



Junta de Desarrollo Industrial

42° período de sesiones

Viena, 25 a 27 de noviembre de 2014

Tema 4 a) del programa provisional

Informe del Auditor Externo correspondiente a 2013

Aumentos de la eficiencia obtenidos mediante la aplicación del Programa de Cambio y Renovación Orgánica (PCRO)

Informe del Director General

De conformidad con la conclusión 2014/2 del Comité de Programa y de Presupuesto, en el presente informe se describen los aumentos de la eficiencia, incluidos los ahorros en los gastos administrativos, obtenidos mediante la aplicación del Programa de Cambio y Renovación Orgánica, prestando especial atención a la introducción del sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI).

I. Antecedentes

1. Como ya se indicó en anteriores documentos de períodos de sesiones, el Programa de Cambio y Renovación Orgánica se creó, entre otros, con el objetivo de fomentar la eficiencia mediante el aumento de la productividad y la mejora de la calidad de los servicios de la ONUDI, facilitando de ese modo una mayor prestación de servicios dentro de un entorno presupuestario de crecimiento nulo. En el informe más reciente (IDB.41/9, párrafo 22) se señalaron los aumentos de la eficiencia previstos en el marco del PCRO y de la aplicación del sistema PRI.

Por razones de economía, solo se ha hecho una tirada reducida del presente documento. Se ruega a los delegados que lleven consigo a las sesiones sus propios ejemplares de los documentos.



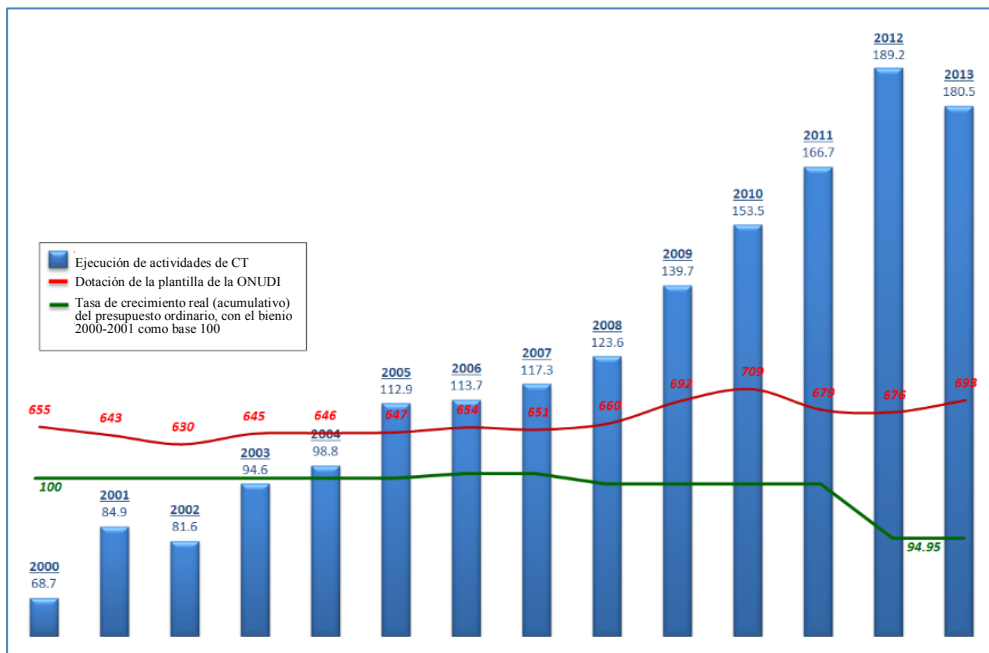
2. Además, en el programa y los presupuestos para los bienes 2012-2013 y 2014-2015 ya se han reflejado los ahorros en los gastos administrativos que se han logrado con la ejecución del PCRO.

II. Indicadores principales

3. En los últimos años se ha logrado un crecimiento considerable del volumen de los servicios de cooperación técnica (CT), a pesar de que el presupuesto ordinario está disminuyendo y de que la dotación de la plantilla se mantiene relativamente estática, como se muestra en el gráfico 1 que figura a continuación.

Gráfico 1

Prestación de servicios de CT, presupuesto ordinario y dotación de la plantilla



4. En el gráfico 1, las barras verticales representan el volumen anual de servicios de CT prestados, en millones de dólares de los Estados Unidos, la línea superior muestra el número de funcionarios de plantilla y la línea inferior muestra la cuantía relativa del presupuesto ordinario, tomándose como base el bienio 2000-2001. El diagrama ilustra de manera clara que la ONUDI ha logrado ahorros considerables e incluso mayores aumentos de la eficiencia.

III. Ahorros en los gastos administrativos

5. Dado que la División de Apoyo a los Programas y Administración General (DAPA) está prestando una parte considerable del apoyo administrativo, los ahorros en los gastos administrativos se demostrarán con el desarrollo presupuestario de dicha división. Con respecto al presupuesto bienal para 2012-2013, la DAPA ha logrado una reducción de recursos de 2,1 millones de euros. Además, el presupuesto

de la DAPA para el bienio 2014-2015 se volvió a reducir en 1,1 millones de euros. La reducción presupuestaria total del período de cuatro años comprendido entre 2012 y 2015 asciende aproximadamente a 5,2 millones de euros. En el cuadro 1 se resumen los ahorros en los gastos administrativos de cada programa de la DAPA.

Cuadro 1

Ahorros por programa en el presupuesto de la DAPA durante el período 2012-2015

Programas de la DAPA	2012-2013 en millones de euros	2014-2015 en millones de euros	Total¹ en millones de euros
Gestión de los Recursos Humanos (GRH)	0,32	0,44	1,08
Servicios Financieros	0,44	0,29	1,17
Servicios de Apoyo Operacional (AOP)	1,03	0,34	2,40
Oficina del Director Principal	-0,12	0,33	0,09
Gestión de Información y Comunicaciones (GIC) y Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas	0,40	-0,31	0,49

6. En el cuadro 1 se muestra que, en el marco de la DAPA, se obtuvieron ahorros en Servicios Financieros y en los servicios de GRH y AOP. Además, en el ámbito de la GIC, los gastos presupuestarios en tecnologías y sistemas de información se redujeron debido a la financiación extrapresupuestaria del PCRO durante el bienio 2012-2013 y a los ahorros obtenidos al dejar de utilizar los sistemas heredados. El ahorro anual resultante de 0,6 millones de euros se compensó con los gastos iniciales de servicio del nuevo sistema PRI, por lo que en total se ahorraron 0,2 millones de euros anuales en cifras netas.

7. Más del 90% del presupuesto total de la DAPA corresponde a gastos de personal. Por lo tanto, los ahorros presupuestarios señalados anteriormente se han logrado principalmente mediante la reducción de puestos administrativos.

IV. Reducción de puestos de la DAPA

8. Los ahorros anteriormente mencionados que se obtuvieron en el presupuesto de la DAPA para el bienio 2012-2013 están relacionados principalmente con los puestos y gastos de personal de plantilla, en concreto con una reducción neta de 8,25 puestos equivalentes a tiempo completo (ETC). El presupuesto de la DAPA para el bienio 2014-2015 se redujo en otros 14,25 puestos equivalentes a tiempo completo. En total, estas reducciones representan aproximadamente el 15% de los puestos que existían en 2011.

¹ El ahorro total incluye a) los ahorros obtenidos durante cuatro años con las medidas introducidas en 2012 y b) los ahorros obtenidos durante dos años con las medidas introducidas en 2014.

9. En términos agregados, 21,5 de los 22,5 puestos que se suprimieron correspondían al Cuadro de Servicios Generales. Esto demuestra que la reducción de la capacidad tuvo lugar en el ámbito del apoyo administrativo, mientras que la plantilla del Cuadro Orgánico de los servicios de apoyo permaneció sin cambios.

Cuadro 2

Reducción de puestos de la DAPA por programa en el período 2012-2015

Programas de la DAPA	2012-2013 (ETC)	2014-2015 (ETC)	Total (ETC)
Gestión de los Recursos Humanos (GRH)	2	3,25	5,25
Servicios Financieros	3	3	6
Servicios de Apoyo Operacional (AOP)	2,75	2	4,75
Oficina del Director Principal	-1	2	1
Gestión de Información y Comunicaciones (GIC) y Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas	1,5	4	5,5

10. En el cuadro 2 se muestra que en los servicios de apoyo administrativo de la DAPA, concretamente en los programas de GRH, Servicios Financieros y AOP, se suprimieron de cinco a seis puestos durante el período examinado sin que se llegara a ningún acuerdo de sustitución. En cuanto a los programas de GIC y Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas, la reducción de puestos refleja una tendencia hacia la externalización de algunas funciones de apoyo, que a su vez hizo necesario que se asignaran créditos presupuestarios adicionales a partir de 2014 en concepto de partidas de gastos de personal no de plantilla.

V. Aumentos de la eficiencia en los servicios de adquisición y contratación

11. Tras la introducción del módulo de gestión de las relaciones con los proveedores del sistema SAP, se han observado aumentos de la eficiencia y transparencia en varios ámbitos principales de los procesos de adquisición y contratación de la Organización.

Plazos de adquisición

12. Dado que la mayor parte de los trámites de adquisición de la ONUDI ya se llevan a cabo en línea, de forma, automatizada y sin soporte de papel, los Servicios de Adquisiciones han podido coordinarse tanto con los clientes internos (directores de proyecto) como con los externos (licitadores y contratistas) y prestarles servicios de manera más rápida que antes de la implantación del sistema SAP. El módulo de gestión de las relaciones con los proveedores del sistema SAP ha permitido a los Servicios de Adquisiciones examinar y tramitar solicitudes y publicar pliegos de condiciones directamente en el mercado utilizando el nuevo portal electrónico de adquisiciones de la ONUDI (eProcurement), único en el sistema de las Naciones Unidas.

13. En general, los plazos de adquisición se han reducido notablemente debido a que ya es posible tramitar documentos internos digitalizados casi por completo a través del sistema.

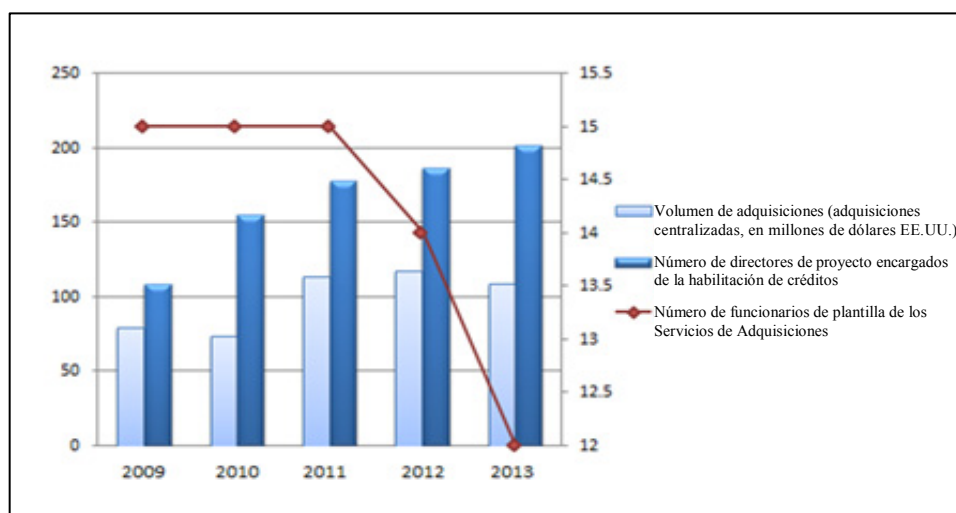
14. Los instrumentos de presentación de informes del sistema SAP constituyen un excelente mecanismo de retroinformación para la Organización, con el que analizar continuamente la duración de diferentes procesos de adquisición y contratación y determinar los ámbitos en que se podría precisar mayor intervención.

Aumento de la productividad

15. En el gráfico 2 se muestra la evolución de la plantilla básica de los Servicios de Adquisiciones en comparación con el aumento del número de clientes internos (es decir, directores de proyecto o encargados de la habilitación de créditos) y el volumen total de adquisiciones. Desde 2011 el número de funcionarios de la plantilla básica de los Servicios de Adquisiciones se ha reducido, mientras que el volumen de adquisiciones de la Organización permanece invariable.

Gráfico 2

Plantilla básica de los Servicios de Adquisiciones



Expansión rápida y aumento de la transparencia de la base de datos de proveedores

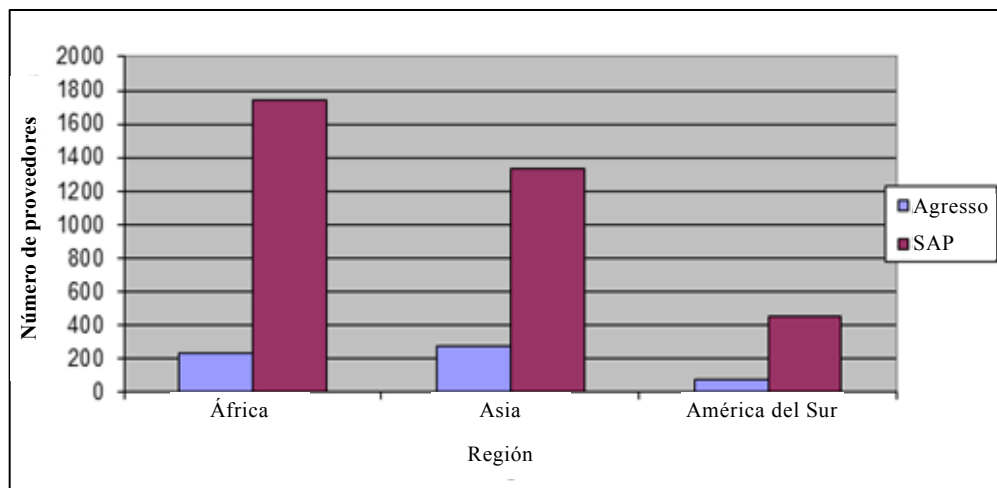
16. El módulo de gestión de las relaciones con los proveedores del sistema SAP ha permitido a la ONUDI aumentar enormemente la transparencia y el tamaño de su base de datos de proveedores. Ello se vio favorecido al permitir que se estableciera un procedimiento de creación y aprobación más fácil de usar respecto de los proveedores. El resultado final ha sido un aumento del 145% en el número de proveedores de la base de datos del módulo de gestión de las relaciones con los proveedores del sistema SAP de la ONUDI.

17. No solamente hay más proveedores en total, sino que también se han observado aumentos significativos del número de proveedores por país proveedor. Como promedio, figuran aproximadamente 27 proveedores más por país en el sistema SAP de los que figuraban en el sistema Agresso, utilizado anteriormente.

En concreto, en este sistema hay registrados más proveedores procedentes de regiones con países menos adelantados (PMA), y el mayor crecimiento se observa en África, ya que tiene siete veces más proveedores en el sistema SAP que los que había registrados en el sistema Agresso.

Gráfico 3

Aumento de proveedores por regiones geográficas



VI. Aumentos adicionales de la eficiencia logrados mediante el PCRO y el sistema PRI

18. Uno de los objetivos principales del PCRO era aumentar la eficiencia y la eficacia en función de los costos de la Organización y posibilitar que prestara más servicios con los mismos recursos del presupuesto ordinario, es decir, que mejorara la productividad. El PCRO y la solución integrada de PRI han contribuido considerablemente a aumentar la eficiencia de los procesos institucionales principales de toda la Organización. A continuación se destacan los aumentos de la eficiencia que se están logrando y reconociendo.

a) **Solución integrada de PRI:** aplicando las mejores prácticas, todos los procesos y operaciones institucionales realizados en el marco de la solución integrada de PRI cuentan actualmente con gestión y apoyo durante todo el proceso en una única plataforma informática, lo que ha llevado a acortar el tiempo de tramitación, eliminar interfaces complejas y reducir la duplicación de entradas.

b) **Simplificación de procesos y aprobaciones por vía electrónica:** se han introducido procesos de tramitación electrónicos con muchas menos etapas de aprobación siguiendo el principio de los cuatro ojos, como las firmas y aprobaciones por vía electrónica, que han reemplazado a los sistemas en papel en todos los principales procesos institucionales.

c) **Aumento de la delegación de autoridad y la rendición de cuentas:** la delegación de autoridad es un elemento implícito en muchos ámbitos del sistema PRI. Ejemplo de ello son los nuevos umbrales de adquisición, los acuerdos de prestación de servicios a título personal para la contratación de consultores,

la gestión de viajes, la formulación de proyectos de CT y las revisiones presupuestarias. Los nuevos umbrales han posibilitado una tramitación directa simplificada con una mayor rendición de cuentas y transparencia.

d) **Mayor descentralización:** el sistema PRI y sus procesos, a los que ahora se puede acceder tanto desde la Sede como desde las oficinas extrasede, han logrado reducir el tiempo de tramitación y mejorar la colaboración.

e) **Tableros e informes en línea:** los tableros e informes en línea disponibles para la plantilla y las partes interesadas han facilitado la elaboración de dicha información y han contribuido, a su vez, a producir “una sola versión de la verdad”.

19. A continuación se describen con mayor detalle los principales procesos o ámbitos en que ya se están obteniendo aumentos de la eficiencia.

a) **Actividades básicas de CT**

El módulo de gestión de los proyectos y la cartera presta apoyo en todas las etapas de las actividades básicas de los servicios de CT de la ONUDI. El módulo permite a la Organización gestionar el período de desarrollo completo de sus actividades o proyectos de CT de una forma más eficiente, según los principios de la gestión basada en los resultados en todas las etapas dentro de un sistema integrado. Además, el nuevo proceso de formulación y aprobación de programas y proyectos de CT, introducido en junio de 2014, ha mejorado aún más la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios de CT, lo que ha posibilitado unas fases de formulación y aprobación más rápidas, transparentes y colaborativas, a la vez que ha reforzado la calidad del diseño y garantizado el cumplimiento de las normas de los donantes.

b) **Contratación y gestión de acuerdos de prestación de servicios a título personal y consultores**

Las políticas y los procedimientos relativos a los acuerdos de prestación de servicios a título personal permiten que un administrador pueda seleccionar a un consultor consultando una reserva de recursos e iniciar una solicitud de contratación por vía electrónica. Una vez que el supervisor correspondiente aprueba la solicitud, el sistema PRI genera un contrato de manera automática. Los administradores también pueden aprobar los pagos a los consultores o expertos directamente a través del sistema. Estos flujos de trabajo electrónicos han reducido de manera considerable los trámites administrativos y han acelerado la contratación y gestión de consultores.

Además, los consultores ahora forman parte de la reserva de talentos del módulo relativo a la gestión del capital humano, lo que garantiza que se pueda administrar y gestionar todos los recursos y presentar informes al respecto de un modo coherente. Estas mejoras han sido reconocidas por el Auditor Externo (IDB.42/3, párrafo 87).

c) **Procesos simplificados de gestión de viajes**

El proceso completo de gestión de viajes se tramita por vía electrónica en el sistema PRI y, por tanto, está totalmente integrado con los módulos de gestión financiera y de las vacaciones. Se ha ahorrado en gastos administrativos al

haber disminuido los costos de tramitación de los vuelos reservados mediante el sistema de reserva de viajes de la Sede.

El nuevo trámite simplificado de solicitud de viaje también ha sido reconocido por el Auditor Externo (IDB.42/3, párrafo 88), y se ha felicitado a la Organización por haber facilitado el proceso y reducido el plazo de aprobación de manera significativa.

d) Solución integrada para la gestión del capital humano

Todos los trámites de gestión del capital humano, entre otros la contratación electrónica, la administración de personal, las nóminas de la plantilla y de los consultores, el autoservicio a empleados y administradores, la evaluación de 360 grados de la actuación profesional, la contratación y gestión de consultores y la administración del tiempo, se procesan en un único sistema integrado de PRI. Los procesos institucionales se han simplificado y optimizado, lo que ha dado como resultado el empoderamiento de la plantilla, la claridad en cuanto a la responsabilidad y rendición de cuentas respecto de los resultados, un menor esfuerzo administrativo, una mayor eficiencia y eficacia, y unas herramientas eficaces para la descentralización.

e) Módulos integrados de finanzas, adquisición y logística

Algunos ejemplos de la simplificación y optimización mencionadas son, entre otros, la gestión financiera, las adquisiciones y la gestión de activos. Los trámites se simplificaron gracias a un menor número de etapas de aprobación y un aumento de la delegación de autoridad para lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia y fomentar la rendición de cuentas. Los módulos y trámites financieros también son totalmente conformes con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

f) Gestión de conocimientos y colaboración

Las nuevas herramientas de gestión de conocimientos y colaboración, una vez que se hayan institucionalizado por completo, facilitarán, dentro de un único sistema global integrado, la colaboración y el intercambio de conocimientos a nivel de toda la Organización y la gestión de todos los documentos relativos a las actividades de CT, a la gestión del capital humano, a las finanzas, a las adquisiciones, a la logística y a otras operaciones.

g) Tableros e informes

Los tableros e informes en línea proporcionan información mediante una interfaz gráfica fácil de usar, accesible tanto desde la Sede como desde las oficinas extrasede. Estas herramientas ofrecen información en tiempo real sobre las operaciones y procesos principales de la Organización, entre los que figuran las actividades de CT, la gestión del capital humano, las finanzas, las adquisiciones y los viajes. En otros lugares, los Estados Miembros pueden acceder actualmente a tableros e informes en línea relativos a actividades de CT, gestión del capital humano, finanzas y adquisiciones.

El cuadro 3 ilustra la situación anterior y posterior a la introducción del PCRO y del sistema PRI respecto de algunos de los procesos o ámbitos principales en los que se están logrando aumentos de la eficiencia.

Cuadro 3
Ejemplos de aumentos de la eficiencia “antes” y “después” del PCRO y del sistema PRI

Proceso/ámbito	Antes del sistema PRI y del PCRO	Después del sistema PRI y del PCRO
Proceso de formulación y aprobación de proyectos de CT: desde el concepto hasta la aprobación de proyecto	5 etapas de aprobación en papel	Máximo de 4 etapas de aprobación y nuevos umbrales
Revisiones presupuestarias de CT	De 2 a 5 etapas de aprobación en papel	De 2 a 3 etapas de aprobación con umbrales mayores
Contratación de acuerdos de prestación de servicios a título personal/consultores	3 etapas de aprobación con 4 semanas de tramitación por conducto de la Subdivisión de Gestión de los Recursos Humanos	2 etapas de aprobación con 1 semana de tramitación
Solicitud de viaje Liquidación de gastos de viaje	6 etapas de aprobación 4 etapas de aprobación	De 2 a 3 etapas de aprobación 2 etapas de aprobación
Adquisiciones	3 etapas de aprobación en papel a través de los servicios de apoyo de la DAPA	2 etapas de aprobación y autoservicio con umbrales mayores
Evaluación de la actuación del personal	Tramitación en papel	En línea con evaluación de 360 grados
Nóminas del personal	Tramitación basada en la computadora central, distribución de nóminas en papel	Nóminas y actualización de datos personales y bancarios en línea
Tableros e informes de los Estados Miembros	Tramitación manual	Informes en línea relativos a actividades de CT, gestión del capital humano, cuotas y adquisiciones
Gestión de conocimientos y colaboración	Varios sistemas, es decir, Infobase, Agresso, discos de red, Intranet	Una solución global integrada basada en una plataforma de tecnología de la información

VII. Encuesta del sistema PRI sobre la satisfacción y las experiencias actuales de los usuarios

20. En mayo y junio de 2014 se realizó una encuesta, a nivel de toda la Organización, en la que participaron tanto el personal como los Estados Miembros con el objetivo de estimar el nivel de satisfacción de los usuarios del sistema PRI y de determinar los ámbitos que podrían mejorarse respecto de la aplicación del sistema y de los procesos institucionales. La encuesta también pretendía informar sobre la opinión actual de los usuarios sobre los resultados del sistema PRI y los beneficios obtenidos mediante el PCRO.

21. Se recibieron 218 respuestas (32%) de miembros de la plantilla, de los cuales más del 92% usaba el sistema PRI todas las semanas. En esas respuestas se indica que el sistema PRI ha influido positivamente en la mejora de la eficiencia y que su aprobación es del 66%.

VIII. Conclusiones

22. Ya se han logrado aumentos considerables de la eficiencia a través de la aplicación del PCRO. En el programa y los presupuestos para los bienios 2012-2013 y 2014-2015 se han reflejado ahorros en los gastos administrativos que ascienden a unos 5,2 millones de euros. Además, como se ha ilustrado anteriormente, se han alcanzado logros apreciables en el marco del PCRO y la introducción del sistema PRI, lo que ha llevado a un aumento de la productividad de los procesos institucionales de la ONUDI. Algunos de estos logros han sido destacados por el Auditor Externo (IDB.42/3) y confirmados por los resultados de la encuesta del sistema PRI.

23. Además, desde que se creó la Dependencia de Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas en enero de 2014, se han introducido más de 120 mejoras del sistema PRI y se han optimizado los procesos institucionales, y se prevé introducir más mejoras en el futuro. A este respecto, la Dependencia de Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas seguirá cooperando estrechamente con la División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PCT) y con la comunidad empresarial a fin de analizar de manera sistemática los principales procesos institucionales en que el sistema PRI podría lograr mayores aumentos de la eficiencia y más transparencia para mejorar la prestación de servicios y las actividades de CT. En este ámbito se incluyen, entre otros, un flujo de trabajo totalmente integrado para el diseño, la evaluación preliminar y la aprobación de proyectos; un mecanismo simplificado de comprobación de fondos y revisión presupuestaria de las actividades de CT; trámites simplificados de apoyo relativo a los viajes a las oficinas extrasede y la prestación de servicios de capacitación para proyectos de CT; y una mayor normalización de los trámites financieros.

24. Por lo tanto, a fin de mantener los aumentos de la eficiencia será necesario realizar esfuerzos continuos para mejorar el sistema PRI, lo que requerirá más inversiones. En las propuestas del Director General relativas al programa y los presupuestos para el bienio 2016-2017 se incluirán tanto los costos de mantenimiento periódico como los de mejora del sistema.

IX. Medidas que se solicitan a la Junta

25. La Junta tal vez desee tomar nota de la información que figura en el presente documento.
