones del PMA con las de otras organizaciones al comienzo del proyecto. La introducción de las IPSAS significó asimismo que el sistema WINGS II debía entrar en funcionamiento simultáneamente en todas las oficinas del PMA en los países; para hacer posible la capacitación necesaria a tal escala, hubo que elaborar y utilizar una guía electrónica de autoaprendizaje.
7. Para cumplir los requisitos exigidos por las IPSAS, los responsables del proyecto WINGS II decidieron aplazar la aplicación de una solución plenamente integrada y, en su lugar, recurrir a una solución personalizada provisional que combinara el programa SAP<sup>5</sup> con los datos del Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS) para hacer el inventario de existencias.
8. A finales de 2007 se completó el diseño del sistema WINGS II. Los objetivos del proyecto habían sido: i) introducir sistemas de información estandarizados que fueran lo menos personalizados posible para que resultara más fácil y rápido adoptar las medidas de modernización que pudieran requerirse en el futuro en función de la evolución de las necesidades del PMA, y ii) rediseñar los procesos operativos del PMA para que fuera posible utilizar sistemas de información estandarizados e introducir reformas como la integración de los procesos de las cadenas de suministro, la utilización de un nuevo modelo operativo y la adopción de las IPSAS.
9. Las decisiones pragmáticas adoptadas por el personal directivo superior del PMA con respecto al aplazamiento de determinadas mejoras incluidas en la propuesta original de la edición de 2009<sup>6</sup> demostraron ser acertadas y eficaces en función de los costos: evitaron tener que incurrir en costos adicionales y permitieron que las IPSAS se aplicaran a tiempo. En julio de 2009 entró en funcionamiento, simultáneamente en 159 oficinas y 91 países, la edición de 2009 del sistema WINGS II, con un conjunto integrado de procesos operativos conforme a las IPSAS.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

10. Para evaluar los beneficios del sistema WINGS II el equipo hizo uso de los principales indicadores estandarizados de resultados y de los indicadores de realizaciones determinados por las unidades del PMA. Utilizó asimismo el marco de resultados institucionales, de reciente creación, con sus cinco esferas de gestión<sup>7</sup> para determinar en qué medida contribuye el sistema WINGS II a las realizaciones institucionales.
11. Algunas de las ventajas cuantificables fueron: i) mejoras de la eficacia, que pueden propiciar ahorros o evitar gastos, y ii) mejoras de la productividad, que permiten a las dependencias operativas realizar actividades más especializadas con la misma fuerza de

<sup>5</sup> SAP es un programa informático de aplicaciones empresariales.

<sup>6</sup> Véase “Informe de actualización sobre el Proyecto WINGS II” (WFP/EB.1/2008/6-E/1).

<sup>7</sup> i) Movilización de recursos; ii) Gestión de recursos; iii) Aprendizaje e innovación; iv) Procesos operativos internos, y v) Eficiencia operacional.

trabajo, porque necesitan menos tiempo para recoger y cotejar datos, y pueden dedicar más tiempo a la realización de análisis de mayor valor añadido.

12. Se utilizaron datos de referencia para convertir el ahorro de esfuerzo, expresado en porcentajes, en valores monetarios. Tras comparar los datos de referencia procedentes de organizaciones del sector público y de empresas de logística, se adoptó la decisión de utilizar los valores de referencia más prudentes procedentes del sector público.
13. En esferas en las que no resultaba fácil cuantificar las ventajas, se evaluaron las ventajas cualitativas mediante consultas con los responsables de los procesos operativos.

## **VENTAJAS CUANTIFICABLES**

### **Beneficios**

14. Se estima que los beneficios anuales permanentes —en forma de ahorro o elusión de costos— que debería obtener el PMA gracias a la implantación de la edición de 2009 del sistema WINGS II se elevarán a 11,55 millones de dólares. Este importe incluye los ahorros en costos directos y costos indirectos derivados de la realización de trabajos de mayor valor añadido sin ningún gasto adicional.

### **Costos**

15. El costo de la inversión en la edición de 2009 del sistema WINGS II se elevó a 56,5 millones de dólares, suma que comprende todos los costos relacionados con la aplicación del proyecto: la restructuración de los procesos, los componentes relacionados con la tecnología de la información (TI) e incluso los gastos de sustitución del personal desplazado para trabajar en el proyecto<sup>8</sup>.

### **Rendimiento de la inversión**

16. Sobre la base de los costos y las estimaciones de los beneficios anuales, la inversión en el sistema WINGS II se amortizará en el plazo de cinco años a partir de la fecha de su introducción. Este plazo es más ventajoso que el costo de depreciación anual del activo intangible del sistema WINGS II, cuyo plazo de amortización sobrepasa los seis años.

## **EVALUACIÓN CUALITATIVA**

17. En los párrafos siguientes se presentan algunos ejemplos de las ventajas cualitativas reconocidas por los responsables de los procesos operativos. En el Anexo I se ofrece una comparación de las ventajas reales enumeradas en el “Informe final de actualización sobre el proyecto WINGS II”<sup>9</sup>, y en el Anexo II se expone la repercusión que ha tenido el sistema WINGS II en determinados resultados de gestión.

### **Aspectos financieros**

18. Las políticas y normas exigidas por las IPSAS ya están incorporadas en los procesos y sistemas institucionales utilizados cotidianamente. Antes de la introducción del sistema WINGS II, la compilación de las cuentas financieras anuales exigía que el 80% del esfuerzo se dedicara a recoger y combinar los datos, y para el análisis sólo quedaba el 20% restante; ahora esta proporción se ha invertido. La disponibilidad de datos fiables ha hecho

---

<sup>8</sup> Muchas organizaciones sólo incluyen el costo del contratista cuando informan sobre sus proyectos de TI.

<sup>9</sup> WFP/EB.1/2010/6-G/1

posible elaborar estados financieros con mayor frecuencia, es decir, trimestralmente. Los estados financieros del primer y segundo trimestre incluyen los principales datos financieros y los indicadores clave relativos a las realizaciones; en el tercer trimestre se presenta a la dirección un conjunto completo de estados financieros acompañados de observaciones, que es luego examinado por la Oficina de Auditoría Interna.

19. El sistema WINGS II ha redundado también en una mejora de los controles financieros. El registro de gastos se efectúa con más puntualidad y se han reducido en un 25% los errores de facturación; en un 10%, los retrasos en los pagos y, en un 30%, la duplicación de proveedores. Los cuadros de información financiera que se envían mensualmente a todos los directores del PMA en los países muestran una reducción de entre el 10% y el 20% de las cuestiones pendientes.

## **Adquisiciones y logística**

20. Los directores disponen antes de información sobre las existencias, y esta información se actualiza con mayor frecuencia y precisión; esto mejora la gestión de la cadena de suministro a escala mundial, lo que, a su vez, facilita mejores adquisiciones, un seguimiento de los productos en función del valor y una gestión más eficaz de las existencias. Se ha reducido en un 30% el número de discrepancias entre las existencias físicas y las registradas en el sistema, y en un 40% las actividades manuales necesarias para la elaboración de informes.

## **Gestión y programación de las contribuciones**

21. El sistema WINGS II ha aumentado en un 25% la precisión de las previsiones con respecto a las contribuciones recibidas, permite detectar más fácilmente los saldos no utilizados y los déficit, y facilita la comparación de las necesidades de financiación con las contribuciones confirmadas.
22. La mayor visibilidad de la situación de los anticipos y las correspondientes contribuciones ha agilizado la gestión de las solicitudes de reembolso de los proyectos y, en el caso del 55% de los anticipos concedidos, ha reducido de uno o dos meses a uno o dos días el tiempo en que se efectúa el reembolso. Esto significa que hay más capital circulante disponible para conceder anticipos para otros proyectos, y el esfuerzo que se ahorra en el trámite de los reembolsos se puede destinar a solucionar situaciones de reembolso más complejas. En general, ha aumentado en un 50% la rapidez con que se renuevan o reembolsan los préstamos pendientes, lo que permite un mejor suministro de alimentos y una mayor puntualidad en la entrega de la ayuda alimentaria a los beneficiarios.

## **Recursos humanos**

23. La creación de un sistema único mundial para la gestión de los recursos humanos ha mejorado la visibilidad y la coherencia de los datos maestros de los empleados, al tiempo que proporciona información más fiable para planificar y gestionar la fuerza de trabajo global del PMA. Por primera vez, los datos de los empleados sobre el terreno de contratación local se guardan en el sistema institucional del Programa, que ahora almacena información relativa a todas las categorías de empleados y todos los tipos de contratos.
24. Gracias a la centralización y la estandarización de los datos, la gestión de los procesos operativos relativos a los recursos humanos es más coherente en todo el PMA. Ha disminuido drásticamente el esfuerzo necesario para compilar datos sobre los empleados en todo el mundo. La base central de datos contiene ahora información sobre 15.000 empleados, lo que representa un fuerte aumento con respecto a los 2.500 que

incluía el sistema anterior, y las oficinas sobre el terreno ya no necesitan compilar datos sobre sus empleados cada trimestre.

25. La existencia de una base central de datos mundial sobre recursos humanos fiable y periódicamente actualizada ofrece ventajas en casos de emergencia: la información sobre los empleados y las personas a su cargo está disponible de manera inmediata, así el personal directivo puede dedicarse a las cuestiones de logística y programación. Las ventajas de esta función quedaron patentes tras el terremoto de Haití y durante los disturbios en Côte d'Ivoire, cuando la Sede tuvo acceso de inmediato a la información relativa a todos los empleados; por el contrario, la recogida y verificación de este tipo de información resultó una tarea laboriosa y lenta tras la explosión de una bomba en el Pakistán. Al mejorar la disponibilidad de datos, ha aumentado asimismo la capacidad de medir indicadores como el equilibrio de género y la diversidad geográfica, y de informar al respecto.
26. Con la introducción de una mayor integración de los procesos sobre recursos humanos, finanzas, presupuestos y viajes, el sistema WINGS II permite definir con mayor claridad las competencias y las relaciones jerárquicas. Este sistema ha sustituido numerosas aplicaciones que el PMA utilizaba para recopilar y mantener datos sobre la dotación de personal, y ha reducido los gastos de mantenimiento y de actualización de dichas aplicaciones.

## Viajes

27. Antes de la aplicación del sistema WINGS II, el PMA utilizaba un sistema de gestión de los viajes de los empleados que trabajaban en la Sede, y otro sistema diferente para los empleados sobre el terreno. La recogida de datos sobre el costo total de estos viajes suponía un esfuerzo considerable. El sistema WINGS II ha facilitado enormemente el análisis del gasto total del PMA en viajes, y la correspondiente rendición de informes, lo que permite al Programa detectar problemas potenciales y determinar los ahorros que se podrían realizar, por ejemplo, racionalizando el recurso a agencias de viajes.
28. La nueva solución está más automatizada, con mayores controles operacionales sobre aspectos como las dietas —que ahora se calculan automáticamente—, y ha reducido los errores humanos. Los reembolsos de los gastos de viaje están integrados en las cuentas por pagar y ya pueden ingresarse directamente en las cuentas bancarias de los empleados. El sistema permite cumplir metódicamente con las disposiciones del PMA en materia de viajes y, en caso necesario, adoptar medidas correctivas sin tardanza.
29. La inclusión en el sistema de gestión de viajes de un mecanismo de contabilización de las emisiones de CO<sub>2</sub> permite al PMA supervisar y gestionar su huella de carbono. El WINGS II es el primer sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales aplicado en un organismo de las Naciones Unidas que incluye una función de seguimiento de la huella de carbono.

## Tecnología de la información

30. El equipo de evaluación estimaba que la mejora del diseño y la documentación, junto con una reducción del 43% de la personalización del sistema, reducirán en un 10% el costo de futuras mejoras, y en otro 10%, el tiempo necesario para aplicar estas mejoras e introducir nuevas funcionalidades. Se prevé que el esfuerzo correspondiente a las actividades de apoyo y mantenimiento del sistema disminuirá en el 15%.

31. El sistema WINGS II permite a la mayoría de las dependencias un acceso más fácil a la información institucional necesaria para la toma de decisiones. Esto es posible gracias a la combinación de bases de datos más integradas, coherentes y fiables con instrumentos más potentes de presentación de informes para los usuarios. Las ventajas aumentan a medida que crece el alcance de los datos contenidos en el sistema.

### **Dificultades iniciales en la aplicación**

32. Un número reducido de dependencias ha informado de que los cambios introducidos han tenido repercusiones negativas, entre ellas el hecho de que ahora deben realizar un mayor esfuerzo para obtener los mismos resultados. Esto podría atribuirse, en parte, al tiempo necesario para adaptarse a las funcionalidades estandarizadas que han sustituido las funcionalidades personalizadas de la versión anterior del sistema WINGS. Se espera que, poco a poco, se superen estas dificultades iniciales y que, en su momento, se logren las ventajas previstas.

---

## **EL SISTEMA WINGS II EN EL SENO DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

### **Modelo de referencia para el sistema de las Naciones Unidas**

33. En reconocimiento de su capacidad de liderazgo en la adopción de las IPSAS y del sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales, el PMA fue el organismo elegido para presidir el Grupo de interés especial sobre el programa SAP de los fondos y programas de las Naciones Unidas para el bienio 2009-2010, durante el cual promovió en todo el sistema iniciativas encaminadas a ahorrar tiempo y dinero mediante la adopción de soluciones comunes. El PMA comparte los procesos y las soluciones técnicas del sistema WINGS II con otros organismos de las Naciones Unidas que solicitan su orientación al adoptar las IPSAS o al introducir un sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales. Para economizar tiempo y dinero, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre Terreno, entre otros, tienen intención de adoptar las configuraciones de los modelos y sistemas operativos del sistema WINGS II, en lugar de elaborar sus propias soluciones personalizadas. El personal del PMA colabora con la Secretaría de las Naciones Unidas en la iniciativa sobre la reforma administrativa “Umoja”.

### **Funcionalidad de gestión de recursos humanos adaptada a las Naciones Unidas**

34. El PMA ha invertido en la mejora de una funcionalidad de gestión de recursos humanos adaptada a los organismos de las Naciones Unidas. La funcionalidad está tan solicitada que el programa SAP prevé incluirla en el programa informático estandarizado, cuyo primer tramo se espera para mediados de 2011. Esto reducirá los costos que soportan el PMA y otros organismos de las Naciones Unidas.

---

## **VENTAJAS FUTURAS**

35. La edición de 2009 del sistema WINGS II sienta las bases para introducir mejoras operativas graduales, muchas de las cuales ofrecen una elevada relación costos-beneficios y pueden amortizarse rápidamente. Algunos ejemplos de estas mejoras son:

- el sistema de cálculo de las emisiones de carbono, un nuevo instrumento electrónico que registra la cantidad total de las emisiones de dióxido de carbono o “gases de efecto invernadero” procedentes de todos los vuelos reservados por el PMA, y que permite medir el impacto ambiental de los viajes efectuados por el personal del Programa y hacer el seguimiento correspondiente;
- una solución integrada, nueva y mejor, para la gestión de la cadena de suministro que se pondrá a prueba en 2011, y que se espera aporte importantes ventajas adicionales; los costos correspondientes se incluyeron en el marco de la edición de 2009 del sistema WINGS II;
- se está aplicando un nuevo sistema para la gestión de la tesorería a modo de ampliación del sistema WINGS II; los fondos invertidos se recuperarán en el plazo de un año a partir de la fecha de aplicación gracias a la mejora de la tasa de rendimiento de los saldos de caja, los ahorros en comisiones bancarias y por la gestión de las inversiones, y a una mayor rentabilidad de las conversiones de divisas; estos ahorros se asignarán al Fondo General y a los presupuestos para los proyectos, y
- una versión integrada del sistema de nómina común para los empleados sobre el terreno de contratación local —dependiente de los datos sobre los empleados que se introduzcan en el módulo de recursos humanos del sistema WINGS II— que estará lista para su aplicación progresiva hacia mediados de 2011; en un comienzo sustituirá el sistema autónomo que ya se utiliza para el 60% de estos empleados, con lo que se eliminará la entrada de datos por duplicado en los sistemas de nómina institucional y local. La versión integrada del sistema de nómina se hará extensiva a todos los países para sustituir los sistemas locales actuales.

36. Desde la aparición de la edición de 2009 del sistema WINGS II se ha incorporado una nueva estructura de gobierno, integrada por un Comité Directivo sobre Sistemas de Información en materia de Gestión y un Comité Directivo Superior. Ambos comités son responsables de evaluar posibles mejoras de áreas de actividad, basándose en su importancia relativa, y de velar por que el sistema WINGS II se someta a ampliaciones y mejoras que permitan minimizar los riesgos y el grado de complejidad, maximizando al mismo tiempo las ventajas para el PMA.

## CONCLUSIONES

37. En el marco de la presente evaluación se ha llegado a la conclusión de que la inversión efectuada en la edición de 2009 del sistema WINGS II representó una decisión rentable. Sobre la base de una estimación muy prudente de las ventajas cuantitativas, dicha inversión se amortizará en el plazo de cinco años a partir de la fecha de su introducción.
38. La edición de 2009 era un proyecto complejo y muy arriesgado, durante el cual fue necesario adoptar una serie de decisiones difíciles para garantizar su entrega a la mayor brevedad posible. La aplicación del sistema WINGS II en 2009 contribuyó a que se emitiera una opinión sin reservas sobre los estados financieros conformes a las IPSAS y, en definitiva, fue la mejor opción para un organismo como el PMA, cuya gestión se basaba en los resultados.
39. El hecho de que el PMA cumpla desde 2008 con los requisitos exigidos por las IPSAS y, al mismo tiempo, haya emprendido otras iniciativas relacionadas con el proceso de cambio que han aportado altos beneficios respecto de la inversión efectuada demuestra que la Secretaría ha logrado encontrar un buen equilibrio entre funcionalidades, costos y cronología del proyecto.

40. Existen esferas en las que aún no se han materializado plenamente todos los beneficios potenciales, pero los que ya se han obtenido están en consonancia con las previsiones descritas en el último informe de actualización sobre el sistema WINGS II.
41. Ha pasado un año completo desde la introducción del sistema WINGS II. El personal directivo tiene ahora a su disposición un conjunto integrado de instrumentos nuevos sumamente valioso para mejorar las realizaciones y la rendición de cuentas. La edición de 2009 del sistema WINGS II constituye una base sólida para el futuro que permitirá llevar a cabo otros proyectos de mejora de gran valor añadido.

## ANEXO I

<b>EDICIÓN DE 2009 DEL SISTEMA WINGS II – VENTAJAS REALIZADAS RESPECTO A LAS VENTAJAS PREVISTAS</b>	
<b>VENTAJAS PREVISTAS</b>	<b>VENTAJAS REALIZADAS DURANTE 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la información disponible para la adopción de decisiones a nivel de la dirección superior.</li> <li>• Fortalecimiento de la rendición de cuentas mediante mejores controles financieros y seguimientos en todos los niveles de la dirección, incluidas las oficinas en los países.</li> <li>• Menor riesgo de falta de financiación de las variaciones de los costos de personal.</li> <li>• Menor dedicación de tiempo y esfuerzo a compilar y generar informes de donantes y otros informes institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticamente todas las esferas han notificado mejoras considerables en el acceso a la información para apoyar la toma de decisiones.</li> <li>• Los controles financieros son más estrictos y el cuadro de datos financieros muestra una mejora de entre el 10% y el 20% en lo relativo a la solución de cuestiones pendientes desde hace tiempo.</li> <li>• El análisis de fluctuaciones de los gastos de personal se sigue realizando manualmente. Para facilitar el análisis deberá elaborarse aún un informe especializado. Se logró una reducción considerable del tiempo y el esfuerzo, y el personal se dedica ahora sobre todo a realizar análisis de mayor valor añadido, en lugar de a la recogida y unificación de datos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor claridad y visibilidad en las relaciones entre recursos, productos, efectos y Objetivos Estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El módulo sobre planificación y resultados se encuentra aún en la fase piloto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor utilización de los recursos gracias a una mejor planificación de las necesidades de recursos y de su movilización.</li> <li>• Mayor precisión en las previsiones de contribuciones y acceso institucional integrado a ellas.</li> <li>• Mayor rendición de cuentas sobre la gestión respecto de la utilización efectiva de los recursos en relación con las previsiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha producido una mejora estimada en un 25% en la precisión de las previsiones (contribuciones previstas frente a las efectivas), con un mayor acceso a escala institucional a la información sobre previsiones.</li> <li>• La mayor visibilidad permite comparar mejor las necesidades de financiación con las contribuciones confirmadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso más rápido y amplio a servicios de financiación anticipada que permitan reducir las interrupciones del suministro y una entrega más oportuna de la ayuda alimentaria a los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo método de tramitación de los anticipos ha reducido de uno o dos meses a uno o dos días el plazo de reembolso para al menos el 55% de los anticipos, lo que resulta en saldos disponibles para conceder más anticipos.</li> <li>• El número de créditos pendientes que se han renovado o reembolsado ha crecido en el 50%, aproximadamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del inventario mundial.</li> <li>• Mejor información sobre los niveles de las existencias.</li> <li>• Optimización de los plazos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre la cadena de suministro ya está disponible en el sistema institucional, y facilita un conjunto coherente de datos sobre las existencias a todos los niveles del sistema y en todos los lugares.</li> <li>• Se estima que los plazos de entrega en la fase de distribución han mejorado en un 5%.</li> </ul>

<b>EDICIÓN DE 2009 DEL SISTEMA WINGS II – VENTAJAS REALIZADAS RESPECTO A LAS VENTAJAS PREVISTAS</b>	
<b>VENTAJAS PREVISTAS</b>	<b>VENTAJAS REALIZADAS DURANTE 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del trabajo manual de recolectar y unificar información para sustentar la presentación de informes compatibles con las IPSAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas y normas de las IPSAS han sido incorporadas en los procesos y sistemas institucionales utilizados cotidianamente.</li> <li>Antes de la introducción del sistema WINGS II, el proceso era manual y muy laborioso, y el 80% del esfuerzo se dedicaba a recopilar datos. El tiempo que se destinaba a esta tarea y a la combinación de los datos se ha reducido, y ahora el personal puede dedicar la mayor parte de su tiempo a la realización de tareas de mayor valor añadido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor planificación y gestión de la fuerza de trabajo y presentación de informes al respecto mediante una mayor disponibilidad de información en relación con la totalidad de la fuerza de trabajo.</li> <li>Fortalecimiento de la supervisión de la función de recursos humanos descentralizada mediante una visibilidad en tiempo real de las medidas relativas a los recursos humanos y compatibilidad de los datos en los procesos relativos a recursos humanos, presupuesto, nómina, finanzas y viajes.</li> <li>Normalización de la terminología y reglas en materia de recursos humanos y del procesamiento de las medidas relativas a los recursos humanos.</li> <li>Dependencia mínima de sistemas suplementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con la introducción de un sistema único para la gestión de los recursos humanos en todo el mundo se ha producido una gran mejora de la disponibilidad de datos fidedignos.</li> <li>La base central de datos sobre recursos humanos, única y de escala mundial, ha mejorado la visibilidad y la coherencia de la información, lo que permite más eficiencia en la gestión y el control de los recursos humanos en todo el mundo de un organismo descentralizado.</li> <li>En los procesos y reglamentos relativos a los recursos humanos se logra ahora una mayor coherencia.</li> <li>Se ha reducido drásticamente el esfuerzo necesario para compilar datos sobre los empleados, y ya no es necesario combinar los datos procedentes de sistemas locales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menores costos de procesamiento de nóminas en el caso de los empleados sobre el terreno de contratación local.</li> <li>Mejores controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta ventaja no se ha realizado aún por completo. La versión integrada de PASport debería estar disponible a mediados de 2011; sustituirá la versión autónoma y reducirá la duplicación de tareas y esfuerzo. La solución se hará entonces extensiva a los países restantes, reducirá los costos locales de procesamiento de nóminas y mejorará los controles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor potencial para negociar reducciones de costos de viajes aéreos.</li> <li>Visión optimizada y global de los viajes oficiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo sistema ha permitido economizar en los costos de viajes aéreos.</li> <li>El organismo dispone ahora, por primera vez, de una imagen clara y global de los viajes, lo que le permite analizar dónde se utilizan los fondos y determinar las medidas que han de adoptarse para reducir los costos.</li> <li>El sistema permite además al organismo supervisar y gestionar su huella de carbono sin necesidad de incurrir en gastos adicionales.</li> </ul>

<b>EDICIÓN DE 2009 DEL SISTEMA WINGS II – VENTAJAS REALIZADAS RESPECTO A LAS VENTAJAS PREVISTAS</b>	
<b>VENTAJAS PREVISTAS</b>	<b>VENTAJAS REALIZADAS DURANTE 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor claridad y visibilidad en la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas en el Programa.</li> <li>• Menores costos de futuras modernizaciones del sistema.</li> <li>• Menor tiempo y dedicación para aplicar mejoras y añadir nuevas características.</li> <li>• Mayor facilidad para definir oportunidades de futuras mejoras.</li> <li>• Ventajas referidas a todo el sistema de las Naciones Unidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– reducción de los costos de los proyectos SAP para otros organismos gracias a que en la versión normalizada de SAP se dispone de una funcionalidad específica de las Naciones Unidas.</li> <li>– posibilidad de encontrar más soluciones y servicios que comparten varios organismos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque más formal de la gestión del organismo ha reducido el número de funciones no estandarizadas y ha aumentado la separación de competencias.</li> <li>• Se espera que la mejora de la arquitectura y de la documentación, y un 43% menos de funcionalidades personalizadas reduzcan en un 10% el costo de la próxima modernización.</li> <li>• Por estos mismos motivos, se espera que la realización de nuevos proyectos de mejora sea un 10% más rápida y menos costosa, y que requiera un 15% menos de esfuerzo para el aprendizaje y el apoyo.</li> <li>• La funcionalidad adicional elaborada por el PMA para las Naciones Unidas en el marco del proyecto se incluirá progresivamente en la versión estandarizada del programa SAP, lo que permitirá a otros organismos utilizarla. Se espera que la empresa SAP distribuya el primer tramo de la nueva funcionalidad durante el segundo trimestre de 2011.</li> <li>• Desde la exitosa introducción del sistema WINGS II, el PMA ha puesto sus procesos y soluciones técnicas a disposición de otros organismos de las Naciones Unidas, que han adoptado el sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales y han introducido las IPSAS. La Secretaría de las Naciones Unidas y el proyecto Umoja se proponen adoptar soluciones del sistema WINGS II, en lugar de aplicar soluciones de nueva creación.</li> </ul>

## ANEXO II

<b>IMPACTO EN LAS ESFERAS DEL MARCO DE RESULTADOS DE GESTIÓN DEL PMA Y DE LAS DIRECCIONES DE LA SEDE</b>	
<b>Esfera</b>	<b>Mejoras</b>
Movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha habido una mejora del 50% en términos de la facilidad para presentar informes sobre el cumplimiento de los plazos de ejecución estipulados, lo que permitirá una mejor selección y gestión de proveedores, que a su vez propiciarán un aumento de los pedidos de alimentos, bienes y servicios que se entregarán puntualmente</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor cumplimiento de los requisitos de las IPSAS y los estados financieros, y menos esfuerzos dedicados a actividades de bajo valor (80% del esfuerzo se destina ahora al análisis de datos, y no a su elaboración para la rendición de informes; un índice que contrasta con el 20% del pasado)</li> <li>Mejor cumplimiento de las condiciones y plazos de entrega de los contratos para alimentos, bienes y servicios</li> <li>Los informes sobre existencias son de mejor calidad (un 20% más de datos ajustados) y se presentan con mayor frecuencia porque su elaboración es automática, sin necesidad de dedicar tiempo y esfuerzos a la recogida y la unificación de datos</li> <li>Reducción en casi un 30% de las duplicaciones de proveedores</li> <li>Mayor capacidad de respuesta para atender a las necesidades técnicas y las consultas operacionales</li> </ul>
Aprendizaje e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha habido un aumento de entre el 10% y el 15% de mejores prácticas de gestión y mejor descripción de los procesos operativos que permiten a sus usuarios trabajar de acuerdo con los procesos concebidos, mejorar su eficacia y reducir la repetición de tareas</li> <li>Aumento del número de procesos simplificados que ahora se basan en la producción automatizada y permiten presentar informes sobre segmentos</li> <li>Aumento del número de informes y análisis de gestión que se presentan en los plazos previstos</li> <li>Los informes incluyen mayor número de ratios financieros fundamentales y principales datos financieros</li> <li>Reducción espectacular del número de informes elaborados a mano</li> </ul>
Procesos operativos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han reducido los errores en los datos de los procesos operativos (p. ej. reducción del 25% de las partidas pendientes por algún error)</li> <li>Mejor cumplimiento de los pagos de conformidad con las condiciones estipuladas, reducción del riesgo de efectuar pagos adicionales y mayor precisión</li> <li>Presentación más frecuente de informes sobre gestión financiera gracias a la gestión integrada de las esferas segmentos e institución, con lo que se ha mejorado el proceso mínimo de los cierres mensuales</li> </ul>
Eficiencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios en los procesos operativos han permitido elaborar planes anuales y presentar a los donantes información más precisa sobre las necesidades de los proyectos y las previsiones de contribuciones y su asignación</li> <li>Procesos operativos innovadores sobre la gestión de envíos y cumplimiento de los plazos de entrega en los puertos de descarga</li> <li>Los datos sobre los procesos operativos resultan más claros</li> </ul>