

Organización de las
Naciones Unidas para la
Agricultura y la
Alimentación

Examen exhaustivo

Resumen

17 de abril de 2009

17 de abril de 2009

Estimados señores:

Nos complace transmitirles el resumen del informe final del examen exhaustivo de los procesos institucionales de la FAO.

En el resumen se destacan las principales conclusiones, recomendaciones, los costos y los posibles ahorros. El resumen acompaña al informe final, en el que se detalla el análisis en profundidad, y a dos anexos, en los que se proporcionan cifras e información adicionales sobre cuestiones específicas.

Nos gustaría aprovechar esta oportunidad para dar las gracias a todos aquéllos que han participado en la realización del examen exhaustivo, especialmente a todos los directores de las líneas de trabajo de la FAO, los miembros del Comité Directivo, la Junta Consultiva y todas las demás partes que han contribuido al examen.

En particular, deseamos dar las gracias a los representantes de los Estados Miembros y la Administración superior de la FAO por la confianza y el apoyo prestados durante la realización del examen.

Ernst & Young se enorgullece de haber participado en esta iniciativa y espera que la FAO se beneficie de este trabajo en el futuro.

En nombre de todo el equipo de Ernst & Young, les saludan atentamente,

Paolo Prisco
Socio

Adriana Salvatore
Directora superior

Resumen

A. Introducción y antecedentes

1. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (**FAO**) está atravesando un proceso de reforma crucial en su historia que representa una importante oportunidad para adaptar los procesos internos y la estructura organizativa a la misión estratégica de la Organización, con objeto de que esté mejor preparada para desempeñar su función y enfrentarse a los nuevos desafíos de los años venideros.
2. El examen exhaustivo, iniciado a raíz de las recomendaciones de la Evaluación Externa Independiente (**EEl**) de septiembre de 2007, se centra en el análisis crítico y la validación de las recomendaciones derivadas de dicha evaluación y establece la prioridad de las iniciativas más significativas con miras a aumentar la eficiencia de la Organización.
3. En el presente documento se finalizan y resumen los resultados del examen exhaustivo y se destacan las recomendaciones más importantes para mejorar el proceso de reforma de la FAO en lo que respecta a los servicios institucionales y las cuestiones administrativas generales.
4. El examen exhaustivo abarca las funciones administrativas y de apoyo y los procesos (finanzas, planificación y presupuestación, tecnología de la información, recursos humanos, adquisiciones, servicios administrativos), así como la coordinación, la autorización y las actividades administrativas de otras unidades de la Organización, como el Departamento de Cooperación Técnica (TCD), la Oficina del Director General (ODG), la Oficina de Coordinación y Descentralización (OCD) y las funciones correspondientes de las oficinas descentralizadas. Los departamentos técnicos no están incluidos en este examen. Se han agregado consideraciones relativas al modelo operativo de la FAO, particularmente con referencia a los principios de responsabilidad, subsidiariedad, rendición de cuentas, potenciación de la capacidad de acción y gestión centrada en los resultados, atendiendo principalmente a la interacción de las funciones administrativas y la organización general.
5. Aunque, en general, todo el equipo del examen exhaustivo concuerda con la observación formulada en la EEl consistente en que la FAO es capaz de prestar servicios excelentes en el campo técnico, en el área administrativa y de apoyo se ha percibido claramente una falta de eficiencia y de orientación de los servicios. La lentitud del proceso de adopción de decisiones prolonga el tiempo necesario para movilizar recursos y constituye un lastre en la Sede así como en las operaciones regionales y en el terreno. Por consiguiente, se ha recordado continuamente al equipo la necesidad de transformar las funciones de administración y apoyo de la FAO en funciones más eficaces, eficientes y orientadas al cliente, y este objetivo ha orientado su trabajo. Asimismo, se ha indicado una demanda de mayor transparencia y responsabilidad en la gestión de los procesos, mediante la promoción de una cultura de valoración en la Organización basada en la utilización de indicadores fundamentales del rendimiento, acuerdos sobre el nivel de servicio y sistemas de seguimiento.
6. El examen exhaustivo se ha dividido en dos fases principales. La primera fase del proyecto consistió en un análisis de alto nivel, realizado entre junio y septiembre de 2008, que condujo a la presentación de un modelo operativo de alto nivel. Dicho modelo sirvió de base para la realización del análisis más orientado sobre las principales cuestiones y áreas de interés que se ha acometido

en la segunda fase. En la primera fase, se realizaron las actividades centrándose no sólo en los procesos específicos incluidos en las seis líneas de trabajo en las que se dividían las funciones administrativas y de apoyo en el aviso de licitación, sino adoptando también un enfoque intersectorial basado en el análisis de cinco dimensiones: valores y cultura, personas y organización, procesos, sistemas y tecnología, y clientes.

7. Con ese objeto, se adoptó un enfoque sumamente participativo, con la contribución tanto de representantes de las funciones administrativas y de apoyo de la FAO (proveedores) como de representantes de las funciones técnicas y las oficinas descentralizadas (clientes), por medio de varios talleres y de entrevistas, y de partes interesadas externas, como otras organizaciones de las Naciones Unidas.
8. La segunda fase, a través de un análisis más específico de las líneas de trabajo funcionales, se centra en los desafíos y las oportunidades más importantes que se derivan de la primera fase. Mediante un proceso orientado por el consenso en el que han participado intensamente la Administración y las partes interesadas, en la segunda fase se ha realizado una comprobación de la autenticidad de las conclusiones de la primera fase, para poder seleccionar y establecer una lista de recomendaciones principales que representan una prioridad estratégica para la Organización y que repercuten directamente en la eficiencia y la eficacia de los procesos.
9. Este *modus operandi* ha permitido desarrollar un análisis más detallado de los procesos y los costos a fin de determinar posibles mejoras de los servicios, ahorros y beneficios derivados de la mejora general del rendimiento de la estructura organizativa en el área de los servicios institucionales.
10. Desde la finalización de la primera fase, se han venido desarrollando opciones organizativas para apoyar la nueva visión de los servicios institucionales de la FAO. La atención se ha centrado en la estructura de la Sede, ya que el potencial de mejora de los servicios y del rendimiento en la Sede constituye una prioridad que tendrá repercusiones positivas *a posteriori* en las oficinas descentralizadas.
11. No obstante, es importante subrayar que el potencial adicional de mejora en las oficinas descentralizadas y regionales constituye un aspecto importante que sólo podrá ser abordado con eficacia una vez se hayan aplicado los primeros cambios fundamentales previstos para la Sede.
12. Para aprovechar al máximo el potencial de mejora de los servicios institucionales y respetar las prioridades manifestadas por la Administración de la FAO, el examen exhaustivo centró sus recursos y su tiempo disponibles en analizar la función de los servicios institucionales. No obstante, cabe señalar que sigue siendo esencial que se examinen sin más dilación las actividades administrativas que desempeña la Oficina del Director General (ODG) para que las actividades de apoyo se puedan realizar de manera más eficaz y para acelerar el proceso de toma de decisiones.
13. El éxito del proceso de reforma depende de que la interacción entre tres partes interesadas principales (los órganos rectores, los clientes y usuarios finales y la Administración) sea adecuada. Con respecto a ello, se ha observado que la Administración aplica actualmente un amplio abanico de iniciativas que, frecuentemente, la desvían del objetivo prioritario consistente en aplicar el proceso de reforma. Se recomienda que se establezca un orden de prioridades claro entre las iniciativas en curso para que se empleen de la mejor manera los recursos de la FAO.

14. Cabe subrayar que sólo se podrá entender claramente el rendimiento actual de la FAO si se tienen en cuenta la perspectiva histórica y las experiencias adquiridas en el pasado. En este sentido, varias iniciativas recomendadas por el examen exhaustivo se pueden calificar “de sentido común” y, pese a que ya han sido sugeridas en los últimos años, desgraciadamente todavía no se han aplicado. Por este motivo, muchas partes interesadas han descrito las experiencias pasadas como decepcionantes.
15. El examen exhaustivo debe considerarse como una parte de la ejecución del PIA que, como ya se ha señalado, no recibe actualmente suficiente financiación. Si no se asignan fondos y recursos suficientes a tiempo, la Organización no podrá aprovechar muchos de los beneficios (ahorros en efectivo y ganancias por eficacia).
16. El proceso de reforma actual constituye una oportunidad única para la supervivencia futura de la Organización. Por lo tanto, se recomienda que se persiga activamente la aplicación de las medidas identificadas con transparencia y que permitan el seguimiento de los beneficios inmediatos, con lo que se mantendrá el impulso y se logrará un rendimiento más rápido del dinero invertido.
17. Para ello, se estima que es muy necesario identificar a una entidad externa e independiente que supervise continuamente el progreso de la aplicación y se encargue de la coordinación de las actividades, la sucesión de los temas y la presentación de informes a las partes interesadas, a fin de no perder la iniciativa y aprovechar el rendimiento de las inversiones realizadas hasta la fecha.

B. Costos y ahorros

18. Al estimar los costos y los ahorros, es importante señalar que los beneficios que aportan a la Organización las iniciativas identificadas se pueden desglosar en dos categorías principales:
- **ahorros en efectivo** (“ahorros”), que repercuten inmediatamente en el rendimiento financiero;
 - **ganancias por eficacia**, que influyen en los procesos pero que no se pueden cuantificar inmediatamente en términos de efectivo, ya que repercuten en la calidad y la rapidez de los servicios prestados.
19. Los ahorros en efectivo y las ganancias por eficacia se pueden lograr en un plazo de tiempo definido (corto, medio o largo), tomando en consideración la posible necesidad de contar con períodos de transición, las medidas que se deben adoptar para aplicar las recomendaciones y las inversiones correspondientes. Los ahorros y las ganancias por eficacia se pueden lograr tanto en el seno de la FAO como por medio de una mejor cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas.
20. La FAO es una organización que cuenta con un potencial significativo: su función de promoción del conocimiento y prestación de apoyo a los países para que afronten desafíos particulares y muchos proyectos agrícolas debe recibir el apoyo de la Sede a través de una estructura organizativa que garantice la eficiencia de la infraestructura y los servicios institucionales y que evite la duplicación de funciones y los lastres administrativos y burocráticos. Este objetivo se puede alcanzar no sólo a medio y largo plazo, sino también a corto plazo. Uno de los objetivos principales de la segunda fase ha sido examinar en mayor detalle las iniciativas identificadas en la primera fase y, en particular, clasificarlas en función de si sus costos y ahorros son únicos o recurrentes.
21. Si se sustraen los costos únicos y recurrentes del ahorro total durante los cinco años que comprende el período 2009-2013, se espera que las iniciativas del examen exhaustivo generen unos ahorros brutos en efectivo de 45,4 millones de USD, que corresponden a unos **ahorros netos en efectivo de 37,4 millones de USD**, aproximadamente. Esta cifra representa el importe acumulado de los ahorros netos de todo el período, una vez deducidos los costos únicos y recurrentes, que suman 7,9 millones de USD. El importe estimado de los ahorros en efectivo se compara con la referencia del bienio 2008-09. En comparación con este bienio, los ahorros netos que se pueden lograr de manera recurrente alcanzan 1,2 millones de USD en 2009, 12,7 millones de USD en el bienio 2010-11 y 23,5 millones de USD en el bienio 2012-13.
22. Para materializar estos ahorros, tomando en cuenta el gran número de iniciativas y la complejidad de éstas, será esencial dar inicio inmediatamente a las iniciativas sugeridas, introducir una administración experimentada del proyecto y contar con una supervisión constante e independiente de la ejecución.
23. Se han identificado otras mejoras de los procesos (**ganancias por eficacia**) en otras áreas, como las finanzas y la presupuestación, mediante la integración del proceso de planificación en la División de finanzas, y los recursos humanos (RR.HH.), mediante la revisión y el desarrollo de procesos críticos.
24. Cabe señalar que estos ahorros se pueden lograr sin que ello repercuta negativamente en los servicios que se prestan. Estableciendo una comparación con las necesidades de los procesos

integrados actuales y con los recursos utilizados por otras organizaciones públicas internacionales, se considera que estos ahorros son alcanzables.

25. Además, la mejora de la cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas en varias áreas puede constituir una importante fuente de eficiencia. Cabe destacar la necesidad de analizar no sólo las opciones de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma, sino de otras organizaciones de las Naciones Unidas en todo el mundo. Alentamos a la FAO a que analice en mayor detalle esta cuestión. No obstante, se constata que el progreso en esta área no depende sólo de la FAO, sino también de la voluntad de los otros organismos.
26. Entendemos que, para aplicar este cambio, la FAO tendrá que gestionar un período de transición que incluirá la aplicación de planes sociales apropiados e iniciativas de paquetes voluntarios o de reorientación profesional dirigidos a crear nuevas oportunidades y atraer nuevas capacidades a la Organización.
27. Como ya se ha señalado, para materializar los ahorros, la Organización tendrá que realizar ciertas inversiones o soportar costos relativos a la aplicación del cambio y el logro de las mejoras previstas. Estos costos e inversiones están relacionados con los planes de redistribución, la adquisición de nuevas aplicaciones de TI, la reestructuración de procesos y la transferencia de actividades y personal.
28. En el capítulo sobre “Costos y ahorros” del informe principal se proporciona una visión detallada de las cifras y las iniciativas.
29. Por último, cabe señalar que uno de los principales desafíos a que ha tenido que hacer frente el examen exhaustivo ha sido la indisponibilidad de cifras comprobadas y de información cuantitativa. Este hecho ha representado un lastre para el examen, ha prolongado el tiempo de análisis y ha dado lugar a la necesidad de volver a verificar los costos y los ahorros para eliminar —o, al menos, reducir— el riesgo de error.
30. En el Cuadro 1 se presenta un resumen de las iniciativas y los costos y ahorros correspondientes, por función y expresados en miles de USD.

Líneas de trabajo de la segunda fase	Inversiones únicas (miles de USD)			Costos recurrentes (miles de USD)			Ahorros recurrentes (miles de USD)		
	2009	2010-11 (bienal)	Total	2009	2010-11 (bienal)	2012-13 (bienal)	2009	2010-11 (bienal)	2012-13 (bienal)
Total iniciativas generales	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total finanzas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total presupuestación	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total tecn. de la información	200	525	725					4 175	4 175
Total recursos humanos	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total adquisiciones	30		30	1 065	2 130	2 130	1 781	6 735	9 590
Total servicios administrativos	200	930	1 130		340	340	950	5 740	12 220
TOTAL	430	1 455	1 885	1 065	2 470	2 470	2 731	16 650	25 985
Año 2009	Ahorro bruto 2009	2 731		Los ahorros alcanzables de manera recurrente son de: 1,2 millones de USD en 2009 12,7 millones de USD en el bienio 2010-11 23,5 millones de USD en el bienio 2012-13					
	Ahorro neto 2009	1 236							
Bienio 2010-11	Ahorro bruto 2010-11	16 650							
	Ahorro neto 2010-11	12 725							
Bienio 2012-13	Ahorro bruto 2012-13	25 985							
	Ahorro neto 2012-13	23 515							
Período 2009-2013	Ahorro bruto 2009-13	45 366	En los 5 años del período 2009-13 se espera que las iniciativas del EE generen: Ahorro bruto en efectivo de 45,4 millones de USD Ahorro neto en efectivo de 37,4 millones de USD						
	Total inversiones únicas	1 885							
	Total costos recurrentes	6 005							
	Ahorro neto 2009-13	37 476							

Cuadro ES-1: Resumen de las iniciativas y los costos y ahorros correspondientes

C. Consideraciones sobre el modelo organizativo general

31. Al igual que en la primera fase, en la segunda fase se ha seguido observando la evolución del modelo organizativo de la FAO con especial atención al impacto de la mejora prevista del rendimiento de los procesos de los servicios institucionales. En este contexto, se pidió al equipo del examen exhaustivo que manifestara su opinión acerca del nuevo organigrama, elaborado recientemente, centrándose en las implicaciones que se derivan del estudio sobre los servicios institucionales.
32. Los conocimientos representan el núcleo central de las competencias de la FAO. Por regla general, se percibe que la responsabilidad principal de la gestión de la actividad central corresponde al Director General Adjunto (DDG) de Conocimientos, mientras que el resto de actividades de apoyo corresponden al DDG de Operaciones.
33. En este sentido, si bien no se ha examinado esta área con mayor detalle, la Administración de la FAO debería considerar, a través de un debate más específico, si las responsabilidades principales de todas las oficinas descentralizadas (incluidas las regionales) parecen estar más vinculadas con la actividad central de la FAO o con las actividades de apoyo, en función del carácter de su función principal y de la estrategia general de fomento de la descentralización.
34. Es igualmente importante hacer hincapié en la importancia de la contribución que aportan algunas partes del Departamento de Cooperación Técnica a la actividad central de la FAO, en el caso de que la Administración desee considerar otras posibilidades para revisar la estructura organizativa.
35. No obstante, como observación final, cabe reiterar que, como ya se ha indicado en las secciones anteriores, el examen exhaustivo se ha centrado en el área de los servicios institucionales. Por lo tanto, las observaciones relacionadas con otras áreas tendrán que estar relacionadas con el impacto que puedan tener en las mejoras que se pretenden lograr en los servicios institucionales. Por consiguiente, las observaciones que se manifiestan sobre otras áreas constituyen consideraciones adicionales que se proponen a la Administración para que las debata.

D. Descripción del modelo organizativo de los servicios de apoyo

En los párrafos que siguen se esboza el modelo organizativo de los servicios de apoyo.

36. **Recursos humanos (RR.HH.):** Como ya se señaló en la primera fase, en la segunda también se ha hecho hincapié en la necesidad apremiante de contar con una función de RR.HH. más acorde con las necesidades de una organización poseedora de conocimientos. Se recomienda que el Subdirector General (ADG) encargado de los servicios institucionales sea el principal responsable de las políticas de RR.HH. y gobernanza, representando así la visión y la estrategia de RR.HH. en todas las instancias de la Administración superior. Por este motivo, el nombre de esta función debería pasar a ser ADG de RR.HH., finanzas y servicios institucionales.
37. Para optimizar las sinergias entre la función médica y la de RR.HH., se recomienda que la Unidad médica se asigne a la función de RR.HH.
38. Desde el punto de vista organizativo, los procesos esenciales de RR.HH. se han revisado o diseñado para que permitan la simplificación de las actividades existentes y para proporcionar nuevos procesos que permitan transformar la actual función en RR.HH. en un asociado operativo proactivo.
39. **Tecnología de la información (TI):** Las dificultades encontradas para obtener información fiable sobre la gestión apuntan claramente a la necesidad de unificar las fuentes de información y armonizar la estrategia en materia de TI, la gobernanza y las políticas de manera coherente, con la finalidad de racionalizar todas las funciones y los servicios de TI en el seno de una "División del Oficial jefe de información", que se encargaría de crear un Sistema de información de gestión amplio para toda la Organización.
 40. En este sentido, cabe estudiar la posibilidad de acometer la asignación organizativa de la TI a una única "División del Oficial jefe de información", debido a su afinidad natural con otras funciones de apoyo del área del DDG de Operaciones más que con los servicios institucionales. Por lo tanto, el Oficial jefe de información rendiría cuentas directamente al DDG de Operaciones. Esta División también se encargaría del personal y los recursos de TI, interactuando directamente con los departamentos técnicos, y de los principales proyectos estratégicos de toda la Organización. Esta modificación permitirá que se logre una mayor eficacia, se reduzcan los costos y se mejore en términos generales el servicio, cuya calidad parece verse perjudicada por el alto grado de fragmentación.
41. El personal y los recursos de TI, destinados a trabajar con los departamentos técnicos, deberán rendir cuentas al Oficial jefe de información, aunque también, como es obvio, tendrán una segunda línea ("de puntos") de notificación a los jefes de los departamentos técnicos o a los jefes de las oficinas descentralizadas correspondientes.
42. Por otra parte, algunos servicios de apoyo de TI (por ejemplo, la centralita, los servicios de apoyo a reuniones), que proporciona actualmente la División encargada de las TI, podrían agruparse con otros servicios de apoyo del área de responsabilidad del ADG encargado de los RR.HH, las finanzas y la financiación de los servicios institucionales.
43. **Unidad de políticas y reglamentación:** Se recomienda la creación de una pequeña unidad encargada de las políticas administrativas y la reglamentación. La misión de esta unidad consistirá

en elaborar políticas y reglamentos administrativos fáciles de entender y de cumplir. Esta unidad se encargará de revisar el Manual de políticas para eliminar documentos y sustituirlos por otros nuevos. Esta función también se encargará de comunicar, de manera orientada al usuario, todas las nuevas políticas y reglamentos y, además, será la depositaria de las normas establecidas y los principales indicadores del rendimiento, a los que habrá de referirse en las comprobaciones del rendimiento de las funciones de los servicios institucionales que se realicen en el futuro, así como cuando se realicen estudios para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios de apoyo.

44. **Eventos:** Se sugiere que se asignen las actividades específicas relacionadas con la organización y el apoyo a eventos de la FAO a una nueva División de eventos. Dicha división se encargaría de la traducción y la interpretación, la impresión y la distribución, la organización de reuniones y el protocolo.

En lo que respecta a **la impresión y la distribución**, estas actividades, que actualmente son realizadas en parte por una imprenta interna (en el seno de KCCM) y en parte por proveedores externos (coordinados por KCII), deberían consolidarse en una única función (la imprenta interna) para asegurar una mejor capacidad de gestión y el uso eficaz de los recursos financieros.

45. **Adquisiciones y gestión de las instalaciones:** En esta nueva división se agrupan las actividades de compra, la gestión de las instalaciones, la distribución del correo y la gestión de la seguridad.

En particular, en lo relacionado con el **registro**, se recomienda que se introduzca un sistema electrónico que acelere las actividades y permita generar ahorros importantes. Para ello haría falta reunir los recursos que se dedican actualmente al registro y reasignarlos a otras instancias de la Organización. Además, se sugiere que esta función recientemente revisada se retire de AFSIR y se asigne a la División del Oficial jefe de información.

46. **Centro de Servicios Compartidos (CSC):** No se ha examinado el CSC de Budapest ya que esta tarea no estaba contemplada en el ámbito del estudio. Sin embargo, sí que se han observado los desafíos a que hace frente la FAO en relación con el CSC, y se recomienda que se evalúe si el gran número de funcionarios empleados por el CSC que siguen estando ubicados en Roma podrían cumplir sus funciones y responsabilidades más eficazmente y con mayor eficiencia en cuanto a los costos si estuvieran ubicados en Budapest. Además, se recomienda que se vuelva a considerar si es realmente necesario que el CSC cuente con tres centros.

47. Según las observaciones anteriores, en el Gráfico 1 figura un posible organigrama:

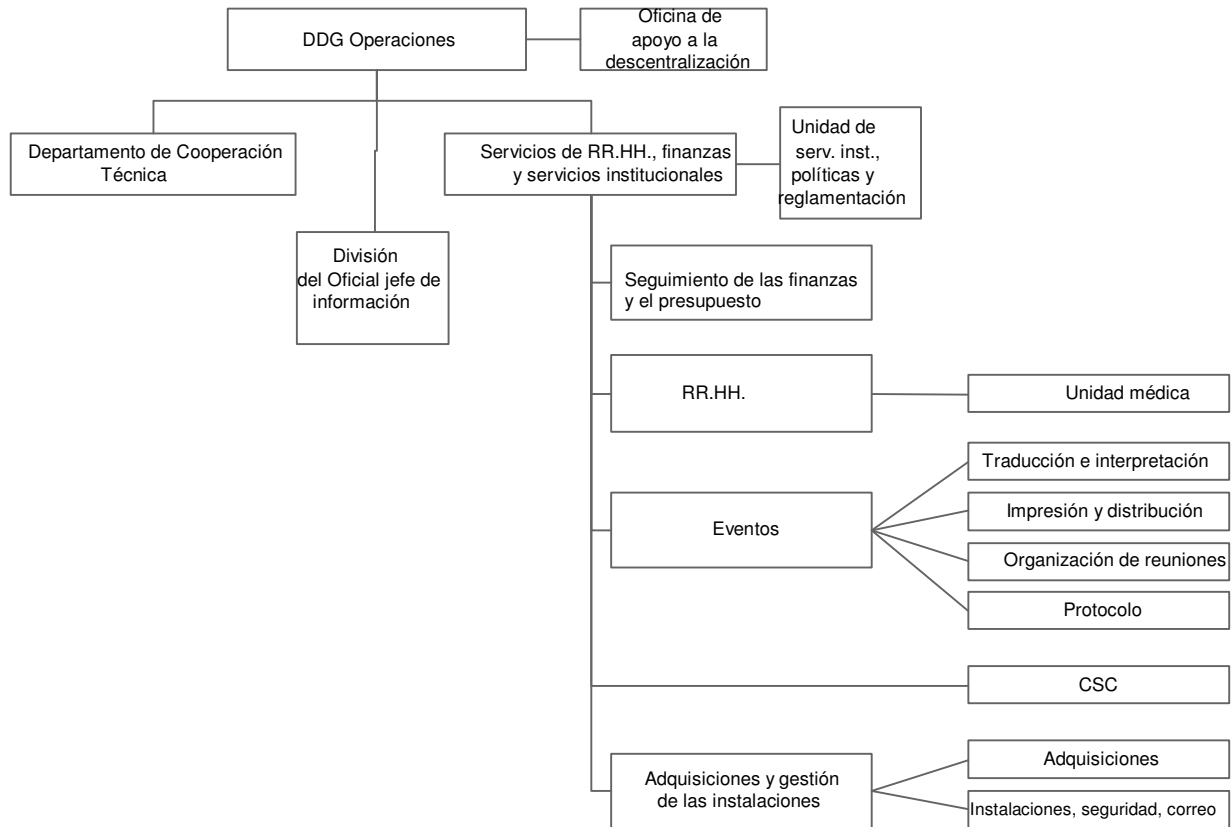


Gráfico ES-1: Modelo organizativo de los servicios de apoyo

E. Análisis detallado de las líneas de trabajo

En los párrafos siguientes se enumeran los resultados del examen exhaustivo en relación con las líneas de trabajo individuales.

Recursos humanos

48. **Recursos humanos (RR.HH.):** En el área de los RR.HH., se han identificado principalmente ganancias por eficacia. En la primera fase del examen exhaustivo se concluyó que la función de gestión de los RR.HH. en la FAO debía reforzarse y adquirir un papel más estratégico y consultivo. También se concluyó que la transformación de la función de RR.HH. debía ser dirigida por una División de RR.HH. que contara con los poderes necesarios para actuar en calidad de socio institucional en la gestión de la Organización. La segunda fase del examen se ha encargado de delinear esta transformación. A este respecto, se han revisado algunos procesos e iniciativas a fin de cartografiar la transformación de la función de RR.HH. Las tareas conexas se han realizado en tres fases:

- revisión del marco de responsabilidades (iniciativa 1);
- definición de un nuevo papel para la función de RR.HH. (iniciativa 2);
- evaluación de la oportunidad de subcontratar aspectos relacionados con los cursos de desarrollo (iniciativa 3).

49. El objetivo principal de la iniciativa 1 (**nuevo marco de responsabilidades**) era determinar y revisar o elaborar 10 procesos críticos de RR.HH. para simplificar los procesos laboriosos existentes y elaborar nuevos procesos, tarea necesaria para transformar la actual función de RR.HH.

Los diferentes procesos se agruparon en función de su estado respectivo de desarrollo y se analizaron y rediseñaron posteriormente. Las cuatro categorías de procesos son las siguientes:

- **Existentes y por mejorar:** se ha realizado un análisis de las deficiencias y se ha diseñado el modelo "futuro" de cada proceso, centrándose en las posibilidades de mejora y simplificación.
- **En desarrollo, por formalizar:** procesos que se deben revisar para simplificar el flujo de actividades.
- **Parcialmente existente, por elaborar en mayor grado:** procesos que se realizan parcialmente en la actualidad. Se ha definido un ámbito más amplio para estos procesos con la finalidad de mejorar la gestión de las actividades que se considera especialmente importante que se conecten con el área de desarrollo de los RR.HH.
- **Nuevos, por diseñar:** procesos que deben ser creados *ex novo* (es decir, que no se aplican actualmente en la FAO). En el marco del examen exhaustivo se ha creado un proceso normalizado adaptado al contexto particular de la FAO.

50. El análisis tenía varios objetivos. En primer lugar, la simplificación y la integración de los procesos, mediante la revisión de la lógica de la delegación actual de autoridad, con arreglo a los principios siguientes:

- aumentar la responsabilidad de la División de RR.HH., facilitando la transformación de la función de RR.HH. en un socio operativo;
- destacar las interdependencias y las relaciones entre los diferentes procesos;

- aumentar la autoridad de toma de decisiones y la responsabilidad del Director de RR.HH. y asignar responsabilidad operativa por la realización de actividades a los jefes de las subdivisiones de RR.HH.;
- identificar pasos repetidos en los procesos, con la finalidad de evaluar su eliminación
- incrementar la colaboración de la División de RR.HH. con otras entidades;
- garantizar el apoyo efectivo al ADG encargado de servicios institucionales, finanzas y RR.HH. en las reuniones de la Administración superior.

51. Se describen a continuación los principales resultados de la iniciativa 1:

- **Estrategia de RR.HH.** – el proceso se caracteriza por nuevas actividades: la definición del marco estratégico de los RR.HH. y de las orientaciones para el desarrollo del Plan estratégico. De esta manera se prestará apoyo proactivamente a toda la Organización en todo lugar y momento, siempre que la FAO deba tomar decisiones que repercutan en sus propios RR.HH.
- **Política de RR.HH.** – este proceso se ha revisado y simplificado. Los principales cambios consisten en:
 - la delegación de autoridad al Director de RR.HH. en lo relacionado con decisiones sobre las políticas de RR.HH.;
 - la eliminación de varios pasos de aprobación (se pasa de nueve a dos);
 - la reducción del plazo necesario para definir o revisar las políticas de RR.HH. (se pasa de dos años a menos de seis meses).
- **Planificación de los RR.HH.** – este nuevo proceso complementará las actividades actuales de seguimiento y notificación que realiza AFHP y garantizará que la División de RR.HH. desempeñe una función más eficaz de apoyo y asociación en la prestación de asistencia a los departamentos y las oficinas en lo relacionado con la planificación de la utilización de los RR.HH.
- **Contratación de personal** – este proceso es muy complejo y requiere mucho tiempo. Ha sido revisado y reducido de una media de 380 días a menos de 180 días.
- **Formación del personal** – este proceso se ha revisado, simplificado y mejorado. Los principales cambios consisten en:
 - la eliminación de dos pasos de aprobación de la definición del plan de formación del personal de la Organización (la lista de metodologías y la lista de cursos);
 - la asignación de toda la responsabilidad operativa al Director de la Subdivisión AFHT;
 - la actualización ordinaria del catálogo de formación, que simplificará y acortará las acciones que debe realizar la Organización para buscar cursos de formación.
- **Comunicación de RR.HH.** – se ha descrito este nuevo proceso incluyendo actividades adicionales que requieren competencias específicas y coordinación entre las subdivisiones, la comunicación institucional y el CSC.
- **Gestión del rendimiento de los RR.HH.** – en el análisis se ha puesto de manifiesto la necesidad de alterar las actividades que realiza la Subdivisión (AFHE) encargada de la elaboración y la primera aplicación del proceso a través del sistema específico de apoyo SEGR.
- **Desarrollo profesional del personal** – se ha diseñado un nuevo proceso caracterizado por la orientación estratégica y la asesoría.
- **Dotación de personal** – se ha ampliado el ámbito de este proceso para abarcar todos los desplazamientos del personal debidos a la aplicación de nuevas políticas (por ejemplo, la movilidad).

- **Definición de los puestos de trabajo** – este nuevo proceso se ha diseñado para garantizar:
 - la creación de una biblioteca genérica de perfiles de trabajo para que los departamentos ahorren tiempo en la preparación de las descripciones de los puestos
 - la normalización de los perfiles, que permitirá una revisión más eficaz de las descripciones propuestas por los departamentos.

52. **Definición de un nuevo papel para la función de RR.HH. (iniciativa 2).** Mediante esta iniciativa se ha definido un mapa de transición dirigido a recoger, integrar y organizar de manera racional todas las iniciativas necesarias para dirigir la transición de la función, y a garantizar la correcta ejecución de los procesos seleccionados. Se ha establecido un orden temporal de prioridades para todas las acciones propuestas, a fin de facilitar la evaluación y la selección de los pasos siguientes por parte de la función de RR.HH. En el marco del examen exhaustivo se han agrupado y priorizado todas las acciones, y se han determinado los grupos siguientes:

- acciones de alta prioridad que se deben realizar inmediatamente para garantizar la evolución satisfactoria de la función de RR.HH. (es decir, las acciones relacionadas con la ejecución de los procesos, la construcción y la promoción de la nueva marca de identidad de los RR.HH. y la difusión de la cultura y los valores de los RR.HH.);
- acciones “funcionales” que se realizar para facilitar la transición permitiendo una aplicación correcta a corto/medio plazo (aplicación de mecanismos internos y externos de coordinación, requisitos de habilidades y competencias, establecimiento de líneas de comunicación y definición de herramientas de apoyo);
- acciones necesarias después de la aplicación de las acciones “prioritarias” y “funcionales” para alcanzar la transformación completa de los RR.HH. (definición de las relaciones entre los procesos, formación específica para realizar los procesos “futuros”, análisis de la carga de trabajo, etc.).

53. Para que la transición tenga éxito, se recomienda:

- evaluar las acciones en el mapa de transición para reducir el número de iniciativas que tendrán que ser gestionadas al mismo tiempo y para garantizar la coordinación necesaria entre todas las actividades de RR.HH.;
- centrarse en las iniciativas en las que la función de RR.HH. se ha comprometido formalmente con la Organización a lograr los resultados definidos dentro del plazo acordado;
- reforzar las competencias de gestión de los directores de la Subdivisión de RR.HH., que tendrán la responsabilidad operativa de los productos de sus procesos;
- realizar una reestructuración de las habilidades y las competencias de los profesionales empleados actualmente en la función de RR.HH.;
- hacer hincapié en las actividades relacionadas con la mejora de los procesos realizados actualmente y que pueden contribuir a la percepción por parte de la Organización de que se está produciendo un cambio en la gestión de los RR.HH.;
- proporcionar formación a todos los directores de servicios de la FAO para desarrollar las competencias de gestión, prestando especial atención a las relacionadas con la gestión y el desarrollo de los RR.HH.

54. **La iniciativa 3** (evaluación de la oportunidad de subcontratar aspectos relacionados con los cursos de desarrollo), dirigida a identificar posibles ahorros, ha centrado sus investigaciones en primer lugar en la formación lingüística. En el análisis no se ha determinado ninguna posibilidad adicional de subcontratar los cursos de idiomas, ni para mejorarlos ni para obtener ahorros adicionales en la

gestión del proceso. Se ha identificado un ahorro adicional en el desarrollo de políticas que se podría lograr simplificando el nuevo proceso "futuro". De hecho, según el nuevo marco de responsabilidades, el Director de RR.HH. encargarse de proponer todas las políticas de RR.HH. y, por lo tanto, todos los pasos de aprobación siguientes ya no serán necesarios en el modelo "futuro".

Gestión de las finanzas y el presupuesto

55. Las recomendaciones de la primera fase del examen exhaustivo definieron claramente un conjunto de mejoras ambiciosas y necesarias para abordar las principales cuestiones que impedían que la FAO llegara a adoptar un modelo de planificación y presupuestación completo, integrado, orientado a los resultados y con perspectiva de gestión:

- La FAO debe contar con un ciclo único de planificación y presupuestación que abarque todos los recursos de la Organización y se centre en sus actividades centrales. El ciclo debe basarse en las mejores prácticas internas existentes, mediante herramientas y procedimientos normalizados, simplificados y flexibles para todos sus procesos principales (marco estratégico, planes a medio plazo y bienales, plan de trabajo anual y presentación de informes) para acomodar las especificidades existentes (es decir, las operaciones de emergencia) sin perder por ello la visión general de la dirección en la que debe avanzar la Organización.
- Todos los procesos del ciclo de planificación y presupuestación deben estar orientados a los resultados para fomentar el cumplimiento organizativo de los objetivos estratégicos, la eficacia, la transparencia y la responsabilidad en relación con uso de los recursos. Las actividades de seguimiento y evaluación deben desempeñar una función clara y sistemática en todo el ciclo.
- Mediante un Sistema institucional integrado de información de gestión se debería prestar apoyo a las decisiones de la Administración con el fin de velar por un ciclo cooperativo y eficaz de planificación, presupuestación y ejecución (gobernanza - funciones de apoyo – departamentos – oficinas descentralizadas). En particular, se debería simplificar y normalizar el proceso de elaboración de informes con respecto a las diferentes necesidades de la Administración para que la adopción de decisiones fuera más eficaz.

56. Con arreglo a estas recomendaciones, el objetivo principal de la segunda fase del examen exhaustivo, en lo que a la línea de trabajo relacionada con la gestión de las finanzas y el presupuesto se refiere, era proporcionar a la FAO un modelo operativo de planificación y presupuestación de alto nivel que permitiera a la Organización vincular claramente las actividades realizadas, los costos, los recursos (humanos y financieros) y los resultados, integrando las actividades financiadas por el Programa Ordinario y por recursos extrapresupuestarios y la información conexas.

57. Por consiguiente, para diseñar el nuevo modelo, se han tomado en consideración tres principios generales:

- i. **Negociación:** se refiere a la capacidad del modelo de mejorar el compromiso de las personas con los objetivos acordados (negociados). El principio también está relacionado con el fomento de una competencia positiva por la asignación de recursos: de hecho, en un ciclo negociado, las actividades se priorizarán en función de su capacidad de lograr resultados y su coherencia con los objetivos de la Organización. Se asignarán los recursos a aquellas actividades que parezcan ser más efectivas y coherentes.

- ii. **Integración y coordinación:** se refiere principalmente a todas las actividades y fuentes de financiación que deben reunirse en un único marco de planificación y seguimiento. La integración también se refiere a la necesidad de crear un lazo sólido entre la cadena de resultados y la estructura organizativa, y de reforzar la conexión entre el PPM, el PTP y el plan de trabajo anual.
 - iii. **Responsabilidad y ampliación de la capacidad de acción:** implica responsabilizar a los directores de los resultados y darles un alto grado de autoridad y flexibilidad para utilizar los recursos presupuestados y lograr los objetivos de rendimiento acordados.
58. El nuevo modelo de planificación y presupuestación, además de estar adaptado a las especificidades de la FAO y a su amplio abanico de actividades, se basa en la introducción de varias novedades y mejoras que abarcan procesos organizativos, operacionales y de procedimiento de la Organización:
- un modelo de presupuestación modular y redimensionable basado en un visión integrada de las actividades de la Organización;
 - un proceso integrado de planificación que vincula directamente los recursos con los resultados y los productos;
 - la redefinición del marco de responsabilidades en los procesos de planificación y presupuestación para aclarar las funciones y las responsabilidades;
 - la mejora de la calidad y la utilidad de la información sobre las operaciones mediante la captura completa y oportuna de los datos pertinentes sobre los costos y las actividades.
59. Para prestar apoyo completo a la introducción de estas mejoras, hará falta un sistema de información institucional plenamente accesible para:
- reducir las actividades manuales o repetitivas, integrar las diferentes herramientas de planificación y seguimiento que se emplean actualmente y sustituir los “sistemas en la sombra” existentes (hojas de datos específicas);
 - Proporcionar información relevante y un flujo formal de información para apoyar el proceso de toma de decisiones.

En particular, la aplicación del nuevo modelo de planificación y presupuestación también estará respaldada por:

- la introducción de un sistema de registro temporal que permitirá a los encargados del presupuesto y a la Administración disponer de una visión completa y actualizada permanentemente de las acciones y los costos de los RR.HH.;
 - el seguimiento de toda la información relevante que no capturan actualmente los sistemas institucionales (incluidos los compromisos locales). En relación con este punto, es esencial garantizar la financiación plena y la conclusión de los proyectos de IPSAS y la sustitución del Sistema de Contabilidad sobre el Terreno (FAS).
60. Si se considera como una iniciativa “independiente”, la aplicación plena del nuevo modelo de planificación y presupuestación llevará como máximo entre 24 y 30 meses. En este plazo se incluyen:
- el diseño detallado de los procesos y de las necesidades de información de la Administración;
 - el análisis y la definición de la mejor solución para actualizar y racionalizar los sistemas actuales de TI;
 - la comprobación y el ajuste del nuevo modelo, en forma de proyecto experimental;

- la aplicación plena del sistema de planificación y presupuestación (y el apoyo asociado).

No obstante, adoptando una perspectiva más amplia, cabe señalar que la definición de una hoja de ruta realista y sostenible para la aplicación del nuevo modelo de planificación y presupuestación también debería tomar en consideración la coordinación de estas actividades con las otras iniciativas principales en curso que están interrelacionadas, como las IPSAS, la gestión basada en resultados, la sustitución del FAS, el Sistema de información sobre la gestión y la actualización de Oracle.

Por lo tanto, las actividades de aplicación deben planificarse en la cartera general de actividades de la FAO y se deben coordinar con otras iniciativas en curso. Se deben priorizar las iniciativas y las inversiones conexas en función de su importancia y de la capacidad de ejecución de la FAO, a fin de poder cumplir los calendarios y los resultados previstos.

Adquisiciones

61. En el área de las adquisiciones, se ha identificado un posible ahorro de entre 6,2 y 8,8 millones de USD. En el análisis que se realizó en la primera fase de la línea de trabajo de las adquisiciones se determinaron iniciativas y recomendaciones aplicables basadas en la diferenciación entre procesos centrales y procesos de prestación de servicios a las actividades de compra, así como en la necesidad de diferenciar entre las adquisiciones para la Sede, el terreno y los proyectos. De conformidad con el resultado de la primera fase del examen, se han seleccionado las iniciativas principales siguientes para la segunda fase:

- **Iniciativa 1:** Nuevo modelo de adquisiciones para gestionar las fases iniciales de las acciones de compra.
- **Iniciativas 2 y 3:** Modelo operacional para la realización de acciones de compra en asociación con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
- **Iniciativa 4:** Dotación de poderes a los oficiales regionales y locales para gestionar las adquisiciones locales.
- **Iniciativa 5:** Transferencia de actividades transaccionales al CSC.

Los principales y resultados y conclusiones de cada iniciativa comprenden:

62. **El nuevo modelo de adquisiciones para gestionar las fases iniciales de las acciones de compra (iniciativa 1)** se ha centrado en las compras para proyectos con el objetivo de optimizar el plazo, el calendario, la planificación y la posterior ejecución de las adquisiciones.

Se ha evaluado la posibilidad de mejorar las actividades descritas mediante una mayor participación de AFSP (el Servicio de adquisiciones de la Sede) en las fases iniciales de la planificación de las adquisiciones.

AFSP y sus asociados compartirían las funcionalidades y la información disponible a través del instrumento de inteligencia empresarial desarrollado por el propio AFSP.

Por lo tanto, la solución que se propone está basada en el intercambio de conocimientos y es aplicable mediante la creación de una nueva función de asesoría en el seno de AFSP que proporcione a AFSP y a sus clientes información actualizada y en tiempo real sobre las adquisiciones cuando le sea solicitado.

Esta nueva función tendría la responsabilidad de prestar apoyo a las divisiones técnicas y las oficinas descentralizadas en la identificación de datos e información que podrían ser útiles para planificar adecuadamente las actividades de compra de los proyectos del terreno.

Se reconoce que esta iniciativa constituye una oportunidad concreta de mejorar la calidad de la formulación de los proyectos (y su aplicación y gestión posteriores), ya que permite proporcionar el mejor asesoramiento y la mejor información a los clientes de AFSP gracias a:

- la recuperación más rápida de información esencial y coherente accediendo a los archivos y herramientas de AFSP disponiendo de toda la información sobre compras en una única instancia;
- la determinación de requisitos previos realistas, plazos, necesidades de financiación y riesgos que amenazan el éxito del proyecto;
- la reducción de la duplicación de las fuentes de información.

63. Un modelo operativo para la realización de acciones de compra en asociación con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (iniciativas 2 y 3), que consiste en la identificación y la utilización de las sinergias existentes con los otros organismos con sede en Roma (el PMA y el FIDA) con la finalidad de adquirir conjuntamente los bienes comunes y gestionar una cartera conjunta de seguros.

Con la finalidad de determinar oportunidades concretas de realizar las adquisiciones conjuntamente, se han revisado todos los contratos concertados por la Unidad de contratación de la Sede desde 2002, con inclusión de los contratos para el terreno y las compras importantes de bienes en el mismo período.

En comparación con el ahorro obtenido mediante acciones conjuntas comparables de otros organismos de las Naciones Unidas (por ejemplo en Ginebra, donde se alcanzan en casos específicos porcentajes cercanos al 30 %), se estima, adoptando una actitud conservadora, un posible ahorro de entre el 10 % y el 15 % (entre 1,5 y 2,3 millones de USD).

Para materializar los ahorros identificados y lograr sistemáticamente un efecto multiplicador a través de las adquisiciones conjuntas, se ha examinado la posibilidad de crear una unidad de adquisiciones conjuntas especialmente dedicada exclusivamente a esta tarea, que representaría una oportunidad de contar con un compromiso concreto de los tres organismos con sede en Roma.

64. En el marco de la dotación de poderes a los oficiales regionales y locales para gestionar las adquisiciones locales (iniciativa 4), se ha evaluado la posibilidad de que la FAO progrese hacia un modelo más descentralizado en lo relacionado con las adquisiciones.

Para evaluar la posibilidad concreta de delegar responsabilidades adicionales y específicas al terreno, se ha realizado un análisis de:

- las características de los diferentes tipos de procesos de adquisición;
- las competencias necesarias para gestionar los diferentes tipos de adquisiciones;
- las categorías de mercancías que se adquieren más habitualmente en el terreno (normalmente a través de AFSP, ubicado en la Sede);
- el personal que participa en las acciones de compra y que está disponible actualmente en las oficinas descentralizadas (oficinas regionales, subregionales, proyectos en el terreno y representaciones de la FAO).

El análisis demostró que, en comparación con el mínimo establecido para estimar que una delegación está lo suficiente capacitada, algunos países de la FAO parecen contar con un número insuficiente de puestos y de perfiles dedicados a las compras.

Además, al comparar los modelos teóricos específicos para el Servicio de adquisiciones (descentralizado, centralizado e híbrido) con el actual modelo operativo de la FAO, es posible destacar los elementos que la FAO está desaprovechando actualmente y que la ayudarían a avanzar en una descentralización eficaz y eficiente de las adquisiciones.

El modelo propuesto para la FAO tiene por objetivo que se dé mayor capacidad de acción al terreno. No obstante, el avance debe ser gradual para:

- conservar en el ámbito central una visión amplia y exhaustiva de las actividades y los volúmenes generales de compra;
- garantizar la armonización y la optimización de los procesos de compra y la documentación en toda la Organización y en relación con los mercados;
- garantizar el cumplimiento de las normas y referencias mínimas de rendimiento de las compras;
- invertir en el desarrollo profesional del personal local;
- reducir la exposición a riesgos innecesarios o acrecentados.

65. En el marco de la **transferencia de actividades transaccionales al CSC (iniciativa 5)**, se han evaluado los servicios que se prestan a los procesos de compra y las repercusiones de estos procesos en las actividades actuales de AFSP, con la finalidad de identificar los procesos que, tras el análisis y la evaluación atenta de la FAO, podrían transferirse al CSC.

Se ha considerado que existen cinco procesos aptos para su transferencia y se recomienda a la Organización que realice un análisis profundo de estos procesos para describir el impacto concreto que su transferencia al CSC tendrá para las necesidades de organización, procedimientos, niveles de servicios y sistemas de AFSP.

Como recomendación final acerca de las adquisiciones, se destaca la importancia de aplicar las soluciones sugeridas en las iniciativas anteriores de manera coordinada e integrada y de realizar al mismo tiempo una evaluación amplia de las competencias existentes en el seno de AFSP, ya que ello es esencial para adaptar el Servicio de adquisiciones a las modificaciones introducidas por el examen exhaustivo. También cabe señalar que la mayor participación del terreno en la ejecución repercutirá en la organización y las actividades de las oficinas descentralizadas, por lo que se recomienda vivamente que se fomente.

Tecnología de la información (línea de trabajo de TI)

66. En el área de la TI, se ha identificado un potencial de ahorro bruto (único) de cerca de 4,18 millones de USD (**3,4 millones de USD** netos) considerando las inversiones necesarias, de los que, posiblemente, 900 000 USD corresponderían al Programa Ordinario.

Para la FAO, en cuanto Organización poseedora de conocimientos, es crucial disponer de una estrategia clara y armonizada para su función de TI. La función de TI debe asegurar la creación de valor y la optimización de costos en toda la Organización. Además, debe apoyar eficazmente el logro de los objetivos estratégicos y funcionales y proporcionar un Sistema de información de gestión eficaz.

Actualmente, las actividades de TI están repartidas por toda la Organización, y sólo existe una colaboración escasa o rudimentaria entre ellas. No se pueden definir claramente los costos de TI de toda la Organización. Además, no existen una visión amplia de las aplicaciones existentes ni un inventario exhaustivo. Ello resulta, en muchos casos, en el desarrollo de aplicaciones y sistemas por duplicado.

Además, varias unidades orgánicas están responsabilizadas de la misma función de TI (por ejemplo, los servicios de Internet e Intranet está repartidos entre varias unidades). Esta fragmentación de la responsabilidad del trabajo y las aplicaciones de TI impiden que la FAO consiga ahorros por sinergias o economías de escala. Por lo tanto, se presentan las siguientes recomendaciones:

67. Las responsabilidades y las funciones de TI deberían consolidarse en la División de un Oficial jefe de comunicación a fin de mejorar la eficacia de la prestación de servicios de TI.

Se recomienda que se cree una División del Oficial jefe de información que recibirá la misión y será responsable de la prestación de servicios de TI a toda la Organización, especialmente del desarrollo de aplicaciones y del soporte de las mismas en toda la FAO.

Dicha división debería conformarse por la agregación de KCT, KCEW, la función de gestión de programa de AF (sucesor de AACU) y los recursos de las unidades actuales de TI de otros departamentos.

Consolidando las actividades de TI en una única unidad, se puede lograr una reducción del número de efectivos de "personal no funcionario" (NSHR) y de "contratos de trabajo" mediante el uso más eficaz de los recursos en el desarrollo de aplicaciones y la simplificación de la estructura de soporte de las aplicaciones.

Como la consolidación de la TI se restringe a la Sede, el cálculo de los ahorros corresponde también a la Sede. Durante la fase transición en 2009 no se lograrán ahorros. Según la experiencia general, es realista estimar una reducción del 5 % del número de efectivos de personal no funcionario en la Sede en 2010, y una reducción del 10 % en 2011, debido a las economías de escala y las sinergias entre los recursos. A finales de 2010, debería haberse completado la consolidación de la TI. Se ha estimado que en 2011 se podría lograr un ahorro de 2,1 millones de USD.

68. Debe reforzarse la gobernanza en materia de TI en la Organización

Un gobierno más eficaz de la TI dotaría a la FAO de un mecanismo que le permitiría tener mayor control sobre la fragmentación actual de las aplicaciones en toda la Organización. No existe un inventario único y claro de las aplicaciones que se emplean actualmente ni de las que se han eliminado en toda la Organización.

La introducción de normas claras en materia de gobernanza de las TI permitiría ejercer un control más eficaz y evitar el desarrollo de aplicaciones redundantes, lo que garantizaría la compatibilidad entre los sistemas.

Se pueden lograr ahorros mediante la reducción de la duplicación de aplicaciones, la reutilización de las aplicaciones existentes y la explotación de funciones de las aplicaciones actuales. Se ha realizado una primera determinación de los ahorros potenciales sobre la base del gasto total de TI en desarrollo y soporte de aplicaciones en toda la FAO en el bienio 2008-09 y de un análisis de la cartera de aplicaciones de alto nivel. Se espera que se puedan lograr ahorros de al menos el 10 % cuando se centralicen el desarrollo y el soporte de aplicaciones. Por lo tanto, cabe estimar un ahorro potencial de 800 000 USD (Programa Ordinario) y de 140 000 USD (extrapresupuestario) en 2011.

69. Se debería mejorar y normalizar el proceso de interacción con los clientes

El nuevo diseño del proceso de interacción con los clientes (entre la División encargada de las TI y los usuarios y clientes de los servicios de TI) debe ser gestionado mediante acuerdos sobre el nivel del servicio (SLA).

Además, es esencial determinar un punto de contacto único para todas las solicitudes de los clientes. Actualmente, los usuarios de TI no saben a quién dirigirse en relación con cuestiones de TI.

70. Los oficiales encargados del apoyo a las TI de las oficinas regionales y subregionales deben rendir cuentas a la organización del Oficial jefe de información, dentro de la estructura de "un Oficial jefe de información")

Así se reforzaría el cumplimiento de las normas y se mejoraría la capacidad de apoyo de la Sede en la aplicación de los procedimientos centrales normales en el terreno, con lo que se mantendría y se mejoraría el control de los recursos y las capacidades relacionadas con las TI en las oficinas descentralizadas.

71. *El proceso de gestión de la información en toda la FAO debería desarrollarse, gestionarse y fomentarse mediante la consolidación en "un Oficial jefe de información" de la gestión de la información administrativa y técnica*

Se recomienda la creación de una Unidad central de gestión de la información dentro de la estructura de "un Oficial jefe de información" que desarrolle, gestione y facilite la gestión de la información en toda la FAO.

La propiedad del contenido de la información seguirá siendo de los departamentos. Por lo tanto, la Unidad de gestión de la información sólo tendrá la responsabilidad técnica de la gestión de datos, el almacenamiento de contenidos y la recuperación de éstos. No serán responsabilidad del Oficial jefe de información los conocimientos institucionales, las políticas sobre conocimientos y el intercambio de conocimientos.

Esta unidad colaborará estrechamente con la Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión para fomentar las actividades de intercambio de conocimientos.

72. *Incrementar la gama de servicios de apoyo y de desarrollo de programas facilitada por el Centro exterior de apoyo y desarrollo de sistemas (OSDSC) de Bangkok.*

Las responsabilidades y los procesos deslocalizados a la oficina de Bangkok deberían mejorarse y aclararse. Se deben aplicar los procesos apropiados de gestión y retención de las capacidades para garantizar la prestación eficaz de los servicios. La deslocalización de los servicios de TI a Bangkok debe evaluarse continuamente en función de la disponibilidad de una buena base local de capacidades en materia de TI. Incrementando las tareas de TI que se deslocalizan a Bangkok se podrá lograr un ahorro de 33 000 USD por desplazamiento de empleado no funcionario por año. Se estima que se puede destinar a 10 empleados no funcionarios, sobre el número total de 172 empleados no funcionarios en 2011, a ubicaciones de bajo costo, con lo que se logrará un ahorro de 330 000 USD.

Otros servicios administrativos

73. Otros servicios administrativos. En esta área se ha identificado un posible ahorro de **6,1 millones de USD.**

En el campo de los otros servicios administrativos, se han examinado las áreas del Servicio de traducción, el Servicio de impresión (impresión interna, externa y las impresoras de red), el Servicio de registro y el Servicio de distribución, incluidos el almacén externo y los procesos de viajes. Las conclusiones principales sobre cada una de estas áreas son:

74. Servicio de traducción: En el área del Servicio de traducción, se ha identificado un posible ahorro de 1,1 millones de USD.

En la FAO, los costos de las traducciones se facturan a las unidades que las solicitan. La impresión general que se tiene del Servicio de traducción es que es caro y que la realización de las traducciones lleva mucho tiempo. En respuesta a un cuestionario enviado a los departamentos, éstos han señalado que las principales razones para recurrir a traductores externos son los costos,

los plazos y la calidad del servicio interno. La mitad de los departamentos consideran las traducciones externas tienen tanta calidad como las del Servicio de traducción interno, y un 30 % considera que las traducciones externas son de mayor calidad que las internas. La traducción interna cuesta, en media, 545 USD por 1 000 palabras, en comparación con la media de 184 USD por 1 000 palabras que cuesta la traducción externa. Por lo tanto, se recomienda que el 90 % de las traducciones se efectúen externamente y que sólo las traducciones urgentes (se estima que representan el 10 % del volumen total) se realicen internamente. El modelo propuesto prevé que el Servicio de traducción ofrezca los servicios siguientes:

- **Gestión de la terminología**
La base de datos terminológica de KCCM, accesible interna y externamente, es un elemento importante en la subcontratación de servicios de traducción, ya que permite conservar la terminología de la FAO y la calidad.
- **Gestión de la lista de profesionales**
La lista que gestiona KCCM debe fusionarse con las de los otros departamentos. La FAO debería disponer de una única lista de traductores gestionada por KCCM.
- **Revisión / Corrección**
KCCM se encargará de proporcionar un servicio de revisión y corrección de todas las traducciones que se realicen. El servicio de revisión y corrección ayudará a garantizar la calidad y la corrección de la terminología de la FAO en los documentos.
- **Traducción (se estima que representará el 10 % de la carga de trabajo)**
El modelo propuesto prevé que KCCM traduzca alrededor del 10 % del trabajo de traducción total de la FAO. Las solicitudes de traducción que se cursen a KCCM se podrán realizar interna o externamente. KCCM deberá ofrecer este servicio a un precio de 250 USD por 1 000 palabras.

El modelo propuesto para el Servicio de traducción deberá financiarse a través del Programa Ordinario de la FAO. La reducción de la carga de trabajo permitiría reducir los puestos a la mitad, lo que resultaría en un ahorro de alrededor de 1,1 millones de USD al año.

75. Servicio de impresión, distribución y almacén: En el área del Servicio de impresión, distribución y almacén se ha identificado un posible ahorro de 860 000 USD.

A este efecto, se han evaluado los elementos siguientes:

- impresora de red /de grupo de trabajo;
- impresoras multifuncionales;
- impresión interna por el departamento KCCM;
- impresión externa por el departamento KCCI;
- distribución y almacenaje.

Se recomienda que se fusionen los servicios de impresión interna y externa y que se incluyan en él los servicios de distribución y almacén. La nueva Unidad de impresión y distribución permitirá reducir los costos mediante: la mejora de la planificación, los proveedores externos de servicios de impresión en todo el mundo y la distribución local, la reducción de referencias en el almacén y la reducción del número de efectivos a jornada completa por la generación de sinergias.

En lo que respecta a las impresoras de red y multifuncionales disponibles en la FAO, se recomienda que se reduzca su cantidad y se llegue a una proporción de 1:10 (impresoras de red) y de 1:20 (impresoras multifuncionales).

Se ha determinado un ahorro de unos 220 000 USD por la reducción de las impresoras multifuncionales, 60 000 USD por la reducción de las referencias del almacén y alrededor de 580 000 USD por la fusión y la mejora de la tecnología del departamento de impresión. El ahorro total en el área de impresión y distribución se estima en 860 000 USD al año.

76. **Servicio de registro:** En el área del Servicio de registro, se ha identificado un posible ahorro de 3,1 millones de USD.

La FAO ya ha iniciado una reforma para actualizar los sistemas de registro. Se ha evaluado la reforma del registro y se han identificado algunas deficiencias; por lo tanto, se recomienda que se transfiera la responsabilidad de la reforma del registro a la División del Oficial jefe de información, que se encargará de determinar los requisitos que deberá cumplir el nuevo sistema de registro, la aplicación y el mantenimiento del sistema y de designar a los proveedores adecuados.

El nuevo sistema deberá permitir al personal almacenar, recuperar y gestionar registros por sí mismos. Se estima que la FAO debería invertir unos 800 000 USD en el nuevo sistema de registro y 100 000 USD más en un sistema que permita la firma electrónica. Así, se estima que la FAO podría reducir el número de efectivos a jornada completa en un 60 % en la Sede y lograr un ahorro de unos 2,2 millones de USD al año. El despliegue en las oficinas descentralizadas y la redistribución del personal de registro a las unidades técnicas permitiría a la FAO ahorrar unos 900 000 USD más al año. Se estima que el ahorro total relacionado con el registro es de 3,1 millones de USD.

77. **Viajes:** En el área de los viajes se ha identificado un posible ahorro de 1,05 millones de USD.

Según el proceso actual de viajes de la FAO, algunos viajes requieren varias aprobaciones. Este proceso engorroso retrasa la reserva de los viajes. En 2008, la FAO reservó unos 10 000 pasajes y gastó en ello unos 18 millones de USD. Alrededor del 42 % de los pasajes aéreos se reservaron con una antelación inferior a 14 días. En el examen se ha evaluado la posibilidad de introducir la aprobación trimestral de los planes de viaje y un nuevo proceso que permitan a la FAO imponer un plazo mínimo de reserva anticipada de 14 días. Por este motivo, se recomienda que se modifique la política sobre viajes y que se exija que las reservas se efectúen con una antelación mínima de 14 días.

Se estima que la introducción de la obligación de reservar con antelación permitiría ahorrar unos 850 000 USD al año. En la misma evaluación se pone de manifiesto que cerca del 2,3 % del volumen total se podría ahorrar si se impusiera la obligación de adquirir pasajes con condiciones más restringidas. El importe correspondiente que podría ahorrar la FAO es de 200 000 USD al año.

F. Plan de aplicación

78. Las iniciativas del examen exhaustivo permitirán que la FAO introduzca numerosas mejoras en sus servicios institucionales y pueda ahorrar de manera simultánea. Sin embargo, se han determinado algunas cuestiones que son esenciales para que la aplicación de las iniciativas tenga éxito.
79. Es esencial priorizar no sólo las iniciativas propuestas en el presente examen, sino también las previstas en el proyecto de reforma de la FAO, de carácter más amplio; asimismo, es esencial preparar el calendario de las iniciativas de manera que se tengan en cuenta las interdependencias y los beneficios. Por lo tanto, se recomienda que se ponga en marcha una gestión reforzada del proyecto con un calendario y un orden de prioridades claros, como se muestra en el gráfico inferior.

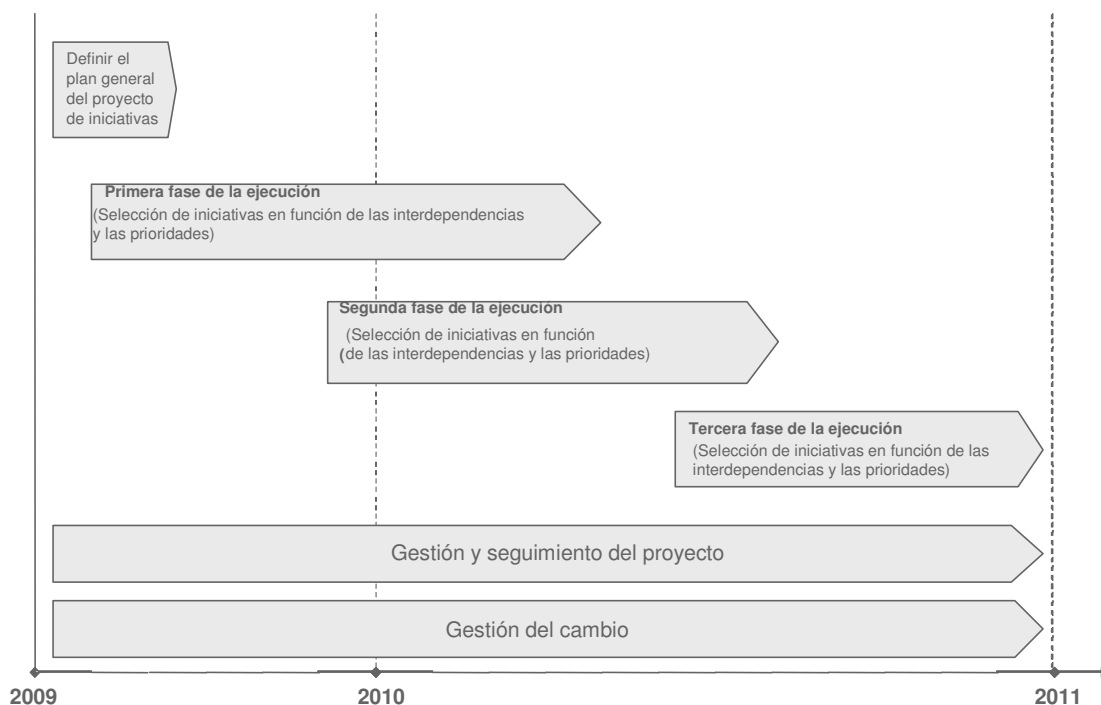


Gráfico ES-1: Hoja de ruta indicativa

80. Será esencial garantizar el compromiso pleno de la Administración para que se logren los resultados identificados y se lleven a cabo todas las acciones necesarias para que la aplicación tenga éxito. Además, algunas de las iniciativas previstas requieren la cooperación de los otros dos organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma (PMA y FIDA).
81. Las recomendaciones del plan general de aplicación del examen exhaustivo presuponen que todas las iniciativas comenzarán en 2009 para aprovechar al máximo el potencial de los ahorros identificados. Al inicio de la aplicación, se recomienda que se defina un plan general del proyecto que incluya la priorización y las interdependencias de las iniciativas identificadas. Se deberán asignar el presupuesto y los recursos necesarios a las iniciativas para evitar retrasos. Si no se asignan fondos y recursos suficientes a tiempo, la Organización no podrá aprovechar muchos de los beneficios (ahorros en efectivo y ganancias por eficacia).

82. En el examen exhaustivo se prevé la reducción del número de efectivos a jornada completa; esto obligará a la FAO a considerar la adopción de acciones socialmente responsables para fomentar la formación profesional y la redistribución del personal cuando sea posible.
83. Por último, aunque no por ello menos importante, es esencial que haya iniciativas de gestión del cambio en marcha dirigidas a facilitar la adopción del nuevo *modus operandi*.
84. En los mapas de transición, disponibles en los capítulos sobre cada línea de trabajo del informe final, se definen las acciones que se deben realizar para materializar las iniciativas del examen exhaustivo y obtener los beneficios conexos.