

**EXCELENCIA EN MATERIA DE COSTOS:
PROPUESTAS PARA CREAR UN CENTRO DE
SERVICIOS EN EL PMA**



Documento informativo de la Directora Ejecutiva

Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)

Índice

Índice	2
1.1 Finalidad del documento	4
1.2 ¿En qué consiste la labor del PMA relativa a la excelencia en materia de costos?	5
1.2.a Análisis de los costos de apoyo globales.....	5
1.2.b Examen de la viabilidad del centro de servicios	8
1.3 ¿Cuáles son las mejores prácticas en materia de creación de un centro de servicios?.....	10
1.3.a Informe de la DCI sobre la deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	10
1.3.b Otras experiencias de organismos de las Naciones Unidas en materia de centros de servicios deslocalizados	11
1.3.c Experiencia del PMA por lo que se refiere a los servicios deslocalizados.....	14
1.3.d Experiencia del PMA en la esfera del cambio orgánico en general	16
1.3.e Principales elementos de las mejores prácticas vigentes	17
1.4 ¿De qué forma ha elaborado el PMA propuestas alineadas con las mejores prácticas?.....	19
1.4.a Un enfoque estructurado para la labor en materia de viabilidad	19
1.4.b Establecimiento de disposiciones claras de gobernanza y adopción de decisiones en las que participen las principales partes interesadas, en la forma apropiada.....	21
1.4.c Examen de las posibilidades de colaboración entre organismos de las Naciones Unidas y de externalización.....	21
1.5 ¿Qué funciones y procesos pueden trasladarse a un centro de servicios?.	22
1.5.a Análisis a nivel institucional (determinación del alcance a alto nivel) ...	22
1.5.b Análisis detallado de los procesos (determinación del alcance en profundidad).....	23
1.5.c Direcciones, funciones y procesos que pueden abarcarse en un centro de servicios	25
1.5.d Examen de las modalidades de funcionamiento.....	27

1.6	¿Cuál es el calendario para la ejecución del proyecto?	28
1.7	¿Cómo se ha elaborado y actualizado el estudio de viabilidad económica?	29
1.7.a	Estudio de viabilidad – modelo financiero.....	30
1.7.b	Estudio de viabilidad económica: identificación y gestión dinámica de los riesgos.....	31
1.7.c	Estudio de viabilidad económica: análisis de las ubicaciones.....	32
1.7.d	Examen de viabilidad económica: costos y beneficios no financieros y otras posibilidades de aumentar la atención que se centra en el cometido del Programa	32
1.8	¿Cuáles son las estimaciones de costos y ahorros?	33
1.8.a	Ahorros estimados.....	33
1.8.b	Estimación de las inversiones/costos.....	34
1.8.c	Umbral de rentabilidad.....	34
1.9	Observaciones finales.....	34
Anexo 1: Análisis de la ubicación.....		36
a)	Mejores prácticas	36
b)	Principales factores que se tuvieron en cuenta	37
c)	El proceso de selección	37
d)	Fase 1: Países excluidos del análisis detallado.....	37
e)	Fase 2: Clasificación de los países identificados en la fase 1 con arreglo a subindicadores	38
f)	Fase 3: Conversaciones adicionales con los gobiernos de posibles países anfitriones	40
g)	Actualización del modelo operativo para tener en cuenta cambios en los criterios de selección en que se basa.....	40
Anexo 2: Análisis detallado de los riesgos		41

1.1 *Finalidad del documento*

1. El presente documento informativo tiene el objetivo de presentar a la Junta la documentación de antecedentes esencial sobre la labor relativa a la excelencia en materia de costos que se ha llevado a cabo hasta el momento. También presenta la información adicional que se solicitó durante las consultas oficiosas.
2. El documento tiene el objetivo de dar respuesta a las preguntas siguientes:
 - ***¿En qué consiste la labor del PMA relativa a la excelencia en materia de costos?*** Se presentan de los dos elementos principales de la labor del PMA relativa a la excelencia en materia de costos.
 - ***¿Cuáles son las mejores prácticas para la creación de un centro de servicios?*** Se presentan las mejores prácticas para la creación de centros de servicios determinadas por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en su examen de los centros de servicios de las Naciones Unidas; la información disponible sobre el uso de los centros de servicios parte de otras entidades de las Naciones Unidas, y datos sobre el uso de servicios deslocalizados por parte del propio PMA.
 - ***¿De qué forma ha elaborado el PMA propuestas alineadas con las mejores prácticas?*** Se expone el enfoque utilizado por la Secretaría para elaborar propuestas sólidas y alineadas con las mejores prácticas para la creación de un centro de servicios.
 - ***¿Qué funciones y procesos pueden trasladarse a un centro de servicios?*** Se informa sobre el modo en que el PMA ha procurado identificar las funciones y procesos que se trasladarán y el alcance actual del proyecto.
 - ***¿Cuál es el calendario para la ejecución del proyecto?*** Se informa sobre los planes actuales para hacer realidad el centro de servicios.
 - ***¿Cómo se ha elaborado y actualizado el estudio de viabilidad económica?*** Se informa sobre el estudio de viabilidad económica que se ha utilizado para determinar si el centro de servicios permitiría hacer un uso óptimo de los recursos, indicando, entre otras cosas: los supuestos en que se basa el análisis de viabilidad económica; la forma en que se han identificado, evaluado y gestionado los riesgos; el análisis de las ubicaciones, y los costos y beneficios no financieros.
 - ***¿Cuáles son las estimaciones de los costos y ahorros?*** Se exponen las estimaciones de los costos y ahorros más recientes.
3. El documento contiene dos anexos con información adicional sobre:
 - **La metodología elaborada para evaluar la mejor ubicación para un centro de servicios.** En este anexo se explica en detalle la metodología utilizada para asegurarse de que la elección de una ubicación para el centro de servicios permita lograr el mayor nivel de optimización de los recursos para el PMA (Anexo 1).

- **La evaluación detallada de los riesgos que se utilizará para la gestión de los riesgos más importantes** a los que habrá que hacer frente durante el proyecto, las medidas de mitigación que se instaurarán para hacer frente a esos riesgos, y la forma en que estos costos se tienen en cuenta en el estudio de viabilidad económica/modelo financiero (Anexo 2).

1.2 ¿En qué consiste la labor del PMA relativa a la excelencia en materia de costos?

4. Para el PMA es esencial poder demostrar a sus donantes que utiliza los fondos de forma óptima, especialmente teniendo en cuenta que se financia en un 100 % a través de contribuciones voluntarias. Durante el último año la Directora Ejecutiva ha instado al Programa a encontrar formas de alcanzar la excelencia en materia de costos.
5. La excelencia en materia de costos se centra en buscar formas concretas de operar que permitan al PMA cambiar la forma en que lleva a cabo su labor a fin de obtener ahorros que luego puedan reorientarse para ser destinados a su labor fundamental encaminada a erradicar el hambre. El PMA debe aprovechar todas las oportunidades para reforzar su forma de operar reduciendo los costos. Esto significa que la excelencia en materia de costos debe centrarse en los dos elementos principales que componen los gastos generales del PMA: los costos por concepto de nómina y los costos por otros conceptos.
6. Hasta ahora la labor relativa a la excelencia en materia de costos se ha llevado a cabo en dos esferas principales:
 - **Análisis de los costos de apoyo globales.** Se trata de un examen detallado y amplio de los costos de apoyo globales por conceptos distintos de la nómina (como costos de los viajes, las instalaciones, los servicios públicos, etc.) para determinar y estudiar de forma sistemática las posibilidades de utilizar de forma óptima los recursos que se dedican a estos gastos globales.
 - **Examen de la viabilidad del centro de servicios.** Se trata de un estudio de viabilidad para examinar y cuantificar las posibilidades por lo que se refiere a la creación del centro de servicios con el fin de obtener ahorros en los costos por concepto de nómina y de generar otras eficiencias.
7. Si bien el presente documento se centra en el análisis de la viabilidad de los centros de servicios realizado por el PMA, es importante poner de relieve que se trata únicamente de uno de los aspectos del enfoque doble que el PMA utiliza respecto de la excelencia en materia de costos.

1.2.a Análisis de los costos de apoyo globales

8. Mediante la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos se han determinado diversas esferas en que el PMA podría realizar su labor de una forma más eficaz y/o eficiente en función de los costos, lo que permitiría al

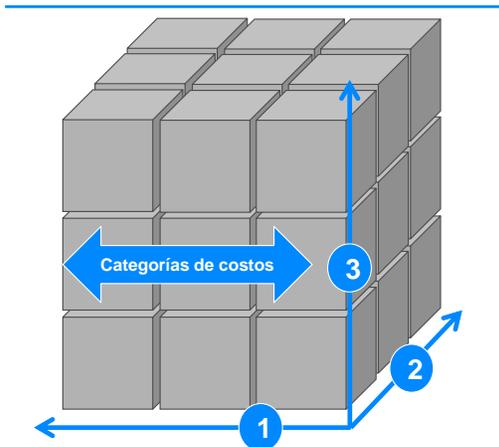
organismo reorientar recursos hacia actividades más directamente relacionadas con las necesidades de las personas a quienes presta servicios.

9. El equipo que se ocupa de la excelencia en materia de costos ha examinado los principales factores que generan costos directos e indirectos en el marco del PMA para ver si sería posible ahorrar sin reducir la calidad de los servicios. En la labor se asigna una importancia especial a encontrar formas de optimizar el uso de los recursos que se dedican a los distintos tipos de bienes y servicios.
10. Los distintos tipos de costos de apoyo del PMA se han categorizado y evaluado con arreglo a tres conceptos: financiación, período de tiempo y ubicación. Se trata del primer análisis de situación exhaustivo de todos los costos de apoyo del PMA que se ha efectuado de este modo. (Figura1).

Figura 1: Cartografía detallada de los costos de apoyo globales del PMA

Los costos de apoyo globales del PMA se han evaluado con arreglo a tres conceptos: financiación, período de tiempo y ubicación

El cubo de costos ilustra todos los tipos de costos pertinentes con arreglo a tres conceptos



Observaciones fundamentales

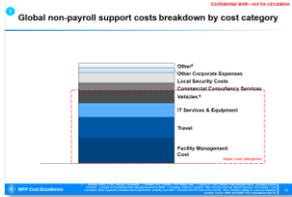
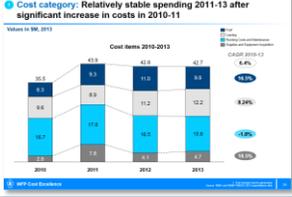
- 1 Financiación:** clasificación de los costos con arreglo a la fuente de financiación
 - Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP)
 - Fondos fiduciarios
 - Fondos especiales
- 2 Período de tiempo:** clasificación de los costos con arreglo al tiempo
 - Ejercicios financieros de 2012 a 2014
- 3 Ubicación:** clasificación de los costos con arreglo a la ubicación
 - Costos en la Sede en comparación con los costos sobre el terreno

Las categorías de costos se analizaron con arreglo a los conceptos de costos distintos de la nómina y costos de nómina de nivel alto

11. En 2014, el PMA dedicó 389 millones de dólares EE.UU. a costos de apoyo directo e indirecto por conceptos distintos de la nómina, independientemente de la fuente de financiación (proyectos, AAP, fondos fiduciarios, etc.). Algunas de las categorías de costos más importantes son las de gestión de instalaciones, viajes en comisión de servicio, equipo y servicios de tecnología de la información (TI), y servicios de empresas de consultoría.
12. El equipo que se ocupa de la excelencia en materia de costos, colaborando estrechamente con directores y expertos del sector de las operaciones, llevó a cabo un análisis riguroso de cada una de las esferas más importantes de costos por conceptos distintos de la nómina, ya señaladas (Figura 2). Mediante este análisis se han identificado diversas posibilidades para ahorrar en el futuro, que se harán efectivas a lo largo de 2016 y 2017.

Figura 2: Los tres elementos principales del enfoque utilizado por el PMA en el análisis de los costos de apoyo globales

Enfoque utilizado para determinar distintas posibilidades para hacer un uso óptimo de los costos de apoyo globales

Identificar las categorías de costos más importantes	Llevar a cabo un análisis en profundidad de las categorías de costos más importantes	Investigar las posibilidades para optimizar los costos
		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar esferas para realizar análisis profundos en función de los posibles ahorros que podrían generar 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los grupos de costos más importantes dentro de cada categoría? ¿Cuáles son las direcciones/oficinas que generan más costos? ¿Cuál ha sido la tendencia de los costos a lo largo del tiempo? 	<ul style="list-style-type: none"> Adopción de un enfoque holístico en la determinación de posibilidades para optimizar costos que habría que aprovechar Las posibilidades seleccionadas se comunicarán a los responsables de esos costos para que se encarguen de hacerlas realidad

13. Si bien se prevé que el mayor impacto se produzca nivel de los costos relacionados con los proyectos, para 2017 el PMA espera obtener un ahorro de costos AAP cifrado en unos 2,5-3 millones de dólares. Esto representa entre un 4 % y un 5 % del volumen total de gastos AAP de 2014 en esa esfera (que fue de 51,5 millones de dólares).

1.2.b Examen de la viabilidad del centro de servicios

14. Desde hace más de 30 años hay muchas organizaciones que utilizan centros de servicios para alcanzar una o más de sus finalidades operacionales, como:
 - aumentar la calidad y la eficacia de las actividades de apoyo efectuando la gestión de esas actividades de una forma coherente y centrada en los clientes;
 - lograr economías de escala mediante la agrupación de actividades comunes en un solo lugar;
 - aumentar la atención que el personal de primera línea puede dedicar a su cometido eximiéndolo de llevar a cabo actividades que lo distraigan de los objetivos operacionales;
 - minimizar los costos de actividades generales como la tramitación o el apoyo a los clientes y a las operaciones trasladando esas actividades a una ubicación en la que los costos sean menores.
15. Si bien el paso a la utilización de centros de servicios suele ser más fácil de cuantificar y justificar por lo que se refiere a los costos, no hay que desdeñar la tarea más difícil de cuantificar los beneficios que pueden obtenerse en materia de calidad y eficacia de las actividades de apoyo.
16. En total el sector privado cuenta con más de 30 años de experiencia en la creación de centros de servicios deslocalizados. La labor del PMA relativa a la viabilidad de ese tipo de centros recibió apoyo inicial del Boston Consulting Group, que se ha basado en el ejemplo de cuatro empresas importantes que emprendieron programas de deslocalización de gran envergadura y lograron reducciones considerables de costos (Figura 3). Un aspecto fundamental de esos programas de deslocalización es que con ellos también se procura obtener beneficios no financieros importantes, como:
 - mejorar el nivel de satisfacción de los clientes gracias a una mejora de la calidad de los servicios;
 - optimizar la gestión de la demanda mediante procesos más claros;
 - aumentar la normalización y armonización de las mejores prácticas;
 - separar la dirección de los servicios administrativos para asegurarse de que las dependencias encargadas de las operaciones a nivel local se centren en generar nuevos negocios (creación de valor);
 - reducir la complejidad de los procesos operativos.

Figura 3: Ejemplos de utilización de centros de servicios en el sector privado

Las empresas del sector privado han venido utilizando ampliamente los centros de servicios desde el decenio de 1980 para obtener ahorros y mejorar la eficiencia

				
Ubicación de la sede	Cincinnati, Ohio (Estados Unidos de América)	Düsseldorf (Alemania)	Copenhague (Dinamarca)	Palo Alto, California (Estados Unidos de América)
Ubicación de los centros de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Manila (Filipinas) 	<ul style="list-style-type: none"> Bratislava (Eslovaquia) Manila (Filipinas) Ciudad de México (México) Bangalore (India) 	<ul style="list-style-type: none"> Manila (Filipinas) Mumbai, Pune, Chennai (India) Chengdu (China) 	<ul style="list-style-type: none"> Bucarest (Rumania) Cyberjaya (Malasia)
Funciones deslocalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Recursos humanos Tecnología de información Adquisiciones Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Recursos humanos Tecnología de la información Compras + control Apoyo administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Comerciales Finanzas Operaciones Ventas Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Tecnología de la información Adquisiciones Atención al cliente Recursos humanos
Beneficios no financieros	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del nivel de satisfacción de los clientes Optimización de la gestión de la demanda debido a una estructura de los procesos más clara 	<ul style="list-style-type: none"> Normalización, armonización, transferencia de mejores prácticas Separación de la dirección y los servicios administrativos, atención a la creación de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la complejidad Mejora de la satisfacción de los clientes Crecimiento acorde al del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación regional previa a la consolidación a nivel mundial y el consiguiente proceso de deslocalización
Ahorro estimado	<ul style="list-style-type: none"> ~30% de reducción de los costos (anualmente) 	<i>Un nivel de ahorro anual importante (no se han comunicado las cifras exactas)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ~50 millones de dólares anuales
Número de miembros del personal deslocalizado	<ul style="list-style-type: none"> >3.500 empleados a tiempo completo 	<ul style="list-style-type: none"> >2.000 empleados a tiempo completo 	<ul style="list-style-type: none"> >2.500 empleados a tiempo completo en Filipinas >8.000 empleados a tiempo completo en la India 	<ul style="list-style-type: none"> 3.869 empleados a tiempo completo en Rumania 4.000 empleados a tiempo completo en Malasia

17. Organizaciones de los sectores público y privado reconocen que la creación de centros de servicios, como ocurre con todos los proyectos de cambios importantes, también genera riesgos que hay que gestionar. Algunos de los riesgos más importantes son los siguientes:

- la posible alteración del suministro de servicios durante la fase de transición;
- el aumento a corto plazo de la carga de trabajo que generan los cambios organizativos importantes de este tipo;
- los posibles efectos de la moral del personal causados por la incertidumbre en cuanto al futuro de su trabajo;
- la subestimación de las inversiones iniciales necesarias para generar ahorros a más largo plazo y efectuar la gestión de los principales riesgos de la transición;
- el fracaso por lo que se refiere a generar el rendimiento previsto de las inversiones gracias a los ahorros previstos.

18. La cuestión fundamental es que un traslado de actividades a un centro de servicios tiene que estudiarse muy cuidadosamente, planificarse muy bien y ser objeto de una gestión intensa para asegurar que los beneficios que se espera obtener sean mayores que los riesgos que supone el logro de esos beneficios.

1.3 ¿Cuáles son las mejores prácticas en materia de creación de un centro de servicios?

19. El PMA ha procurado determinar las mejores prácticas por lo que se refiere a la utilización de centros de servicios en las Naciones Unidas extrayendo información contenida en:
- el informe de la DCI de 2009 sobre la deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;
 - la experiencia adicional de las entidades de las Naciones Unidas desde que se publicó ese informe, y
 - la propia experiencia del PMA cuando lleva a cabo su labor a través de centros de servicios deslocalizados.

1.3.a Informe de la DCI sobre la deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

20. En 2009 la DCI realizó el único examen independiente de la deslocalización en el sistema de las Naciones Unidas. El informe examinó la reubicación de procesos institucionales de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), así como las propias actividades de deslocalización que el PMA llevó a cabo en 2007-2008.
21. Algunas de las conclusiones y constataciones fundamentales del informe fueron las siguientes:
- “El éxito de un proyecto de deslocalización depende de que se haga una cuidadosa planificación desde el comienzo y en cada una de sus etapas. Esta debería incluir estrategias de gestión del cambio y comunicación institucional, evaluación de los riesgos y medidas paliativas, una sólida estructura de gobernanza, la contratación de personal local con la debida antelación, capacitación y transferencia de conocimientos y planes de seguridad, de continuidad operacional y de recuperación después de un desastre.”
 - “A fin de justificar la deslocalización, y para ilustrar también el alcance general de un proyecto deslocalización, es fundamental elaborar un estudio de viabilidad [...]. Al elaborar un estudio de viabilidad, las organizaciones deben adoptar un enfoque consolidado a fin de evitar la fragmentación que puede producirse cuando distintos departamentos preparan propuestas separadas de deslocalización. El estudio debe tener en cuenta todos los componentes orgánicos, tanto en la Sede como sobre el terreno, así como la prestación de servicios administrativos y la ejecución de programas sustantivos.”

- “[...] Los Inspectores consideran que el estudio de viabilidad del PMA es completo y analítico y piensan que podría servir de modelo para elaborar otros estudios de viabilidad en el futuro.” Los criterios utilizados entonces por el PMA para determinar la ubicación deslocalizada fueron presentados detalladamente en el informe por los inspectores como modelo que otros podrían seguir.
- “En el curso de la deslocalización, la gestión de los recursos humanos es particularmente delicada, tanto para la organización, que puede perder personal experimentado, como para el personal, que se enfrentan con la perspectiva de cambios no deseados y la amenaza de perder el empleo. Es preciso adoptar medidas apropiadas en forma ejemplar para mitigar los efectos de la deslocalización en el personal.”
- “A fin de lograr un máximo de eficiencia, antes de recurrir a la deslocalización, las organizaciones deberían examinar todas las posibilidades de cooperación entre ellas, incluida la utilización de centros de servicios existentes y la creación de centros de servicios para varios organismos.”

1.3.b Otras experiencias de organismos de las Naciones Unidas en materia de centros de servicios deslocalizados

22. Cuatro organismos de las Naciones Unidas han establecido centros de servicios deslocalizados en ubicaciones menos costosas. Así pues, el PMA procuró extraer enseñanzas de las experiencias de esas entidades. Las características de las funciones deslocalizadas se exponen en la Figura 4 a continuación.

Figura 4: Experiencia de los organismos de las Naciones Unidas por lo que se refiere al establecimiento de centros de servicios

Diversos organismos de las Naciones Unidas han establecido centros de servicios en ubicaciones con costos inferiores

				
Ubicación de la sede	Roma (Italia)	Ginebra (Suiza)	Ginebra (Suiza)	Nueva York (Estados Unidos de América)
Ubicación de los centros de servicios	Budapest (Hungria) más Bangkok (Tailandia) y Santiago (Chile) como unidades de procesamiento	Budapest (Hungria)	Kuala Lumpur (Malasia)	<i>Puesta en marcha el primer semestre de 2015 en Budapest</i>
Funciones deslocalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Recursos humanos • Adquisiciones de rutina • Servicio de asistencia a los usuarios • Viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Centro mundial de aprendizaje • Recursos humanos • Apoyo en materia de tecnología de la información • Nómina • Gestión de suministros 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Nómina • Adquisiciones • Gestión y pago a los proveedores • Viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Recursos humanos • Tecnología de la información • Gestión de los datos de referencia
Número de personas interesadas (aproximado)	~150	~350	~175	<i>Entre 300 y 400 (estimaciones)</i>

23. El PMA, tras examinar documentos importantes de otras entidades de las Naciones Unidas y celebrar conversaciones con sus representantes, procuró averiguar las mejores prácticas respecto de cinco cuestiones relativas a la mejor forma de crear un centro de servicios deslocalizado. En el Cuadro 1 que figura a continuación se indican los resultados de ese examen.

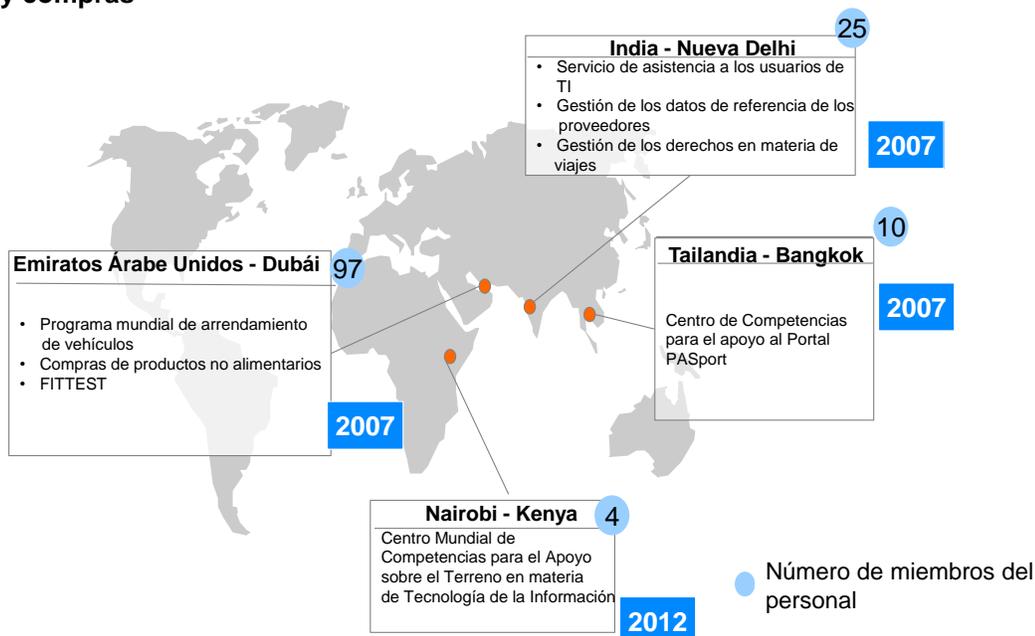
Cuadro 1: Principales enseñanzas extraídas de las experiencias de otros organismos de las Naciones Unidas	
Cuestión fundamental	Mejores prácticas identificadas
¿Qué funciones y procesos habría que deslocalizar?	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones y procesos que no dependen de la ubicación y que pueden llevarse a cabo tanto en la Sede como en ubicaciones sobre el terreno. • Funciones y procesos que pueden cuantificarse por lo que se refiere a la calidad y el costo de los servicios de forma objetiva. • Funciones y procesos que podrían pasar a ser más eficientes si se efectuaran a escala.
¿Cómo se pueden medir las realizaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Formulando métodos para llevar a cabo análisis rigurosos de costos y beneficios en apoyo del proceso de adopción de decisiones, incluidos los períodos necesarios para amortizar las inversiones y los efectos en las perspectivas de carrera tanto en la Sede como en el centro de servicios. • Introduciendo mecanismos de seguimiento y presentación de informes periódicos basados en un conjunto de indicadores clave de las realizaciones para asegurarse de que se ahorre en los costos y de que la calidad de los servicios sea uniforme y estos se presten puntualmente.
¿Qué tipo de estructura orgánica habría que utilizar y qué medidas de gobernanza habría que adoptar?	<ul style="list-style-type: none"> • Habría que establecer una estructura de gobernanza clara tanto para el proyecto como para el centro de servicios, que se ajuste a las necesidades operacionales. • Habría que estudiar las posibilidades de externalizar servicios y de confiar su ejecución a centros de servicios ya existentes de organismos de las Naciones Unidas a fin de lograr sinergias. • No existe ningún modelo operativo único o preferido. La mejor práctica es instaurar el modelo operativo que se adapte mejor a las necesidades operacionales del PMA.
¿Cuál es la mejor forma de efectuar la transición y la gestión de los cambios?	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un enfoque por fases a la transición de los procesos (para extraer enseñanzas de las actividades iniciales de ejecución). • Trasladar las dependencias en su totalidad siempre que sea práctico aplicando un enfoque de “lift and shift” (levantamiento y traslado) para que la transición sea fluida. • Proporcionar un firme apoyo en materia de gestión del cambio durante el proceso. • Comunicarse de forma periódica con todos los interesados. • Definir y evaluar los riesgos de ejecución y adoptar medidas de mitigación en el marco de las actividades de gestión de riesgos. • Impartir una capacitación amplia al personal en la que participen expertos en procesos antes de efectuar el traslado. Esta capacitación debería abarcar el seguimiento de la labor de miembros experimentados del personal por parte de los empleados nuevos.
¿Cómo elegir una ubicación?	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto el huso horario como la accesibilidad deben ser consideraciones fundamentales además de las consideraciones relativas a los costos y las capacidades del personal. • Hay que comunicarse de forma temprana con los posibles gobiernos anfitriones. • Es preciso asegurar que haya una alineación clara con los gobiernos anfitriones en cuanto a prerrogativas e inmunidades.

1.3.c Experiencia del PMA por lo que se refiere a los servicios deslocalizados

24. Los centros de servicios deslocalizados no son algo nuevo para el PMA. En 2015 el PMA ya tiene deslocalizados los servicios que figuran a continuación (Figura 5):
- **India – Nueva Delhi.** Este centro se estableció en 2007 y acoge el servicio de asistencia a los usuarios de TI, gestión de los datos de referencia de los proveedores y gestión de los derechos en materia de viajes (25 miembros del personal).
 - **Tailandia – Bangkok.** Este centro se estableció en 2007 y acoge el Centro de Competencias para el apoyo al Portal del sistema de medidas administrativas en materia de TI con la finalidad de ampliar y apoyar el sistema de nóminas de las oficinas en los países (Portal PASport) (10 miembros del personal).
 - **Emiratos Árabes Unidos – Dubái.** Este centro se estableció en 2007 y acoge el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y el Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (FITTEST) (97 miembros del personal).
 - **Nairobi – Kenya.** Este centro se estableció en 2012 y acoge el Centro Mundial de Competencias para el Apoyo sobre el Terreno en materia de Tecnología de la Información (4 miembros del personal).

Figura 5: Centros de servicios del PMA que existen actualmente

Actualmente el PMA tiene una red de centros de servicios de menor tamaño que se ocupan principalmente de cuestiones de tecnologías de la información, finanzas, viajes y compras



25. Uno de los centros de servicios del PMA que existen actualmente (Kenya) es muy pequeño mientras que el tamaño de otro (Tailandia) se reducirá a medida que el sistema PASport se vaya aplicando en las oficinas en los países tal como está previsto.
26. El servicio de asistencia a los usuarios de TI situado en la India ha proporcionado un servicio de ayuda en materia de TI muy eficaz en función de los costos para el PMA en Roma y una segunda línea de apoyo para las oficinas en los países. Este servicio se externalizó inicialmente al Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE), pero se transfirió a nivel interno principalmente para aumentar la eficacia del apoyo que proporcionaba y también para generar un pequeño volumen de ahorro de costos durante el período del contrato con el CICE. El nivel de dotación de personal en la India aumentó inicialmente y llegó a un máximo de 23 miembros del personal, entre los que figuraba un oficial nacional a cargo de la dirección, pero actualmente la dotación de personal se ha reducido a 15 empleados y la dirección se ejerce a distancia. El PMA examina periódicamente la calidad y la eficacia del apoyo que proporciona el servicio de asistencia a los usuarios de TI. Teniendo en cuenta la inflación, los costos de este servicio se mantienen por debajo de los niveles contratados en 2007.

27. Los servicios deslocalizados a Dubái abarcan dos programas importantes:
- El **Programa mundial de arrendamiento de vehículos**, que es operativo desde 2008. Este programa se puso en marcha para uniformar la forma en que el PMA compra, gestiona y protege sus activos de vehículos ligeros. El programa también se ocupa del plan interno de autoseguro del PMA para vehículos ligeros.
 - El **Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (FITTEST)** se estableció en 1998 y es un equipo de especialistas en TI, telecomunicaciones y electricidad que ayuda a la comunidad humanitaria en el establecimiento y mantenimiento de sistemas de infraestructura de TI.
28. Las razones por las que se ubicaron estos dos servicios en Dubái no tenían relación con el ahorro de costos (aunque se proporcionó espacio de oficinas de forma gratuita), sino que esa ubicación se eligió para aprovechar:
- la proximidad con centros de operaciones importantes en Asia meridional (como los del Afganistán y el Pakistán), el Oriente Medio y África, y
 - la ubicación compartida con el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas ya instalado.

1.3.d Experiencia del PMA en la esfera del cambio orgánico en general

29. Es importante señalar que a nivel de cultura institucional el PMA es una organización que requiere y experimenta cambios organizativos importantes anualmente. Efectivamente, muchos de los sistemas de gestión y de los controles internos del PMA están diseñados para facilitar esos cambios y efectuar la gestión de los riesgos que comportan (como la política del PMA en materia de movilidad del personal y los procesos de reasignación conexos).
30. El concepto de que hay que utilizar los servicios más eficientes y eficaces en función de los costos está claramente reconocido en las responsabilidades del Director Ejecutivo tal como se estipula en el artículo VII.7 del Estatuto.
- “El Director Ejecutivo mantendrá los gastos de gestión y administración del PMA en un mínimo compatible con el mantenimiento de su eficiencia y responsabilidad, y utilizará los servicios más eficaces y rentables, también sobre el terreno.”*
31. La necesidad de que el equilibrio y la eficacia en función de los costos de las actividades de servicios de apoyo en la Sede y sobre el terreno se revisen de forma constante es evidente en la evolución del PMA:
- Durante los primeros 25 años de existencia del PMA, la FAO prestaba la mayor parte de los servicios de apoyo (por ejemplo, los de finanzas, nómina y auditoría interna). El PMA sigue haciendo un amplio uso de los servicios comunes de las Naciones Unidas cuando hacerlo es eficaz en función de los costos (por ejemplo, en la esfera de la seguridad y a través de la

externalización de las actividades de procesamiento relacionadas con la TI al CICE en Ginebra).

- En el período comprendido entre 1998 y 2001, el PMA descentralizó una proporción importante de su labor de apoyo mediante la creación de seis despachos regionales.
 - En 2007, cuando se enfrentaba a déficits de financiación importantes, el PMA amalgamó dos de sus despachos regionales y deslocalizó servicios a la India (apoyo en materia de TI) y Dubái (compras de productos no alimentarios y arrendamiento de vehículos).
 - En 2012, en el marco de la iniciativa para lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad, se identificó la necesidad de dedicar más atención y recursos a las oficinas regionales y a las oficinas en los países. Las asignaciones AAP se han orientado con arreglo a este principio durante el período comprendido entre 2013 y 2015.
32. El PMA tiene que trasladar cada año una proporción importante (entre el 20 % y el 30 %) de su fuerza de trabajo profesional en el marco del proceso anual de reasignación. Además, tiene que reaccionar con rapidez para atender situaciones de emergencia importantes. Por ejemplo, para prestar apoyo en la situación de emergencia de nivel 3 en los tres países más afectados por el virus del Ébola en 2014, el Programa incrementó en un 147 % su personal sobre el terreno durante un período de seis meses. Suplementó el personal que trabajaba en los países mediante reasignaciones de miembros del personal de todas las categorías procedentes de todo el mundo y mediante nuevas contrataciones. De los 569 miembros adicionales del personal que se encontraban sobre el terreno en diciembre de 2014, el 38 % habían sido reasignados y el 62 % se habían contratado de forma directa.
33. En comparación con otros organismos que llevan a cabo operaciones de carácter más estático, el PMA, debido a la naturaleza de su cultura institucional y sus prácticas operacionales, estaría bien preparado para llevar a cabo los cambios necesarios que supondría la creación de un centro de servicios.

1.3.e Principales elementos de las mejores prácticas vigentes

34. La experiencia actual de las Naciones Unidas en materia de deslocalizaciones ha generado las mejores prácticas que figuran a continuación:
- **Formular estrategias o estudios exhaustivos para la creación de un centro de servicios.** La DCI pone de relieve en especial la necesidad de que las decisiones en materia de deslocalización se adopten de forma estratégica en el marco de un examen exhaustivo del alcance de ese tipo de actividades. Es importante examinar en su totalidad los beneficios que el organismo podría obtener mediante la creación de un centro de servicios.

- **Establecer estructuras claras de gobernanza y de gestión de los proyectos.** Una gobernanza y una gestión de los proyectos de buena calidad se consideran elementos vitales para la obtención de buenos resultados.
- **Establecer una comunicación que sea eficaz y coherente.** Formular una estrategia de comunicación clara para asegurar que los directores y el personal reciban información fundamental sobre el proyecto de fuentes autorizadas.
- **Adoptar un enfoque por fases en la creación de un centro de servicios.** Con un plan de ejecución que prevea el establecimiento gradual de un centro de servicios, el organismo puede reducir los riesgos y a extraer enseñanzas durante el proceso de ejecución.
- **Establecer mecanismos de transición eficaces.** Uno de los riesgos principales del proceso es la posible interrupción del suministro de servicios durante la transición al centro de servicios. Por consiguiente, los organismos deben estudiar cuidadosamente formas de gestionar estos riesgos durante la fase de transición.
- **Elaborar un estudio de viabilidad económica y un modelo financiero que sean exhaustivos y que puedan actualizarse con facilidad a medida que se modifiquen los factores clave.** La DCI formuló críticas sobre la forma en que algunos organismos de las Naciones Unidas habían puesto en práctica la deslocalización sin haber realizado estudios de viabilidad económica detallados. El estudio de viabilidad económica utilizado previamente por el PMA se consideró como un modelo que podrían seguir otras organizaciones.
- **Hacer participar a los principales interesados, incluidas las asociaciones del personal, desde el principio y durante todo el proceso.** El paso a un centro de servicios tiene efectos directos en el personal y puede hacer que la moral del personal se vea afectada negativamente. Es crucial que el organismo identifique a todas las partes interesadas directa o indirectamente por los cambios que vayan a producirse, con miras a hacerlas participar en el proceso.
- **Aplicar un sistema sólido de gestión del riesgo durante todo el proceso.** Los cambios importantes de este tipo generan un nivel considerable de riesgo para los organismos que los emprenden. Estos riesgos tienen que determinarse en su totalidad, evaluarse y ser objeto de gestión durante las fases de formulación, examen de la viabilidad y ejecución del proyecto.
- **Tener en cuenta el nivel de madurez de los sistemas de planificación de los recursos institucionales.** Algunos organismos de las Naciones Unidas han experimentado problemas importantes al combinar el paso a un centro de servicios con cambios importantes en sus sistemas de planificación y gestión de los recursos institucionales. Deslocalizar un servicio fundamental transformando al mismo tiempo los sistemas en los que este se basa multiplica los riesgos de fracaso.

- **Adaptar el enfoque a la realidad cultural y operacional del PMA.** El PMA debe estudiar los distintos enfoques que responden mejor a sus necesidades. Por ejemplo, “levantar y trasladar” toda una función al centro de servicios antes de tomar medidas para transformarla o bien transformarla antes de “levantarla y trasladarla”.
- **Determinar y aprovechar las oportunidades de generar beneficios no financieros,** como lograr mejoras en la calidad del apoyo a las operaciones. Un aspecto fundamental de las deslocalizaciones del sector privado es que con ellas también se procura obtener beneficios no financieros importantes como la mejora de la satisfacción de los clientes a través de una mayor calidad de los servicios, y una separación más clara entre la dirección y los servicios administrativos para que las dependencias que operan a nivel local centren más su atención en los objetivos comerciales.

1.4 *¿De qué forma ha elaborado el PMA propuestas alineadas con las mejores prácticas?*

35. De forma acorde con los objetivos más generales de la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos para intensificar el grado de atención que el PMA centra en su misión, mejorar la calidad de los servicios y generar ahorros de costos, el PMA ha procurado formular propuestas que se ajusten a las mejores prácticas vigentes, como ya se ha indicado:
- aplicando un enfoque estructurado a la labor en materia de viabilidad que empezó con un estudio para establecer criterios de referencia en materia de mejores prácticas;
 - estableciendo disposiciones claras de gobernanza para el proyecto mediante las que se reúna a los representantes de todos los interesados fundamentales, y
 - estudiando el potencial de deslocalización solo después de que se haya determinado el alcance de los servicios que se prevé deslocalizar.

1.4.a Un enfoque estructurado para la labor en materia de viabilidad

36. Los principales elementos de la labor del PMA en materia de viabilidad son los siguientes:
- un examen de las mejores prácticas del sector privado y de las Naciones Unidas en materia de centros de servicios deslocalizados, en el que también se examinaron las experiencias anteriores del PMA;
 - un ejercicio amplio de determinación del alcance para llevar a cabo un examen exhaustivo del alcance de la deslocalización de funciones y procesos;

- la elaboración de un estudio de viabilidad detallado que abarque una evaluación financiera completa de los costos y beneficios de un centro de servicios, una evaluación exhaustiva de los riesgos y un examen cuidadoso de las posibilidades por lo que se refiere a la ubicación del centro de servicios.

Figura 6: Elementos principales del enfoque del PMA

En el examen de la viabilidad del centro de servicios se adoptó un enfoque en cuatro etapas



37. Este enfoque sigue las mejores prácticas tal como las determinó la DCI:

- definición de los principales procesos de gobernanza y responsabilidades compartidas a nivel general y a nivel de los procesos;
- clasificación de los procesos con arreglo a criterios objetivos como procesos de carácter transaccional y/o no transferibles;
- detección de los riesgos más importantes y determinación de las probabilidades de que se hagan realidad y de su impacto, y determinación y aplicación de medidas de mitigación con el fin de gestionar los riesgos relacionados con el proceso;
- elaboración de una estrategia de comunicaciones detallada para utilizarla durante todas las fases del examen de viabilidad;

- elaboración de un modelo operativo detallado respecto de cada dirección y dependencia afectada, que contenga los calendarios, los riesgos específicos que se plantean para el servicio de que se trate y las consecuencias financieras.

1.4.b Establecimiento de disposiciones claras de gobernanza y adopción de decisiones en las que participen las principales partes interesadas, en la forma apropiada

38. En julio de 2014, al principio de la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos, la Directora Ejecutiva estableció disposiciones explícitas en cuanto a la gobernanza y la rendición de cuentas. Los cuatro elementos principales de la estructura que se creó son los siguientes:
- Dirección y coordinación. La responsabilidad del proyecto incumbe al Director Ejecutivo Adjunto que lo dirige, presta orientación al equipo del proyecto y asegura que la iniciativa sea coherente con otras iniciativas de cambio.
 - Gestión de la iniciativa. El Director de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio está a cargo de la gestión de las actividades de viabilidad y de la planificación.
 - Adopción de decisiones. Debido al carácter institucional y el amplio alcance de la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos, la adopción de decisiones a nivel general corresponde a la Directora Ejecutiva, que contará con el apoyo del equipo directivo (Director Ejecutivo Adjunto/Subdirectores Ejecutivos y Jefe del Gabinete).
 - Asesoramiento. Un grupo consultivo formado por los directores en la Sede, representantes de los despachos regionales y las oficinas en los países y representantes de los órganos representativos del personal es la principal entidad de consulta e intercambio de información. El grupo recibe informes de actualización periódicos sobre la marcha de la iniciativa y comunica las opiniones de sus integrantes en su calidad de representantes de sus respectivas funciones en la organización.
39. Desde que la iniciativa se puso en marcha. El tanto el equipo directivo como el grupo consultivo se han reunido 11 veces para examinar distintos aspectos de la iniciativa. La Directora Ejecutiva ha asistido en persona a tres de las reuniones del grupo consultivo.

1.4.c Examen de las posibilidades de colaboración entre organismos de las Naciones Unidas y de externalización

40. El PMA ya tiene externalizados algunos servicios de apoyo, incluso por conducto de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se encarga del

60 % de la nómina del PMA, mientras que el CICE se encarga de la gestión de una parte importante de la infraestructura de TI del PMA.

41. Para el PMA, en el ámbito de su búsqueda de formas de mejorar los servicios que presta, es importante considerar si los servicios seleccionados para la deslocalización pueden llevarse a cabo de una forma más eficiente en función de los costos si se externalizan a otros organismos de las Naciones Unidas o al sector privado. Esto no se puede hacer hasta haber determinado los servicios que podrían deslocalizarse.
42. Actualmente el PMA está revisando todos los procesos que podrían llevarse a cabo en un centro de servicios para determinar si alguno de esos procesos sería adecuado para la externalización. Los dos criterios principales que se están teniendo en cuenta son, primero, hasta qué punto el proceso de que se trate es una función básica que debe mantenerse bajo el control del PMA, y segundo, el nivel de riesgo operacional que la externalización conllevaría. Este análisis está en curso y abarca conversaciones con responsables de centros de servicios de las Naciones Unidas y del sector privado, según proceda.

1.5 *¿Qué funciones y procesos pueden trasladarse a un centro de servicios?*

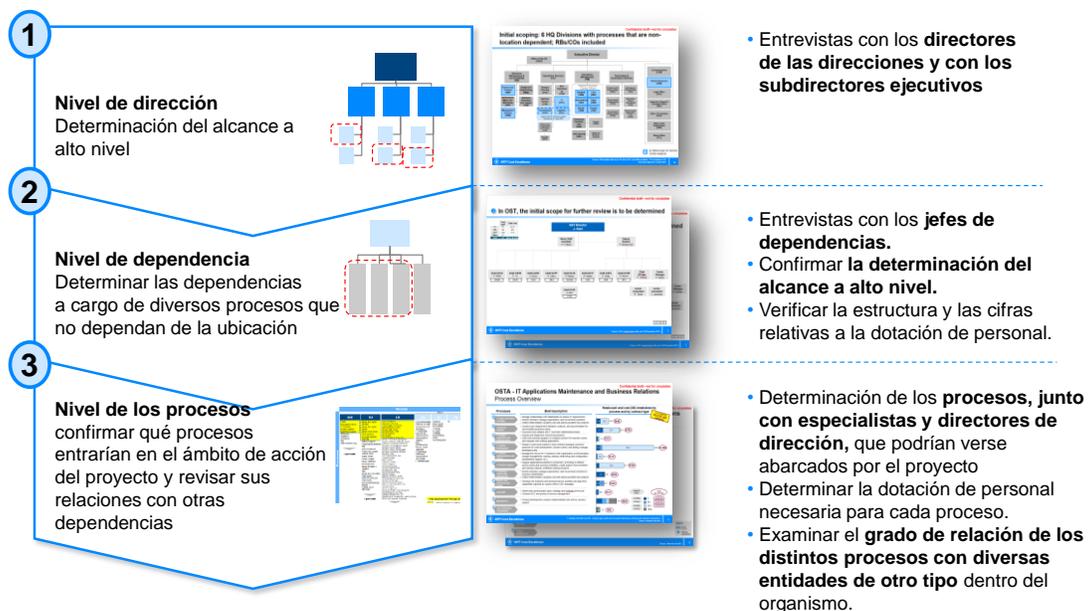
1.5.a *Análisis a nivel institucional (determinación del alcance a alto nivel)*

43. Una de las mejores prácticas básicas es la necesidad de que las organizaciones adopten un enfoque holístico y no un enfoque fragmentado respecto de la creación de un centro de servicios. El PMA ha aplicado este principio de las mejores prácticas al iniciar su labor relativa a la viabilidad con una tarea de determinación del alcance a nivel de toda la institución que incluyó a todas las direcciones y funciones del PMA con el fin de determinar esferas que pudieran incluirse en un centro de servicios (Figura 7). Esto se hizo de la manera siguiente:
 - entrevistando a todos los Subdirectores Ejecutivos/Director Ejecutivo Adjunto/directores de las direcciones con el fin de entender mejor los procesos internos de las divisiones y dependencias para determinar qué esferas de su labor eran de carácter transaccional y no dependían de la ubicación;
 - realizando entrevistas adicionales con jefes de dependencia y especialistas en procesos para conocer en detalle sus opiniones sobre las características de cada proceso a nivel de las dependencias, incluidas las necesidades en materia de capacidad, tiempos de tramitación y relaciones básicas con otras dependencias;
 - determinando, dentro de las direcciones, qué dependencias y procesos podrían ser objeto de análisis adicionales y confirmando luego la cuestión

con el director de la dirección pertinente antes de presentar un conjunto de propuestas a la validación del equipo directivo.

Figura7: Enfoque a nivel de toda la institución por lo que se refiere a las actividades de determinación del alcance durante la labor relativa a la viabilidad

Posible alcance del proyecto acotado mediante análisis a nivel de las direcciones, las dependencias y los procesos



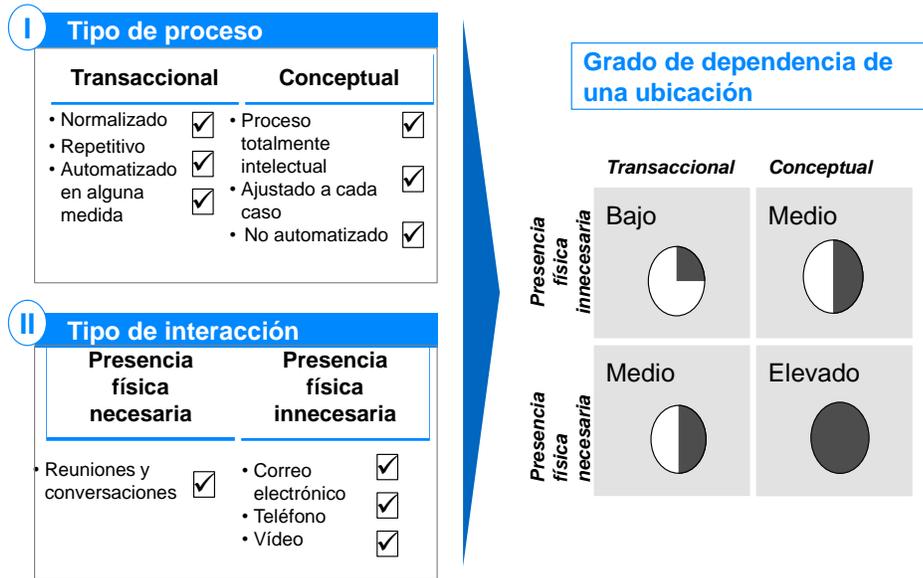
1.5.b Análisis detallado de los procesos (determinación del alcance en profundidad)

44. El equipo que se ocupa de la excelencia en materia de costos trabajó estrechamente con especialistas en procesos para documentar todos los procesos de que se trata y verificar la viabilidad de incluirlos en un centro de servicios. Para ello fue necesario:
- hacer un listado de todos los procesos incluidos en la determinación del alcance y calcular el tiempo necesario con arreglo al tipo de contrato de los miembros personal (categoría profesional, servicios generales y consultores);
 - señalar las interdependencias con otras unidades y procesos dentro del PMA y de otras entidades, así como el grado de interacción necesario;

- realizar una evaluación del riesgo con cada dependencia para entender las limitaciones y consideraciones que pudiera haber en relación con la deslocalización.
45. Cuando se examinan las posibilidades para trasladar los procesos, el grado de dependencia de la ubicación es una consideración fundamental. Los dos factores más importantes que se tienen en cuenta a la hora de decidir la ubicación de los procesos son la necesidad de una presencia física que permita consultar a otras personas durante el proceso, y el tipo de proceso de que se trate (Figura 8). En términos generales:
- **La necesidad de presencia física** puede venir determinada por la medida en que los procesos se llevan a cabo principalmente mediante reuniones o dependen de las relaciones con entidades que no son del PMA pero están situadas en un lugar determinado (como las misiones permanentes en Roma). Los procesos en que la interacción tiene lugar principalmente a través del correo electrónico, el teléfono y el vídeo (por ejemplo, las relaciones con las oficinas en los países) no suelen depender de la ubicación.
 - **El tipo de procesos de que se trate** puede determinarse evaluando el equilibrio entre: los procesos conceptuales, en los que normalmente se trata de cuestiones que deben considerarse según cada caso específico y que no suelen estar automatizadas, y los procesos transaccionales, que suelen estar normalizados y ser repetitivos y que están en alguna medida automatizados.

Figura 8: Principales factores que influyen en la dependencia de la ubicación

Factores fundamentales que influyen en la dependencia respecto de una ubicación determinada



1.5.c Direcciones, funciones y procesos que pueden abarcarse en un centro de servicios

46. En el examen a nivel de toda la institución y el análisis detallado de los procesos se ha concluido que la labor de seis direcciones de la Sede queda incluida en el ámbito de acción de un centro de servicios (Figura 9). El PMA, tras haber considerado distintas modalidades operacionales en la forma señalada en la sección 1.5.d que figura a continuación, prevé crear el centro de servicios en dos etapas:

- Recursos humanos (primera etapa)
- Finanzas y tesorería (primera etapa)
- TI (primera etapa)
- Servicios de gestión (primera etapa)
- Servicios comunes de logística (segunda etapa)
- Cadena de suministro (segunda etapa)

1.5.d Examen de las modalidades de funcionamiento

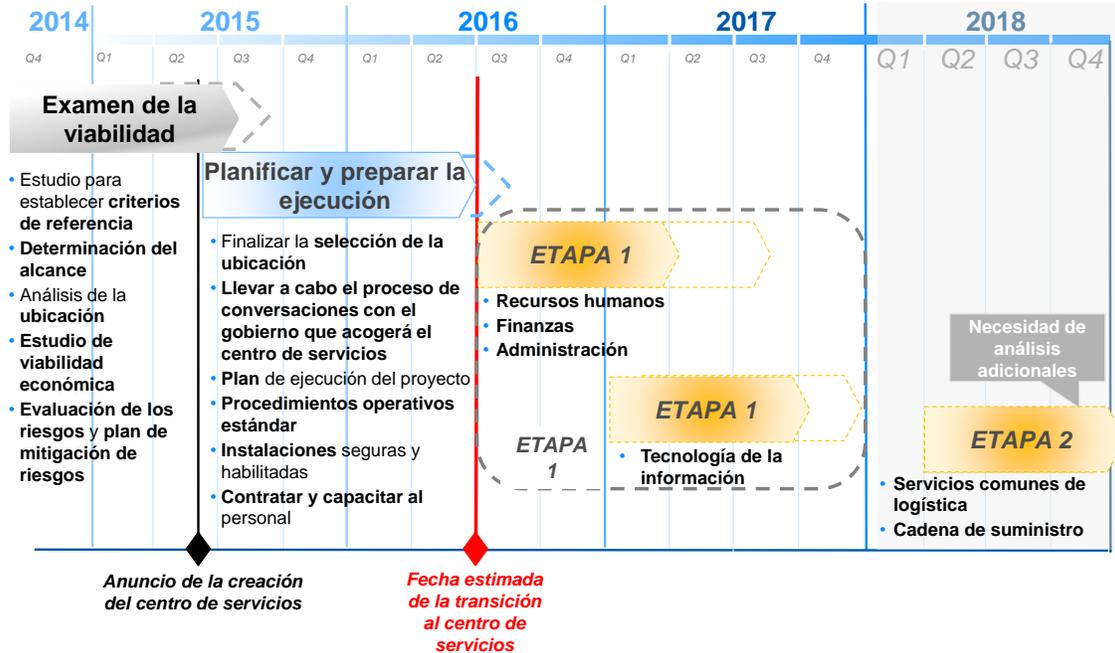
49. La transferencia de diversos procesos operativos a un centro de servicios presenta una oportunidad única para llevar a cabo un examen más amplio de la medida en que esos procesos deberían transformarse mediante algún tipo de optimización o consolidación.
50. Algunos de los procesos de recursos humanos y de finanzas se beneficiarían de medidas de optimización, independientemente de la creación de un centro de servicios.
51. Por consiguiente, el PMA ha adoptado un enfoque adaptado a cada proceso. Por ejemplo, la Dirección de la Cadena de Suministro se está reestructurando antes del traslado previsto a un centro de servicios. Otros procesos se optimizarán después de que se hayan transferido a un centro de servicios.
52. La decisión de crear un centro de servicios es una buena ocasión para averiguar si en las oficinas del PMA en los países se llevan a cabo actividades de tramitación de gran volumen con carácter transicional que planteen desafíos importantes y resulten en una disminución de la atención que esas oficinas centran en su misión. En realidad, se trata de determinar si un centro de servicios también puede generar beneficios para las oficinas del PMA sobre el terreno al reducir el tiempo que el personal dedica a la tramitación de transacciones.
53. El equipo encargado de la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos, colaborando estrechamente con personal de las oficinas en los países, determinó que la tramitación y la gestión de facturas es una de las tareas de gran volumen que podrían ser objeto de consolidación. Esta idea es muy bien acogida por el personal sobre el terreno. Un director en el país observó que ***“Esto sería un beneficio importante. Incluso si no tuviera efectos en los costos [no se derivaran ahorros de costos de la consolidación], me sentiría igualmente complacido. Ahorraríamos tiempo y se facilitaría el proceso sobre el terreno.”*** Mientras que un Oficial Regional de Finanzas opinó que ***“Es una gran idea, liberaría capacidad. Las facturas ocupan mucho tiempo que sería mejor dedicar a otras actividades. Me complace que se esté abordando esta cuestión”.***
54. El equipo encargado de la iniciativa relativa a la excelencia en materia de costos, a partir del volumen de transacciones que se llevan a cabo en las 10 oficinas en los países más importantes, ha calculado que consolidar la tramitación y la gestión de facturas permitiría liberar en esas oficinas entre 2.000 y 3.000 horas de trabajo cada semana. La capacidad de tramitar facturas de forma centralizada también aumentaría el nivel de preparación del PMA para la pronta intervención ya que ayudaría a ampliar la escala de las actividades en las situaciones de emergencia. El PMA seguirá estudiando esta posibilidad concreta, y otras posibilidades, para aumentar el grado de atención que las oficinas sobre el terreno centran en su misión.

1.6 *¿Cuál es el calendario para la ejecución del proyecto?*

55. De forma acorde con las mejores prácticas, el PMA ha adoptado un enfoque por fases en el proceso de transición a un centro de servicios. Esto se ha hecho con el objeto de:
- reducir el riesgo de que se produzcan perturbaciones en los servicios causadas por la transferencia de todas las funciones al mismo tiempo;
 - dejar tiempo para seguir adelante con la ejecución del nuevo Sistema de apoyo a la ejecución logística (LESS), que es un servicio crucial para el desarrollo del sistema de planificación de los recursos institucionales que tiene efectos en la cadena de suministro y permitir que finalice el proceso de reestructuración de esta función y que se establezcan los aspectos que dependen de otras esferas funcionales, en particular el presupuesto y la programación;
 - permitir que el PMA aprenda de los errores que haya cometido durante las primeras fases de ejecución.
56. El PMA prevé que la primera fase de ejecución se inicie en el tercer trimestre de 2016. Los planes actuales son trasladar al personal incluido en la primera etapa en dos fases con arreglo a los cuales el traslado del personal de TI empezaría a unos seis meses después del traslado del personal de otras direcciones (Figura 10).

Figura 10: Esquema del calendario de ejecución

En la transición a un centro de servicios se utilizará un enfoque por fases: se prevé iniciar la primera etapa en el tercer trimestre de 2016



Nota: Q1 = Primer trimestre; Q2 = Segundo trimestre; Q3 = Tercer trimestre; Q4 = Cuarto trimestre.

1.7 ¿Cómo se ha elaborado y actualizado el estudio de viabilidad económica?

57. En el informe de la DCI de 2009 se reconocía que el estudio de viabilidad elaborado por el PMA en 2007 era un ejemplo de mejores prácticas. Así pues, en 2015 el PMA ha tratado de volver a utilizar este enfoque, en parte procurando obtener asesoramiento gratuito de la misma empresa de consultoría (Boston Consulting Group) durante la labor sobre viabilidad. El estudio comprende cuatro elementos diferenciados pero interrelacionados, que son los siguientes:

- un modelo financiero interactivo, en el que se procura identificar y registrar todos los ahorros y costos estimados que conllevaría el paso a un centro de servicios;
- una evaluación detallada de los posibles riesgos que se plantearían y la formulación y aplicación de una serie de medidas de mitigación para abordar esos riesgos;
- un proceso estructurado para determinar y evaluar las ubicaciones más adecuadas para un centro de servicios que se ajuste a las necesidades del PMA;

- la determinación de los costos y beneficios no financieros y de otras posibilidades de hacer más hincapié en el cometido del organismo.

1.7.a Estudio de viabilidad – modelo financiero

58. El modelo para determinar cuáles serían los costos y los ahorros está compuesto por:

Los ahorros que generaría el traslado a una nueva ubicación (el ahorro total en la nómina del personal de categoría profesional y del personal de servicios generales y el ahorro de costos operacionales)

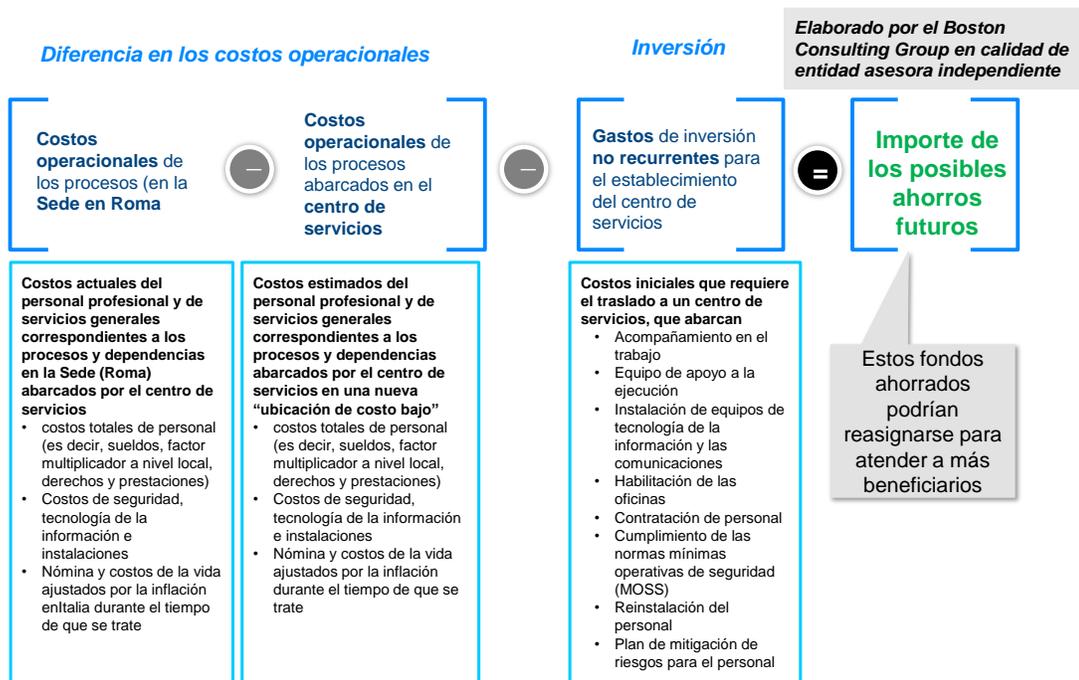
Menos

La inversión inicial necesaria para efectuar el traslado (lo que abarca las compensaciones por separación del servicio, los gastos de reasentamiento, las sustituciones entre los miembros del personal de distintas direcciones, los gastos de viaje y los relacionados con la TI, y la habilitación de los locales de oficina).

59. El PMA obtendrá un rendimiento de sus inversiones cuando el ahorro acumulado supere la inversión necesaria. El umbral de rentabilidad será el tiempo necesario para recuperar la inversión original.
60. El PMA ha seguido las mejores prácticas construyendo (con la ayuda del Boston Consulting Group) un modelo financiero interactivo detallado que permite: a) actualizar el modelo para tener en cuenta cambios en variables fundamentales (como los niveles de los sueldos y los tipos de cambio); b) llevar a cabo análisis de sensibilidad respecto de posibles cambios en esas variables, y c) examinar los costos y los beneficios del traslado a distintas ubicaciones.
61. Los costos de inversión necesarios están relacionados directamente con la evaluación detallada de los riesgos (Anexo 2) a fin de garantizar un nivel de financiación adecuado para las medidas de mitigación necesarias encaminadas a abordar riesgos importantes.
62. La flexibilidad del modelo operativo ha sido crucial para llevar a cabo el seguimiento de los efectos que causaría una depreciación del euro respecto de otras monedas. Por ejemplo, entre agosto de 2014 y julio de 2015, el euro se depreció y 1 euro pasó de valer 1,36 dólares a valer 1,12 dólares, lo cual redujo el nivel de costos de personal en Roma y por consiguiente también se redujo el nivel ahorro que podría obtenerse mediante la deslocalización. El equipo directivo seguirá fundamentando sus decisiones en las estimaciones más recientes de los costos y ahorros contenidos en el modelo financiero.

Figura11: Elementos principales incluidos en el modelo financiero del estudio de viabilidad económica

Se elaboró un estudio de viabilidad financiera riguroso para estimar los ahorros que se obtendrían en el futuro gracias a un centro de servicios del PMA



1.7.b Estudio de viabilidad económica: identificación y gestión dinámica de los riesgos

63. Un aspecto fundamental de las mejores prácticas es la necesidad de haber establecido procesos eficaces de gestión de los riesgos durante las fases de diseño y de ejecución.
64. En el Anexo 2 se presenta la evaluación detallada de los riesgos que se está utilizando para efectuar la gestión de los riesgos derivados de un cambio importante de este tipo. El PMA ha identificado y evaluado los riesgos en seis categorías generales:
 - riesgos relacionados con el personal (por ejemplo, los efectos en la moral del personal);
 - riesgos relacionados con la prestación de servicios (por ejemplo, la incapacidad de atender necesidades operacionales o la reducción de la calidad de los servicios prestados);
 - riesgos financieros (por ejemplo, demoras para llegar al umbral de rentabilidad);

- riesgos de carácter político (por ejemplo, falta de consenso entre los miembros de la Junta Ejecutiva en cuanto a las inversiones necesarias para un centro de servicios);
 - riesgos relacionados con la gestión del cambio (por ejemplo, retrasos en la apertura del centro de servicios);
 - riesgos relativos a la reputación (por ejemplo, reacciones negativas en los medios de comunicación).
65. En el Anexo 2 también se demuestra cómo se ha introducido en el modelo financiero el costo de las medidas de mitigación importantes y cómo se ha efectuado el cálculo de las inversiones necesarias para garantizar una transición satisfactoria.

1.7.c Estudio de viabilidad económica: análisis de las ubicaciones

66. Las experiencias de otras organizaciones indican que puede ser difícil cerrar o trasladar un centro de servicios una vez que se ha ubicado en un país concreto. Por consiguiente, es importante “hacerlo bien a la primera” cuando se trata de elegir la ubicación de un centro de servicios.
67. En el Anexo 1 figura una breve descripción de los criterios de selección que se han tenido en cuenta como parte de un proceso en tres fases para examinar la posible ubicación de un centro de servicios.
68. Es importante poner de relieve que los criterios de selección y el sistema para establecer un orden de prioridad descritos en el Anexo 1 se han elaborado para ayudar a la Directora Ejecutiva a la hora de adoptar una decisión definitiva sobre la ubicación más adecuada para un centro de servicios. Su finalidad es aportar información pero no sustituir el juicio de la Directora Ejecutiva en lo relativo a la ubicación más adecuada para un centro de servicios que proporcione al PMA un buen rendimiento respecto del costo.
69. La tercera y última fase del proceso de selección requerirá conversaciones con los gobiernos que según la Secretaría sean los que tienen más potencial para acoger el centro de servicios. No obstante, otros Estados Miembros de las Naciones Unidas también pueden manifestar su interés en que se les tenga en cuenta como posibles países de ubicación de ese centro.

1.7.d Examen de viabilidad económica: costos y beneficios no financieros y otras posibilidades de aumentar la atención que se centra en el cometido del Programa

70. Es posible que el modelo financiero no refleje algunos de los costos relacionados con el paso a la utilización de un centro de servicios, como los relativos al riesgo de que haya alteraciones en los servicios o se reduzca su calidad. Por consiguiente, el enfoque que aplica el PMA es el de identificar cuáles pueden ser

estos costos no financieros y procurar minimizarlos como parte de su gestión dinámica de los riesgos del proyecto.

71. Pero al mismo tiempo también hay beneficios u oportunidades de carácter no financiero que se derivan de la creación de un centro de servicios que no quedan reflejados en el modelo financiero. Es importante que, igual que ocurre con los riesgos, estas oportunidades se registren y examinen sistemáticamente. Entre ellas figuran las siguientes:
- La oportunidad de lograr una mayor uniformidad/normalización en los servicios y de hacer un mejor uso de las tecnologías más avanzadas.
 - El potencial de reestructurar procesos a fin de crear capacidad para el crecimiento en el futuro y/o mejorar la calidad de los servicios que se prestan.
 - La oportunidad de utilizar un centro de servicios para efectuar transacciones de las que actualmente se ocupan las oficinas en los países (por ejemplo, la tramitación de facturas que se ha señalado en la sección 1.5.d).
72. El PMA seguirá estudiando estas y otras oportunidades para aumentar la atención que las oficinas sobre el terreno dedican a la misión de la organización.

1.8 *¿Cuáles son las estimaciones de costos y ahorros?*

1.8.a **Ahorros estimados**

73. Actualmente, el estudio de viabilidad económica muestra un ahorro anual total situado entre los 9,5 y los 10,5 millones de dólares, de los cuales entre 4,5 y 5 millones corresponden a la primera etapa y entre 4 y 5,5 millones corresponden a la segunda etapa.
- El volumen efectivo de ahorros disponibles dependerá del país seleccionado para la ubicación del centro de servicios y de los tipos de cambio entre el euro y la moneda local.
 - Los ahorros se calculan sobre la base de los costos de nómina (correspondientes al personal profesional y de servicios generales), de los que se deducen los costos operacionales regulares (como la seguridad y el apoyo de gestión y administración).
 - Los costos de nómina abarcan los costos totales de personal (como los sueldos, el factor multiplicador a nivel local, los derechos y prestaciones, etc.).
 - Los sueldos del personal de servicios generales se calculan con arreglo al valor en euros de los sueldos en Roma y el valor en moneda local de los sueldos en una posible ubicación del centro de servicios. La depreciación del euro respecto de la moneda local de que se trate causaría una reducción en

los niveles de ahorro y su revalorización supondría un aumento en el nivel de ahorro.

1.8.b Estimación de las inversiones/costos

74. Actualmente, el estudio de viabilidad muestra un volumen total de inversiones situado entre los 26,5 y los 30 millones de dólares, de los que entre 14 y 15,5 millones corresponderían a la primera etapa y entre 12,5 y 14,5 millones corresponderían a la segunda etapa.
- Entre las partidas de costos fundamentales figuran: compensaciones por separación del servicio, gastos de reasentamiento, el seguimiento de la labor del personal experimentado, el equipo de apoyo a la ejecución, los viajes, la TI, los locales de oficina, la seguridad, la capacitación y la contratación).
 - La mayor parte de los costos de inversión se han consignado en dólares de los Estados Unidos y por consiguiente el volumen de las inversiones se mantendrá relativamente estable en el futuro si otros supuestos del modelo no varían. No obstante, las compensaciones por separación del servicio del personal de servicios generales se estiman en euros. Esto reducirá el costo total de las inversiones si el euro se deprecia respecto del dólar.
75. Si bien una parte de los costos de ejecución podrían ser financiados por los gobiernos anfitriones elegidos, en el Plan de Gestión del PMA para 2016-2018 se solicita que se reserve una cuantía de 7 millones de dólares en previsión de costos que podrían no quedar cubiertos (incluidos los correspondientes a las medidas de mitigación de los efectos en el personal, los costos del traslado y otros costos de transición para el establecimiento y puesta en marcha del nuevo centro) o para el caso de que sea necesario sufragar algunos costos inicialmente.

1.8.c Umbral de rentabilidad

76. El PMA prevé recuperar los costos de su inversión dentro de un plazo de tres años.

1.9 Observaciones finales

77. En el presente documento se ha procurado proporcionar a la Junta Ejecutiva información más detallada sobre los antecedentes y el enfoque utilizados por la Secretaría al formular propuestas para un centro de servicios deslocalizado. Es importante poner de relieve que este expediente todavía está abierto y que contiene muchas variables y riesgos que deben ser objeto de una gestión dinámica.
78. Si bien el Plan de Gestión contiene una disposición para permitir que la Directora Ejecutiva pueda invertir recursos en un centro de servicios, no se realizará ninguna inversión efectiva a menos que el estudio de viabilidad y la evaluación ininterrumpida de los riesgos relacionados con el establecimiento

de un centro de servicios sigan justificando una inversión de ese tipo que produzca un buen rendimiento de los recursos invertidos por el Programa.

Anexo 1: Análisis de la ubicación

1. En este anexo se exponen en detalle en los principales criterios de selección que se han tenido en cuenta como parte del proceso en tres fases que se ha utilizado para estudiar la posible ubicación del centro de servicios.
2. En el análisis de la ubicación se tuvieron en cuenta inicialmente los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas.

a) Mejores prácticas

3. El informe de la DCI determinó que los criterios utilizados por el PMA en 2007 eran un ejemplo de mejores prácticas en materia de evaluación de ubicaciones para la deslocalización (Figura 12).

Figura 12: Ejemplo de mejores prácticas en la forma identificada por la DCI

Cuadro 2 PMA – Criterios para evaluar posibles lugares de deslocalización de servicios	
Gastos de personal	Se usaron los sueldos de las Naciones Unidas en los países como valor aproximado de los gastos de personal. En el análisis se tuvo en cuenta el aumento estimado de los sueldos.
Fuerza de trabajo	Disponibilidad de una fuerza de trabajo calificada en el país. Reglamentación del mercado de trabajo. Conocimientos de idiomas de la fuerza de trabajo,
Riesgo del país	Evaluación del riesgo del país sobre la base de varios indicadores económicos y políticos: <ul style="list-style-type: none"> • Voz y responsabilidad • Estabilidad política • Eficacia del Gobierno • Calidad de la reglamentación • Vigencia del principio de legalidad • Control de la corrupción
Infraestructura del país	Infraestructura disponible: <ul style="list-style-type: none"> • Energía • Comunicaciones • Distribución • Alquiler de oficinas
Características específicas del PMA	Factores específicos del PMA que inciden en la deslocalización de servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en el país • Posibilidades de financiación

Fuente: WFP, offshoring project, final documentation, marzo de 2007, diapositiva 31.

b) Principales factores que se tuvieron en cuenta

4. El PMA, formulando un modelo que tiene en cuenta cinco criterios de selección, se ha ajustado al enfoque que había utilizado anteriormente y lo ha ampliado.
 - **Costos de personal:** el nivel de los costos de personal en el país de que se trate es un factor fundamental para que el PMA pueda obtener ahorros en los gastos de nómina.
 - **Fuerza de trabajo:** el nivel de disponibilidad de una fuerza de trabajo productiva y especializada capaz de satisfacer las necesidades del PMA, que abarcan el conocimiento de idiomas.
 - **Riesgos del país:** la necesidad de limitar las posibilidades de ubicación de un centro de servicios a países en que el PMA pueda operar con un nivel aceptable de seguridad.
 - **Infraestructura del país:** el nivel de disponibilidad en el país de infraestructuras básicas, incluidas las de la TI y las comunicaciones y las relacionadas con el sector de los servicios, capaces de satisfacer las necesidades del PMA.
 - **Factores operacionales (propios del PMA):** los factores fundamentales determinados por la dirección del PMA que deben tenerse en cuenta, por ejemplo, la facilidad de las comunicaciones con Roma, la existencia de otros centros de servicios de las Naciones Unidas o la ubicación actual de oficinas regionales.

c) El proceso de selección

5. El PMA ha formulado un proceso de selección que consta de tres fases principales:
 - Fase 1: Identificar los países que se pueden excluir del análisis detallado.
 - Fase 2: Llevar a cabo una clasificación inicial de los países para seguir examinándolos con arreglo a subindicadores de cada uno de los criterios que se evaluarán.
 - Fase 3: Iniciar conversaciones con los gobiernos de los 20 países mejor clasificados durante la fase 2 para determinar los costos y beneficios que podría generar cada una de las ubicaciones (por ejemplo, la buena disposición de los gobiernos para proporcionar gratuitamente al PMA oficinas y servicios de oficina).

d) Fase 1: Países excluidos del análisis detallado

6. El PMA decidió que el único criterio que utilizaría para la exclusión de un país del análisis detallado sería el hecho de que el país en cuestión estuviera sometido a sanciones de las Naciones Unidas.

e) Fase 2: Clasificación de los países identificados en la fase 1 con arreglo a subindicadores

7. En el Cuadro 2, que figura a continuación, se identifican los criterios y subcriterios que el PMA utilizó para elaborar una clasificación imparcial de países que se estudiarán en la fase 3. También se detallan las fuentes de los datos utilizados.

Cuadro 2: Criterios y subcriterios utilizados para clasificar a los países que serán objeto de un examen más detallado		
Criterios/subcriterios	Indicador	Fuente de los datos
Costos de personal		
<ul style="list-style-type: none"> Costos del personal de categoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Costos del personal de las Naciones Unidas de la ubicación de que se trate en comparación con los de Roma, cuantía anual en dólares respecto de la que correspondería a Roma, ajustada según las tasas de inflación 	<ul style="list-style-type: none"> Escalas de sueldos e índices de ajustes por lugar de destino de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) Tasas de inflación calculadas con arreglo a los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI)
<ul style="list-style-type: none"> Costos del personal de servicios generales 	<ul style="list-style-type: none"> Costos del personal de las Naciones Unidas de la ubicación de que se trate en comparación con los de Roma, cuantía anual en dólares respecto de la que correspondería a Roma, ajustada según las tasas de inflación calculadas con arreglo a los datos del FMI 	<ul style="list-style-type: none"> Escalas de sueldos e índices de ajustes por lugar de destino de la CAPI
<ul style="list-style-type: none"> Tipo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Moneda local respecto del dólar estadounidense 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de cambio de la Tesorería de las Naciones Unidas (http://treasury.un.org/)
Fuerza de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de una fuerza de trabajo especializada 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la fuerza de trabajo disponible 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación del entorno empresarial de The Economist Intelligence Unit
<ul style="list-style-type: none"> Productividad de la fuerza de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Horas de trabajo correspondientes a un año 	<ul style="list-style-type: none"> Datos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y de la base de datos ILOSTAT de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del inglés 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de conocimientos de inglés elaborado anualmente por la iniciativa de La Educación ante Todo
Riesgos del país (obsérvese la exclusión automática de los países sometidos a sanciones de las Naciones Unidas)		
<ul style="list-style-type: none"> Niveles elevados de inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación de seguridad del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
Infraestructura		
<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Conectividad y fiabilidad de la red de la TI y las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura física 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles relativos de la infraestructura física 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de competitividad mundial del Foro Económico Mundial
<ul style="list-style-type: none"> Sector de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de disponibilidad del sector de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Composición del producto interno bruto (PIB) por sectores, según datos de The Economist Intelligence Unit

Cuadro 2: Criterios y subcriterios utilizados para clasificar a los países que serán objeto de un examen más detallado		
Criterios/subcriterios	Indicador	Fuente de los datos
Operaciones		
<ul style="list-style-type: none"> Diferencia horaria con Roma 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia horaria entre la capital del país de ubicación y Roma 	<ul style="list-style-type: none"> Índice numérico creado por el equipo encargado de los análisis relativos a la excelencia en materia de costos (que asigna un índice entre 100 y 0 a las ubicaciones con las que hay entre 0 y 12 horas de diferencia horaria respecto de Roma, con arreglo a los datos de www.timeanddate.com)
<ul style="list-style-type: none"> Facilidad para viajar desde Roma 	<ul style="list-style-type: none"> Distancia aérea entre la capital del país donde esté ubicado el centro y Roma 	<ul style="list-style-type: none"> Índice numérico creado por el equipo encargado de los análisis relativos a la excelencia en materia de costos (que asigna un índice entre 100 y 0 a las ubicaciones distantes entre 0 kilómetros y un máximo de 9.000 kilómetros de Roma, con arreglo a los datos de www.distancefromto.net)

8. Para combinar estos criterios distintos, el equipo directivo determinará un valor de ponderación para tener en cuenta la importancia relativa de cada criterio para el PMA. Los criterios y las medidas de ponderación descritas se utilizarán para determinar los 20 países con más potencial para la ubicación de un centro de servicios con la finalidad de seguir examinándolos durante la fase 3, que se expone a continuación. En la fase 3 el PMA también considerará los países que sean Sede de un despacho regional, aunque estos países no se encuentren entre los 20 primeros clasificados.

f) Fase 3: Conversaciones adicionales con los gobiernos de posibles países anfitriones

9. Dentro de poco el PMA iniciará conversaciones con los gobiernos de los posibles países anfitriones identificados en la fase 2 con el fin de estudiar otros factores pertinentes para el examen de viabilidad general. Por ejemplo, un factor podría ser la medida en que un país anfitrión estaría dispuesto a hacerse cargo de algunos de los costos de establecer un centro de servicios.

g) Actualización del modelo operativo para tener en cuenta cambios en los criterios de selección en que se basa

10. Sí bien el PMA ha presentado el proceso descrito como una actividad lineal, en realidad algunos de los factores de selección señalados irán cambiando con el tiempo y esto tendrá efectos en el estudio de viabilidad general. Por consiguiente, el PMA ha formulado un modelo financiero fácil de actualizar cuando haya cambios en los factores de selección, como pueden ser las variaciones en los tipos de cambio.

Anexo 2: Análisis detallado de los riesgos

11. En este anexo se presenta la evaluación detallada de los riesgos que se llevó a cabo en el marco de la labor relacionada con la viabilidad.

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
1. Riesgos relacionados con el personal								
1.1 Efectos negativos en la moral del personal	1.1 Los miembros del personal afectado por el cambio sienten temor respecto de sus perspectivas de carrera en el futuro.	A	M	M	Controlarlo	1.1 Trabajar con los encargados de los recursos humanos para elaborar un conjunto completo de medidas de mitigación entre las que pueden figurar: <ul style="list-style-type: none"> • Reasignación a puestos vacantes u ocupados por personal temporero de otras dependencias o direcciones de la Sede. • Asignación temporal en operaciones de emergencia. • Sustitución de personal desplegado en operaciones de emergencia. • Compensación por separación voluntaria del servicio. • Servicios de recolocación. • Becas para capacitación. • Permitir licencias especiales sin sueldo por razones administrativas. 	Sí	1.1 Costo total del volumen estimado de las compensaciones por separación del servicio del personal de servicios generales. (Téngase en cuenta que no existen requisitos de compensación por separación del servicio para los miembros del personal con contratos de consultores).

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
	1.2 El personal no afectado puede creer que se trata del principio de cambios más amplios en el PMA.	B	M	M	Controlarlo	1.2 a) Comunicación abierta con todos los miembros del personal sobre la finalidad, el alcance y el impacto de las propuestas relativas al centro de servicios. 1.2 b) Estrategia de comunicación detallada sobre todos los aspectos de la creación de un centro de servicios.	Sí	Véase 5.1
	1.3 El personal puede creer que se le ha tratado con falta de respeto	B	M	B	Controlarlo	Véase 1.2 a) y 1.2 b)		
	1.4 Alteraciones en procesos vitales como las prestaciones y los derechos del personal, la nómina y los pagos, que pueden tener efectos en la moral del personal.	A	A	A	Controlarlo	Véase 2.2 a) a c)		
	1.5 Resistencia por parte de directivos y miembros del personal	M	M	M	Controlarlo	1.5 a) Hacer participar a todos los interesados principales en las reuniones del grupo consultivo. 1.5 b) Mantener al grupo consultivo informado de todos los cambios importantes. 1.5 c) Responder de forma completa y fiable a las observaciones y preocupaciones del grupo consultivo a medida que éstas vayan planteándose.	Sí	Véase 5.1

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
						1.5 d) Debates y conversaciones adicionales celebradas por los directivos pertinentes a nivel de dirección y dependencias.		
2. Riesgos relacionados con la prestación de servicios								
2.1 El PMA no puede cumplir sus requisitos operacionales	2.1 Aumento de la carga de trabajo en direcciones fundamentales, que se añadiría a la labor necesaria para ocuparse de las situaciones de emergencia de alto nivel (de nivel 2 y nivel 3) que se estén produciendo.	M	M	M	Controlarlo	2.1 Proporcionar recursos de personal adicionales para apoyar a las direcciones durante la transición para asegurarse de que el PMA siga operando de su forma habitual. Entre esas medidas figurarán las sustituciones de los especialistas en procesos que deberán trabajar en la transición.	Sí	2.1 El costo de proporcionar apoyo adicional a las dependencias durante la fase de transición.
2.2 Las alteraciones en el suministro de servicios durante la fase de transición afectan procesos vitales como las prestaciones y los derechos del personal, la nómina y los pagos.	2.2 Pérdida de conocimientos del personal y de miembros experimentados de la fuerza de trabajo. Véase también 2.3	A	A	A	Controlarlo	2.2 a) Medidas de acompañamiento en el trabajo/actuación paralela, para que los puestos en la nueva ubicación y en Roma estén duplicados de modo que los conocimientos fundamentales puedan transferirse del personal antiguo al nuevo y asegurarse de que no se pierdan conocimientos durante la fase de transición. Véase también 2.3	Sí	2.2 a) Costos de las medidas de acompañamiento en el trabajo/actuación paralela, calculados con arreglo a los costos de personal en las dos ubicaciones.
						2.2 b) Transferencia de miembros fundamentales del		2.2 b) Costo total del traslado de todos los miembros del personal

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
						personal de categoría profesional a la nueva ubicación.		de categoría profesional incluidos.
2.3 Disminución de la calidad de los servicios que se prestan	2.3 La capacitación de los nuevos miembros del personal no es completa Véase también 2.2	M	A	A	Controlarlo	2.3 Impartir capacitación a los nuevos miembros del personal para que los conocimientos fundamentales puedan transferirse entre el personal para asegurarse de que no se pierdan conocimientos durante la fase de transición. Véase también 2.2 b)	Sí	2.3 Una estimación de los costos de la capacitación.
3. Riesgos financieros								
3.1 Se adoptan decisiones de inversión poco adecuadas que no permiten generar los ahorros necesarios.	3.1 Se producen cambios en supuestos fundamentales que hacen que el estudio de viabilidad económica deje de ser válido.	M	A	A	Controlarlo	3.1 a) Elaborar un estudio de viabilidad sólido acorde con las mejores prácticas. 3.1 b) Efectuar el seguimiento de los indicadores relacionados con los supuestos fundamentales y realizar ajustes en el estudio de viabilidad si esos indicadores cambian. 3.1 c) Revisiones periódicas del estudio de viabilidad económica por parte del grupo directivo.	Sí	Véase 5.1
3.2 Demoras en cuanto a alcanzar el umbral de rentabilidad o no se recuperan los costos de la inversión.	3.2 No se producen ahorros con la rapidez prevista, lo que hace que sea necesario más tiempo para llegar al umbral de rentabilidad.	B	A	M	Controlarlo	3.2 a) Revisiones del modelo financiero y del plazo de amortización a medida que el plan se vaya perfeccionando para establecer criterios de referencia claros en los que basar el	Sí	Véase 5.1

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
						seguimiento de los ahorros en el futuro. 3.2 b) Efectuar el seguimiento de las asignaciones presupuestarias de los años siguientes para asegurarse de que los ahorros se hagan efectivos.		
	3.3 Las variaciones en los tipos de cambio reducen el nivel de ahorros que se realiza.	M	M	M	Aceptarlo	Ninguna		
3.4 Falta de recursos para financiar las inversiones necesarias.	3.4 La Junta Ejecutiva no está dispuesta a aprobar los recursos necesarios para el establecimiento de un centro de servicios.	B	A	M	Controlarlo	3.4.a) Integrar las necesidades financieras en el Plan de Gestión para 2016-2018 3.4 b) Tratar las propuestas para la creación de un centro de servicios durante las consultas oficiosas sobre el Plan de Gestión.	Sí	Véase 5.1
4. Riesgos de carácter político								
4.1 Falta de consenso entre los miembros de la Junta Ejecutiva sobre las inversiones necesarias para el establecimiento de un centro de servicios.	4.2 La Junta Ejecutiva no está convencida de los beneficios que supondría pasar a utilizar un centro de servicios deslocalizado.	B	M	M	Controlarlo	4.1 a) Comunicar a la Junta ejecutiva la información de apoyo relativa a los factores económicos favorables a la deslocalización. 4.1 b) Realizar un estudio de viabilidad muy sólido en apoyo de la decisión adoptada. 4.1 c) Informar con transparencia sobre los criterios que se han	Sí	Véase 5.1

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
						utilizado para seleccionar una ubicación concreta. 4.1 d) Llevar a cabo un análisis riguroso de los criterios fundamentales en que se basa la decisión relativa a la ubicación.		
Riesgos relacionados con la gestión del cambio								
5.1 El centro de servicios no abre cuando estaba previsto	5.1 Se producen demoras en las medidas y/o los procedimientos de aprobación fundamentales para el proyecto	M	M	M	Control	5.1 a) Formular un plan de ejecución detallado con metas básicas y puntos de control 5.1 b) Proporcionar el apoyo de gestión de proyectos necesario para garantizar una transición eficiente y eficaz.	Sí	Se incluyen los costos para que el equipo que se ocupa de la excelencia en materia de costos apoye el proceso de establecimiento del centro de servicios y proporcione apoyo general en materia de gestión del cambio.
5.2 El centro de servicios no tiene una dotación suficiente de personal cualificado	5.2 Dificultades para contratar a personal nuevo adecuado	M	M	M	Controlarlo	5.2 a) Iniciar de forma temprana el proceso de contratación para asegurarse de que haya un tiempo suficiente para contratar a personal capaz. Véase también 2.2 a)	Sí	Véase 2.3
5.2 El centro de servicios no está totalmente conectado con el resto del PMA.	5.2 Falta de conectividad entre el personal del centro de servicios y de las demás dependencias del PMA	B	A	M	Controlarlo	5.2 Equipar plenamente al personal del centro de servicios con el apoyo necesario de tecnología de la información y las comunicaciones.	Sí	5.2 Costos de los equipos y programas de TI y las comunicaciones y de su instalación en el centro de servicios.
5.3 El centro de servicios no es seguro	5.3 Los nuevos locales no cumplen las normas	B	M	B	Controlarlo	5.3 Formular unas normas mínimas operativas de seguridad	Sí	5.3 Los costos abarcan hacer que los locales cumplan las normas

Categoría/riesgo identificado	Causas del riesgo	Evaluación N1			Respuesta al riesgo	Medidas de mitigación	¿Se han incluido los costos de mitigación en el estudio de viabilidad?	
		P	I	G			S/N	Elementos de los costos
	mínimas operativas de seguridad					para su aplicación en las nuevas oficinas.		mínimas operativas de seguridad dos meses antes de que los primeros miembros del personal empiecen a trabajar en la nueva ubicación.
5.4 El centro de servicios carece de infraestructura básica de oficinas	5.4 El entorno de trabajo no es adecuado	B	M	B	Controlarlo	5.4 Equipar completamente las oficinas para que se pueda trabajar con eficacia	Sí	5.4 Incluir costos para escritorios, etc.
6. Riesgos relativos a la reputación								
6.1 Daños para la reputación	6.1 Se comunica información a los medios de comunicación de forma no autorizada.	B	M	B	Controlarlo	6.1 preparación de resúmenes informativos para los medios de comunicación.	Sí	Véase 5.1
<p>Notas:</p> <p>1. En la evaluación de los riesgos se examinan la probabilidad (P), el impacto (I) y la evaluación general (G) de los riesgos, que pueden ser altos (A), medianos (M) o bajos (B).</p> <p>2. Las cuatro categorías de respuesta a los riesgos que utiliza el PMA son: aceptar, controlar, evitar o transferir.</p>								