



**Organización de las Naciones
Unidas para el Desarrollo
Industrial**

Distr. general
23 de octubre de 2009
Español
Original: inglés

Conferencia General

13° período de sesiones

Viena, 7 a 11 de diciembre de 2009

Tema 14 del programa provisional

Programa y presupuestos, 2010-2011

Saldos no utilizados de las consignaciones de créditos

Informe del Director General

En cumplimiento del inciso ii) del apartado e) de la decisión IDB.36/Dec.12, se presenta a los Estados Miembros el estudio de viabilidad en el que se examinará el impacto previsto de la iniciativa de gestión del cambio.

La necesidad de un enfoque global de la gestión del cambio

1. Tras una década de reformas programáticas y administrativas de gran alcance aplicadas en el contexto de graves limitaciones presupuestarias, la ONUDI ha obtenido reconocimiento como entidad altamente pertinente y eficiente proveedora de servicios clave de desarrollo en los ámbitos de su mandato de la reducción de la pobreza mediante actividades productivas, de creación de capacidad comercial y relativas al medio ambiente y la energía. La demanda de servicios de la Organización ha registrado un rápido crecimiento en los últimos años, y el volumen de fondos disponibles para su prestación en el futuro ha alcanzado la cifra sin precedentes de más de 330 millones de dólares de los EE.UU. en diciembre de 2009. En base a esta continua expansión de los recursos disponibles, y en la formulación continua de nuevos programas y proyectos de cooperación técnica, la ONUDI está en condiciones de aumentar la prestación de sus servicios de cooperación técnica de 125 millones de dólares de los EE.UU. previstos en 2009 a 250 millones de dólares en un período de cuatro a seis años en el marco de sus prioridades temáticas específicas.

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

V09-87369 (S) 021109 031109



Se ruega reciclar 

2. Sin embargo, es preciso equilibrar estas perspectivas favorables del crecimiento de la demanda de los servicios de la ONUDI, con los cambios en las modalidades con que los principales donantes, tales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Protocolo de Montreal, la Comisión Europea y los fondos fiduciarios de múltiples donantes cooperan con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esos donantes están instituyendo nuevos y complejos requisitos para tales acuerdos de cooperación, sobre la base de las evaluaciones de los procesos internos de sus organizaciones asociadas. Así, el FMAM ha introducido un conjunto amplio de normas fiduciarias que sus organizaciones asociadas deben cumplir, mientras que la Comisión Europea está realizando una actividad denominada “cuatro pilares” con sus socios para garantizar normas comunes de contabilidad, auditoría, control interno y procesos de contratación. Esos requisitos imponen exigencias considerables a las organizaciones asociadas, incluida la ONUDI, en el sentido de que éstas deben ajustar todos sus procesos operativos y sistema de apoyo de tecnología de la información.

3. Además, la ONUDI debe integrar la gestión basada en los resultados en todos sus sistemas, a raíz de la recomendación formulada recientemente por los Estados Miembros a la Conferencia General, contenida en la decisión IDB.35/Dec.5, relativa al marco programático de mediano plazo para el período 2010-2013, que se ha formulado según los principios de la gestión basada en los resultados. Por otro lado, la ONUDI ha fortalecido progresivamente la aplicación del enfoque presupuestario basado en los resultados a sus programas y presupuestos en los últimos bienios. Sin embargo, para integrar plenamente el principio de presupuestación y gestión en función de los resultados en las actividades operacionales y programáticas de la ONUDI, se precisan otros sistemas de apoyo para obtener la información necesaria relacionada con los resultados para fundamentar un proceso de adopción de decisiones basado en los resultados.

4. Esos esfuerzos adicionales de la ONUDI para responder más eficazmente a las necesidades de sus Estados Miembros mediante el fortalecimiento de su presencia sobre el terreno y la descentralización de sus operaciones a ese nivel, hacen aún más necesario que la Organización mejore sus sistemas de apoyo. Para la prestación eficaz y eficiente de tales servicios descentralizados, la ONUDI requiere una infraestructura de informática sólida y flexible vinculada a sus oficinas extrasede en todo el mundo, dotándolas de la conectividad necesaria para garantizar su plena integración en los distintos procesos operativos de la Organización.

5. Por último, se pide a la ONUDI cada vez con mayor intensidad que contribuya a los esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas para lograr la armonización a nivel de todo el sistema en cuanto a las prácticas institucionales, que es una condición previa para lograr de forma efectiva la coherencia interinstitucional a nivel de los países, como lo exige el enfoque de las Naciones Unidas “Unidos en la acción”. Con toda probabilidad, las presiones para lograr dicha armonización de las prácticas institucionales, que ya supone un reto considerable para la ONUDI, aumentarán en los próximos años, tanto más cuanto que, unos 90 países han establecido su marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y programas de puesta en marcha de la iniciativa “Unidos en la acción”. Para poder participar eficazmente en la ejecución de esos programas, la ONUDI tendrá que revisar y ajustar sus prácticas y procesos institucionales mediante una reestructuración completa de esos procesos y establecer la infraestructura de apoyo

de tecnología de la información, con miras a lograr la armonización requerida en todo el sistema de las Naciones Unidas.

6. En resumen, la ONUDI se enfrenta a cinco retos importantes que requieren cambios en sus sistemas y procesos institucionales para mantener la eficacia de su contribución y apoyar las aspiraciones de sus Estados Miembros de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

a) La necesidad de ejecutar proyectos financiados y financiables basado en la demanda del país de una cartera cada vez más voluminosa;

b) La necesidad de cumplir con estrictos requisitos de los donantes, tales como las normas fiduciarias del FMAM y los “cuatro pilares” requeridos por la Unión Europea;

c) La necesidad de disponer de sistemas que permitan el seguimiento de los resultados y de los recursos invertidos para lograr esos resultados (gestión y presupuestación basadas en los resultados);

d) La necesidad de mejorar la conectividad y los vínculos entre la Sede y las oficinas extrasede para lograr la transmisión en tiempo real de información pertinente y su acceso a ella, y

e) La necesidad de contribuir eficazmente al proceso en curso de armonización de las prácticas institucionales como parte del programa de coherencia en todo sistema de las Naciones Unidas.

La inversión en la gestión del cambio

7. Reconociendo tanto la urgencia de la inversión en una amplia iniciativa de gestión del cambio necesaria para afrontar los desafíos señalados anteriormente y la persistencia prevista de las limitaciones presupuestarias de la Organización, el Director General ha presentado una propuesta a los Estados Miembros en la que se describe un enfoque que podría adoptarse para financiar la inversión necesaria. Esa propuesta, presentada originalmente en el 25° período de sesiones del Comité de Programa y Presupuesto en el documento IDB.36/12-PBC.25/12, y desarrollada más detalladamente en el 36° período de sesiones de la Junta en el documento IDB.36/12/Add.1, recomienda que los Estados Miembros acuerden la retención por la Secretaría de los saldos no utilizados de las consignaciones de créditos, cuya distribución estaba prevista en 2010. También se dispone que esos recursos se utilicen para dos importantes iniciativas: en primer lugar, para financiar la dotación de dos fondos fiduciarios para movilizar recursos adicionales destinados a programas de cooperación técnica en las áreas prioritarias relativas a una mayor seguridad alimentaria por medio de la agroindustria y la promoción de las industrias agrícolas y la energía renovable para actividades productivas y, en segundo lugar, para financiar la ejecución de una amplia iniciativa de gestión del cambio, incluida la introducción de un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Organización.

8. Tras el examen inicial de esa propuesta, la Junta pidió al Director General, en la decisión IDB.36/Dec.12, que realizara un estudio de viabilidad en el que se examinara el impacto previsto de la iniciativa de gestión del cambio en la eficacia en cuanto a los costos de la ONUDI en general. En cumplimiento de esa decisión, la Secretaría, con arreglo al procedimiento establecido, contrató los servicios de una empresa de consultoría de renombre internacional, Deloitte Consulting, para llevar a

cabo un estudio de viabilidad independiente de la amplia iniciativa de gestión del cambio propuesta por la Secretaría. Los resultados y las conclusiones de ese estudio de viabilidad se presentaron a los Estados Miembros en una sesión informativa ofrecida por los consultores, el 13 de octubre de 2009, que suscitó un debate fructífero y la formulación de valiosas observaciones y sugerencias por los Estados Miembros. Ambas se han integrado en el informe final de viabilidad elaborado por los consultores que se adjunta al presente documento.



Estudio de viabilidad de la iniciativa amplia de gestión del cambio de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

Viena, 21 de octubre de 2009

Estudio de viabilidad de la iniciativa amplia de gestión del cambio de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI)

Índice

	<i>Página</i>
1. Resumen.....	7
2. Objetivos del estudio de viabilidad de la gestión del cambio	10
3. Resumen Método/enfoque	12
Gestión del cambio y reestructuración de los procesos institucionales.....	12
Posibles situaciones hipotéticas de cambio.....	13
Enfoque aplicado a la ONUUDI	14
4. Resumen de la situación actual	16
5. Resultados y soluciones interfuncionales	19
Principales conclusiones estructuradas	19
Principales soluciones estructuradas	20
Mejorar la productividad de los procesos	21
Mejora de la capacidad de ejecución.....	25
Aumentar la eficiencia de los instrumentos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	29
Mejorar la rendición de cuentas.....	33
Aumentar la eficacia	36
6. Situaciones hipotéticas adaptadas a la ONUUDI.....	36
Situación hipotética de aplicación I – No hay cambios.....	37
Situación hipotética II – Mejoras graduales	38
Situación hipotética III – Cambio integral	40
Situación hipotética IV – Reestructuración fundamental.....	41
7. Conclusión.....	43
Análisis de costos y riesgos	43
Recomendaciones	45

1. Resumen

1. El presente documento versa sobre las principales conclusiones y recomendaciones del estudio de viabilidad de la Iniciativa de Gestión del cambio global de la ONUDI, realizado por Deloitte Consulting.

Objetivos

2. Basándose en evaluaciones internas, la Organización determinó que se incluyeran en la Iniciativa de Gestión del cambio las esferas siguientes:

- Una mayor integración de los diferentes sistemas de gestión y las prácticas de la ONUDI, entre ellos los correspondientes a cuatro esferas operativas, a saber: Cooperación técnica, Gestión de proyectos; Gestión de los recursos humanos, incluidas las nóminas; Adquisiciones y Servicios financieros;
- Una mejor utilización de la capacidad organizativa de la ONUDI tanto a nivel de la Sede como sobre el terreno para lograr una mayor capacidad de producción;
- La actualización y modernización de la infraestructura de la tecnología de la información de la ONUDI para satisfacer esas necesidades.

3. Los cambios que ello entraña han de tener en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente:

- Las mejores prácticas;
- Parámetros de referencia comparables con las organizaciones públicas o privadas;
- El carácter internacional de la ONUDI.

Método/enfoque

4. Para cumplir el objetivo mencionado se eligió debidamente una empresa de consultoría externa (Deloitte Consulting) a la que se encargó que elaborara, en el período comprendido entre el 31 agosto y el 5 de diciembre de 2009, un estudio de viabilidad (Fase I) antes del 15 de octubre de 2009, y un plan de trabajo para su aplicación (Fase II) antes de la Conferencia General que se celebrará del 7 al 11 de diciembre de 2009.

5. La labor realizada durante el mes de septiembre de 2009 se llevó a cabo con el apoyo sustantivo de la Secretaría de la ONUDI en las cuatro esferas operacionales siguientes: Cooperación técnica, Gestión de proyectos; Gestión de los recursos humanos, incluida la nómina; Adquisiciones y Servicios financieros. Además, durante todo el proyecto se efectuaron consultas y entrevistas con los auditores externos, los auditores internos, el Consejo del Personal, así como con representantes seleccionados de las oficinas locales y las oficinas extra sede.

6. Después de la presentación a los Estados Miembros de la ONUDI en octubre de 2009, las observaciones y cuestiones adicionales planteadas durante las consultas oficiosas se han tenido en cuenta en el informe.

7. Para apoyar el cambio previsto de la ONUDI, se consideran cuatro situaciones hipotéticas genéricas, que abarcan toda la gama de cambios meramente de reacción a cambios en el entorno y a las presiones externas hasta una reestructuración activa de la gama completa de sistemas, procesos y prácticas, incluida la reestructuración de los instrumentos de la tecnología de la información y la comunicación y los procesos institucionales.

8. Para el análisis de Deloitte se utilizaron esas posibles situaciones hipotéticas como antecedentes junto con entrevistas personales, cuestionarios normalizados funcionalmente, la revisión de documentos y procesos y una serie de cursillos para conocer la situación actual y los posibles puntos de apoyo para el cambio que se describen en el informe así como soluciones. La documentación de los resultados y las posibles soluciones en relación con las situaciones hipotéticas se agruparon en torno a las cuatro categorías siguientes:

- Mejorar el proceso de productividad;
- Mejorar la capacidad de ejecución;
- Aumentar la eficiencia de los instrumentos de la tecnología de la información y la comunicación, y
- Fortalecer la rendición de cuentas.

9. Las soluciones propuestas se aplicaron en las cuatro situaciones hipotéticas según su relevancia en relación con su ejecución. Esas situaciones se diferencian principalmente en función de sus repercusiones en el cambio, pero también se detallaron según el calendario para la aplicación, así como los costos generales y el posible apoyo al objetivo de la ONUDI de duplicar su capacidad de prestación de servicios.

10. Una vez priorizadas, las soluciones se valoraron con arreglo a su potencial de apoyo e integración de la ONUDI en el sistema de las Naciones Unidas en el proceso en curso en todo el sistema, especialmente en lo que respecta a la armonización de los métodos institucionales. En particular, en lo que respecta a las situaciones hipotéticas tercera y cuarta, parecía factible, como parte del futuro sistema, establecer un sistema de intercambio de información multidimensional de información que previera la presentación de informes multidimensionales. En la selección de los módulos del futuro sistema y en relación con las situaciones hipotéticas tercera y cuarta, la coherencia en todo sistema tiene que ser parte de los criterios de evaluación.

11. Todas las dimensiones del cambio descritas (es decir, la mejora de la productividad de los procesos, la mejora de la capacidad de ejecución, el aumento de la eficiencia de los instrumentos informáticos, el establecimiento de un sistema de transmisión de información basado en los principios de la Reestructuración de los Procesos Institucionales (RPI) y el fortalecimiento de la rendición de cuentas) tienen por objeto aumentar la eficiencia y la productividad de la Organización en su conjunto.

12. La experiencia de Deloitte con organizaciones similares indica que el potencial de aumento de la eficiencia o la eficacia, o ambas cosas, gracias a la sustitución del sistema es de hasta un 30% cuando se realiza una RPI antes de proceder a la sustitución de los sistemas, los criterios de eficiencia y eficacia forman parte de la

evaluación para el proceso de selección del futuro sistema. En opinión de Deloitte, ese aumento del 30% permitiría redirigir la capacidad que actualmente requieren los procesos basados en papel hacia las actividades de cooperación técnica. La automatización también supondría una mejor integración de las oficinas extrasede en las operaciones básicas de la Organización. Ese aumento de la eficiencia o la eficacia, o ambas cosas, junto con todos los demás beneficios directos que se derivarían del mayor apoyo integrado al sistema, permitirá a la ONUDI alcanzar un aumento cuantitativo de su capacidad para prestar servicios de cooperación técnica a sus Estados Miembros.

Conclusión

13. Todas las situaciones hipotéticas del cambio analizadas en el contexto de la ONUDI requieren inversiones a lo largo de diferentes plazos y a un coste total diferente. Cada situación hipotética conlleva beneficios diferentes en términos de las posibilidades de la ONUDI de lograr sus objetivos de aumentar significativamente su capacidad de ejecución, satisfacer la creciente demanda, mejorar la transparencia, apoyar el proceso de armonización a nivel de todo el sistema y realizar actividades de seguimiento eficaces basadas en los principios de la RPI, así como mejorar la utilización de la capacidad de la Organización tanto en la Sede y como sobre el terreno. Teniendo en cuenta la situación actual de la ONUDI, el análisis indicó que para que la ONUDI lograra esos objetivos era esencial efectuar una inversión única en un ejercicio de RPI como punto de partida para la aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales (PRI).

14. Las cuatro diferentes situaciones hipotéticas de cambio se comparan en la figura I, a continuación, en la que se muestran en diferentes renglones sus dimensiones principales. En concreto, se comparan los costes externos aproximados, el tiempo estimado para su finalización y el costo interno adicional estimado.

Figura I

Situaciones hipotéticas	I	II	III	IV
	No cambio	Mejora incremental	Cambio integral	Reestructuración fundamental
Costes externos totales	*)	10 M€	9 M€	20 M€
Plazo estimado		8 años	3 años	5 años
Costos internos adicionales	Ninguno	Alto	Medio	Muy alto

*) “La situación hipotética I” no entraña plazo ni coste estimado debido a que es puramente reactiva y, por tanto requiere inversiones puntuales, por ejemplo, cuando falla el sistema.

15. Las cuatro situaciones hipotéticas se analizaron y evaluaron teniendo en cuenta la situación, los sistemas, los procesos y las necesidades actuales de la ONUDI. Habiendo examinado sus respectivas ventajas y desventajas, se hacen las siguientes recomendaciones:

Situación hipotética I: NO RECOMENDADA – pone en grave peligro las operaciones de la ONUDI y la prestación de servicios a los Estados Miembros;

Situación hipotética II: NO RECOMENDADA – no permitirá el logro oportuno de la capacidad requerida y el cumplimiento de los requisitos externos;

Situación hipotética III: RECOMENDADA – costo escenario eficaz para lograr la capacidad necesaria y el cumplimiento de los requisitos externos, la integración de nuevos procesos y sistemas, manteniendo el sistema de financiación actual;

Situación hipotética IV: RECOMENDADA – técnicamente más viable y solución completa que permite la adaptación personalizada de un nuevo sistema elegido para ajustarse exactamente a las circunstancias de la ONUDI y las necesidades en un solo conjunto integrado de ERP, incluido un sistema de financiación, aunque a costos más altos y en un plazo más largo.

2. Objetivos del estudio de viabilidad de la gestión del cambio

Iniciativa de la gestión del cambio de la ONUDI

16. A lo largo de los últimos decenios, el ritmo y las pautas de variación de la economía mundial han dado lugar a un entorno cada vez más complejo para el desarrollo industrial. La internacionalización de la producción, el comercio, la inversión y la tecnología en el sector industrial avanza a un ritmo sin precedentes pero desigual, lo que origina una línea divisoria cada vez mayor en ese sector y disparidades crecientes entre los países desarrollados y los países en desarrollo, así como entre estos últimos. Pese a los considerables esfuerzos desplegados para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la pobreza sigue predominando en muchas partes del mundo. Junto con la alimentación, el combustible y las crisis financieras actuales, es preciso abordar esos retos si se quiere seguir avanzando hacia el logro de los objetivos y metas tanto de la ONUDI como de la Declaración del Milenio.

17. Debido a esas circunstancias, el mandato de la ONUDI ha asumido un papel más importante en el programa mundial de desarrollo en los últimos años. La Organización es reconocida ahora como un proveedor de servicios fundamentales de desarrollo altamente pertinente, especializado y eficiente en apoyo de los problemas conexos de reducción de la pobreza mediante actividades productivas, la promoción de la integración de los países en desarrollo en el comercio mundial, el fomento de la sostenibilidad ambiental en la industria y el mejoramiento del acceso a la energía para el desarrollo. Como consecuencia, ha incrementado rápidamente la demanda de servicios de la ONUDI por lo que el volumen de fondos disponibles para la ejecución en el futuro ha aumentado más que nunca.

18. Además, los donantes tanto gubernamentales como de fondos asignados están imponiendo nuevos requisitos más exigentes y complejos en cuanto a la forma en que han de ejecutarse los proyectos que financian. Además, la ONUDI está tratando de lograr una mayor armonización de sus sistemas de gestión con los que emplean otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de garantizar un alto nivel de coherencia interinstitucional en el marco de las iniciativas de armonización a nivel del sistema de las Naciones Unidas.

19. Sin embargo, las posibilidades de la ONUDI de satisfacer la creciente demanda de sus Estados Miembros, donantes y receptores, dada su limitada capacidad y el crecimiento cero del presupuesto ordinario sufren un menoscabo cada vez mayor. Por consiguiente, es cada vez más necesario efectuar importantes cambios en los procesos y sistemas de gestión de la ONUDI para que la Organización pueda cumplir con estas nuevas modalidades y responder a esa demanda.

20. La ONUDI, consciente de la necesidad de cambio, ya ha puesto en marcha varias iniciativas en toda la Organización. Sin embargo, dado que esas iniciativas obedecían a una combinación de acontecimientos externos e internos, se estaban formulando de forma independiente unas de otras, sin que se tuvieran suficientemente en cuenta sus interrelaciones e interdependencias. Por otra parte, incluso colectivamente, esas iniciativas no son suficientes para modificar radicalmente los métodos de trabajo de la ONUDI para que ésta pueda satisfacer la creciente demanda, mejorar la transparencia, efectuar un seguimiento efectivo de las operaciones y para lograr una alerta temprana y adopción de decisiones más oportunas, así como hacer frente a los riesgos proactivamente.

21. Así pues, con el fin de poder hacer frente al reto que plantean, por una parte, el crecimiento cada vez más acelerado de la demanda de sus servicios y, por la otra, las limitaciones en su capacidad para aumentar los recursos humanos y financieros básicos, la ONUDI no tiene más opción que intensificar sus esfuerzos para mejorar la eficiencia operativa. Para aumentar la productividad de la Organización en su conjunto, y de todos sus componentes se requerirá una revisión completa y la reestructuración de sus procesos de trabajo. Se prevé que esas inversiones, en un tiempo relativamente corto, aumenten la eficiencia y la productividad de la ONUDI a fin de que pueda satisfacer la creciente demanda de sus servicios. Ya se han adoptado las primeras medidas a esos efectos en el sentido de que la Organización ha realizado un análisis interno de su situación actual y las necesidades futuras.

22. Basándose en esas evaluaciones internas, la Organización ha seleccionado las tres cuestiones específicas siguientes:

- Una mayor integración de los diferentes sistemas y prácticas de gestión de la ONUDI, entre ellas cuatro áreas funcionales: Cooperación técnica – Gestión de proyectos, Gestión de los recursos humanos, incluida la nómina, Adquisiciones, y Servicios financieros;
- Una mejor utilización de la capacidad organizativa de la ONUDI en el nivel de la Sede como sobre el terreno para lograr una mayor capacidad de producción;
- La modernización y el mejoramiento de la infraestructura de tecnología de la información de la ONUDI para responder a estas necesidades.

23. A fin de abordar las cuestiones antes mencionadas, la Organización ya ha comenzado a trabajar en una iniciativa de Gestión del Cambio, incluida una actividad experimental de reestructuración de procesos institucionales y el estudio de la posibilidad de adoptar un sistema de planificación de los recursos institucionales mediante consultas con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

Mandato para el estudio de viabilidad

24. En abril y junio de 2009, el Comité de Proyectos y Presupuesto y el IDB examinaron la propuesta de la Secretaría sobre una Iniciativa global de gestión del cambio que se llevaría a cabo en el plazo de 2009 a 2011.

25. En junio, la Junta de Desarrollo Industrial pidió al Director General que realizara, con sujeción a los recursos disponibles, un estudio de viabilidad en el que se examinara el impacto previsto de la iniciativa de gestión del cambio en la eficiencia general en función de los costos de la Organización, con especial hincapié en los diversos elementos del costo de aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales (véase IDB.36/Dec.12).

3. Resumen Método/enfoque

26. Para el estudio de viabilidad de una amplia iniciativa de gestión del cambio en la ONUDI, la empresa Deloitte ha adaptado su enfoque de transformación para el análisis y la optimización de los procesos de trabajo y las estructuras organizativas para satisfacer las necesidades de la ONUDI. La metodología emplea una amplia gama de instrumentos de jerarquización, procesos y estructuras de mejores prácticas, así como un gran número de plantillas para una ejecución eficiente del proyecto.

27. En los últimos años, la empresa Deloitte ha trabajado en varios proyectos dentro del Sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, en una evaluación de necesidades y el desarrollo de requisitos de sistemas en el ámbito de los sistemas de información presupuestaria. Además de trabajos funcionales similares sobre análisis de procesos y organizativos, los miembros del equipo del proyecto de Deloitte prestaron asistencia a otros clientes del sector público en esferas de la garantía de calidad y funciones de gestión de proyectos sobre gestión del cambio similares a los retos a que se enfrenta la ONUDI. Durante el estudio de viabilidad, el equipo del proyecto se basó en esa rica experiencia, así como en la experiencia del personal de la ONUDI en lo que respecta a la formulación de soluciones para lograr el cambio previsto.

Gestión del cambio y reestructuración de los procesos institucionales**Gestión del Cambio**

28. La gestión del cambio puede concebirse como una serie de actividades que causan una mejora prevista o la mejora de un sistema existente o de una organización. Una gestión del cambio fructífera crea una organización que “progresará al unísono”, reconoce las tendencias de la complejidad y propicia una institución flexible en un entorno incierto, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre la continuidad con el cambio. En consecuencia, un cambio a nivel de la organización tiene siempre por fin que la organización sea más sólida, coherente, eficiente, eficaz, transparente y sostenible. El enfoque de la Gestión del Cambio se centra en la adopción de nuevas tecnologías, grandes cambios

estratégicos, reestructuración de procesos, cambios estructurales y culturales, incluidos cambios en el comportamiento de las personas.

29. Una vez establecidos los nuevos comportamientos y las nuevas costumbres dentro de una organización, es necesario respaldarlos mediante actualizados y nuevos procesos de trabajo. Por tanto, la reestructuración de los procesos institucionales es esencial para que una organización supere con éxito un proceso de cambio.

Reestructuración de procesos de trabajo

30. La reestructuración de procesos de trabajo es una actividad específica, en la que una entidad operacional examina y analiza sus procesos de trabajo desde su inicio hasta su conclusión, teniendo en cuenta todas las áreas funcionales que forman parte de ellos. En el cuadro que figura a continuación se describen las etapas comunes de una actividad de reestructuración de los recursos institucionales:

Cuadro I

Enfoque común de la reestructuración de los procesos institucionales	
Desarrollo de una visión de la institución	La reestructuración de los recursos institucionales está impulsada por una visión de la institución que incluye objetivos institucionales específicos, tales como reducciones de tiempo o aumento de la productividad.
Determinación de los procesos que deben reestructurarse	La atención debe centrarse en aquellos procesos que contradicen la visión de la institución.
Comprensión y evaluación de los procesos establecidos	Esas actividades proporcionan una referencia para las mejoras futuras.
Determinación de los apoyos informáticos	El conocimiento de la capacidad de la tecnología de la información influye en el proceso de reestructuración.
Diseño de nuevos procesos	El diseño no debe concebirse como la última etapa de la actividad de reestructuración de los procesos institucionales, sino como un prototipo.

31. Una actividad de reestructuración de los recursos institucionales comienza con la definición de la visión institucional y de los objetivos. A continuación se determinan todos los procesos que deben examinarse y se diseñan nuevos procesos empresariales y se formula un plan de acción sobre la base de las discrepancias entre los procesos, las tecnologías y las estructuras y el estado previsto. Un plan de acción de ese carácter comprende todas las áreas funcionales, e incluye una hoja de ruta para su aplicación ajustada a la visión y los objetivos acordados.

Posibles situaciones hipotéticas de cambio

32. Con el fin de cambiar la situación actual de la ONUDI a su visión de futuro, existen cuatro posibles situaciones hipotéticas, que van desde “no cambios” de ningún tipo a “cambios fundamentales” mediante la reestructuración global de la organización.

33. La dimensión del cambio alcanzable se ha utilizado para clasificar a las posibles vías de acción en cuatro situaciones hipotéticas, agrupadas en: a) el cambio reactivo en función de demandas externas y b) el cambio proactivo desde el seno de la organización:

a) Situaciones hipotéticas de cambio reactivo

I. No cambio

Mantener los procesos y sistemas actuales. El proceso de cambio consiste en una reacción a la presión o la creciente demanda, pero no necesariamente desde dentro de la organización. Con esta situación hipotética sólo se pueden lograr pocos o ningún cambio a largo plazo.

II. Mejoras incrementales

Invertir de forma secuencial en procesos y sistemas separados durante un período de tiempo más largo, según un desarrollo evolutivo basado en situaciones y circunstancias. El cambio es gradual y depende principalmente de la disponibilidad de fondos, personas y su reacción a la presión, no necesariamente con una visión clara para el cuadro completo de cambio.

b) Situaciones hipotéticas de cambio activo

III. Cambio integral

Para lograr la visión del cambio, invertir simultáneamente en procesos y sistemas integrados con una hoja de ruta para la ejecución. La visión se conforma en torno a los componentes esenciales de los sistemas actuales, utilizando los conocimientos y la motivación existentes dentro de la organización. Ello se complementa con un mandato para lograr el cambio lo antes posible.

IV. Reestructuración fundamental

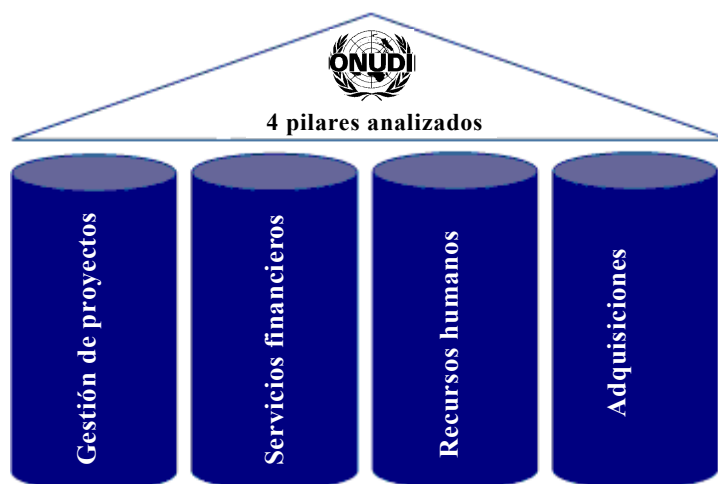
Reemplazar todos los sistemas y procesos existentes relacionados por un nuevo sistema ERP totalmente integrado, basado en un proveedor comercial y en torno a una plataforma única y ajustar los procesos empresariales de la organización. La solución se basa en la capacidad del sistema seleccionado, en gran medida en función de la adecuación entre las necesidades actuales y previstas, y el paquete de ERP y procesos seleccionados.

Enfoque aplicado a la ONUDI

34. Teniendo en cuenta las dimensiones del cambio posible en las situaciones hipotéticas, la empresa Deloitte ha evaluado la situación actual de la Organización, sistemas y procesos de la ONUDI.

35. Como elemento central del estudio de viabilidad de la ONUDI en cuatro áreas funcionales (Cooperación Técnica-Gestión de proyectos, Servicios Financieros, Gestión de los Recursos Humanos, incluida la nómina, y Adquisiciones), Deloitte decidió dividir el análisis en función de los cuatro pilares que se ilustran a continuación:

Figura II



36. En el análisis se siguieron diferentes metodologías adaptadas a las necesidades y requisitos específicos de las cuatro áreas funcionales y su situación actual.

37. Paralelamente, la evaluación y el análisis de las cuatro hipótesis establecidas (de las meramente de reacción hasta las activas) se ampliaron sobre la base de las mejoras potenciales determinadas, la interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos aportados y la comparación de la situación actual de la ONUDI a las mejores prácticas y parámetros de referencia con organizaciones comparables.

38. Las cuatro situaciones hipotéticas abarcan una gama de cambios desde los mínimos a los fundamentales para la ONUDI, teniendo en cuenta los requisitos pertinentes. Se realizó un análisis de los posibles aumentos de la eficiencia o de la eficiencia o ambas, derivados de la aplicación de las hipótesis y se examinaron los retos y riesgos potenciales futuros durante la fase de ejecución.

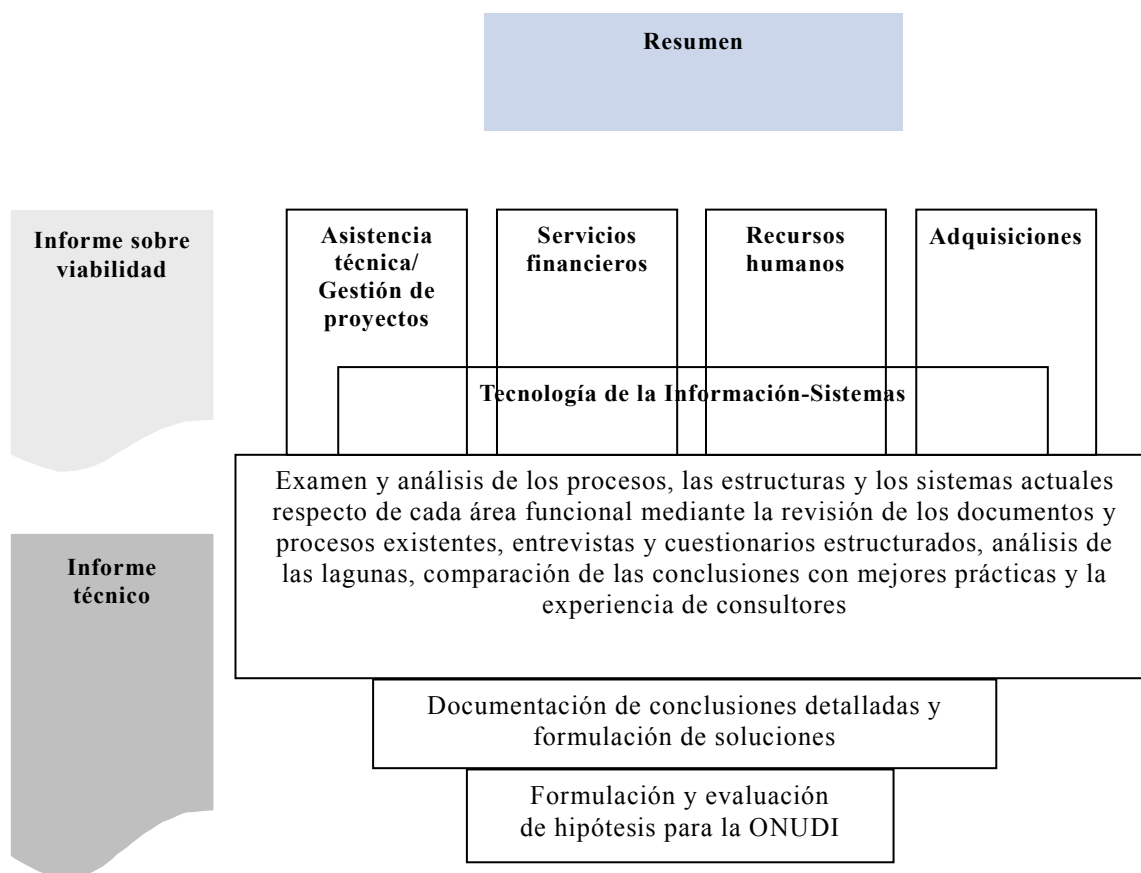
39. Además, se revisaron la documentación de procesos, guías y manuales, y se realizaron numerosas entrevistas estructuradas y en profundidad con personal clave con el fin de dar respuesta a cuestiones emergentes y encontrar posibles soluciones. Además, se utilizaron cuestionarios en esferas seleccionadas para determinar las lagunas y nuevas cuestiones para su análisis detallado.

40. Los resultados de la Fase I del estudio de viabilidad están:

- a) condensados en una presentación resumida para la dirección de la ONUDI y los Estados Miembros (que tuvo lugar el 13 de octubre de 2009),
- b) descritas en este informe de viabilidad, y
- c) ampliadas en detalle en un informe técnico posterior para la Secretaría.

41. Además de los resultados presentados por conducto del informe de viabilidad, el informe técnico contendrá una descripción detallada de los métodos utilizados, todas las conclusiones y posibles soluciones junto con una evaluación de los cuestionarios. También se presentarán las conclusiones detalladas y las posibles soluciones respecto de cada área funcional. El siguiente diagrama proporciona una visión general del enfoque aplicado en la ONUDI:

Figura III



4. Resumen de la situación actual

42. Con los años, la ONUDI ha adoptado medidas para mejorar progresivamente aspectos de procedimiento y operativos de la labor de la ONUDI en función de las necesidades y las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas. Ha habido un continuo esfuerzo en cuanto a la simplificación de los procesos de trabajo, los procedimientos y las estructuras de organización, así como la mejora paulatina de la estructura de la tecnología de la información para hacer frente a una carga de trabajo cada vez mayor y las demandas crecientes de la Organización.

43. Los esfuerzos de la ONUDI para innovar y responder a las necesidades urgentes han dado lugar a numerosas mejoras aisladas en las cuatro áreas funcionales (Cooperación Técnica-Gestión de Proyectos, Adquisiciones, Recursos Humanos y Servicios Financieros), así como en los sistemas de apoyo. Por ejemplo, en 2001-2002, la introducción del euro como moneda base para el presupuesto, la contabilidad y presentación de informes de la ONUDI y el hecho de que el dólar de los EE.UU. fuera la moneda secundaria para la presentación de informes requirió el cambio a un nuevo Sistema de Control de la Ejecución Financiera (SCEF), basado

en un programa informático comercial. Desde su introducción, se han aplicado numerosas mejoras del SCEF para garantizar la funcionalidad adecuada y los servicios de apoyo del proveedor para el sistema.

44. Algunas otras notables mejoras incrementales en los últimos años en relación con los procesos de trabajo, la estructura operativa y el apoyo del sistema fueron las siguientes: concentración de las actividades de cooperación técnica en tres áreas temáticas (reducción de la pobreza mediante actividades productivas, creación de capacidad comercial, y energía y medio ambiente), la preparación de directrices amplias para documentar los procesos de gestión del ciclo de Cooperación Técnica y aclarar las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas de las distintas partes interesadas, la adopción del marco de la gestión basada en los resultados para el presupuesto ordinario y los proyectos de cooperación técnica; transmisión de información sin papel a través de la aplicación de Infobase para el almacenamiento de datos y la presentación de informes; vinculación de las diferentes funciones de entrada de datos a su fuente (por ejemplo, obligaciones, documentos de habilitación de créditos de proyectos (PAD), comprobación de fondos); mejor soporte informático para algunos procesos administrativos tales como la contratación (logrado parcialmente), autorización de viajes, planificación de las adquisiciones, gestión de activos, introducción de IPSAS. Más adelante figuran detalles adicionales de las principales mejoras incrementales realizadas desde 2001.

45. A lo largo de los años, la ONUDI también ha estado activamente buscando distintos sistemas o soluciones, o ambas cosas, (tanto comerciales como en el sistema de las Naciones Unidas), para reemplazar el sistema basado en la computadora central establecido entre fines del decenio de 1980 y mediados del decenio de 1990 que se utiliza, principalmente para la gestión de los recursos humanos y la nómina, así como para identificar los sistemas adecuados para otros ámbitos, como la gestión de proyectos de cooperación técnica, la contratación, la institucionalización de la gestión basada en los resultados, así como los instrumentos de apoyo necesarios para lograr una mayor descentralización, la potenciación del personal y el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Sin embargo, consciente del hecho de que muchos de los problemas acuciantes deben abordarse de manera integrada y coherente, y teniendo que hacer frente a estrictas limitaciones de recursos financieros, la Organización no pudo llevar a la práctica todas sus ideas innovadoras.

46. Como se expone más adelante, la ONUDI ha realizado considerables esfuerzos para aplicar medidas destinadas a mejorar la productividad, aumentar la capacidad de ejecución y aumentar la eficiencia de los instrumentos informáticos con sujeción a los recursos presupuestarios disponibles. Sin embargo, no es posible lograr otras mejoras importantes mediante ese enfoque incremental y aislado.

Cuadro II
Mejoras incrementales principales desde 2001

	Cooperación técnica - Gestión de proyectos	Servicios financieros	Recursos humanos	Adquisiciones
Procesos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en tres esferas temáticas • Directrices y procedimientos para la cooperación técnica • Introducción de una contabilidad para proyectos que utilice el euro como moneda básica • Mejora (sin papel) del archivo central/autorizaciones PDA • Mejora de la información de las cuentas de los donantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción del euro como moneda básica • Traspaso de las obligaciones y las revisiones PDA a las dependencias sustantivas • Establecimiento de cuentas de anticipos en las oficinas extrasede 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización del proceso de contratación de consultores • Unificación de la transcripción de datos del personal con arreglo al número índice 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo manual de adquisiciones • Traspaso de adquisiciones • Proceso de licitación abierta • Documentación de la secuencia de adquisiciones
Estructura operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de un marco de gestión basada en los resultados • Acuerdo formal, cooperación técnica, para la evaluación del rendimiento del personal • Establecimiento del Grupo Asesor en materia de Calidad y del Comité de Aprobación de Programas 	<ul style="list-style-type: none"> • NICSP • Revisión/simplificación de la Reglamentación Financiera Detallada • Capacitación de asistentes de proyectos/administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de gestión de los recursos humanos • Introducción de la política de movilidad en las oficinas extrasede • Manual de operaciones para las oficinas extrasede 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización limitada del los procesos de adquisiciones • Capacitación y examen obligatorios sobre adquisiciones • Servicio de información sobre adquisiciones • Biblioteca electrónica
Sistemas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informes no basados en papel mediante la aplicación de InfoBase para los datos de cooperación técnica • Presentación de información y comprobación de fondos en línea para proyectos RB y de cooperación técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del Sistema de control de la ejecución financiera, con inclusión de actualizaciones • Tramitación electrónica de pagos interinstitucionales al PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de los sistemas de contratación y evaluación a una plataforma basada en la web (sistema en línea relativo a puestos de trabajo y vacantes) • Sistema de autorizaciones de viaje • Sistema de control de asistencia y planificación de vacaciones • Sistema de información del personal • Plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución de un sistema de inventario/bienes inmuebles • Establecimiento de un sistema de planificación de adquisiciones

5. Resultados y soluciones interfuncionales

47. Las conclusiones de Deloitte, junto con posibles soluciones para determinar la viabilidad del cambio se basan en la metodología antes descrita.

48. Las conclusiones y soluciones más prometedoras que permitan la visión y metas de la Iniciativa de Gestión del Cambio, es decir, aumentar significativamente la capacidad de ejecución, satisfacer las crecientes demandas, mejorar la transparencia, apoyar el proceso de coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, mejorar la utilización de las capacidades de la Organización tanto en la Sede como sobre el terreno, establecer la presentación de informes basados en los principios de la gestión basada en los resultados, etc., se eligieron para estudiarlas más a fondo y se resumen en este informe.

49. Las conclusiones/soluciones seleccionadas se agruparon en varias dimensiones de la siguiente manera:

- Mejorar la productividad de los procesos;
- Aumentar la capacidad de ejecución;
- Aumentar la eficiencia de los instrumentos informáticos;
- Fortalecer la rendición de cuentas;
- Aumentar la eficacia.

50. Se consideró que las dimensiones “fortalecer la rendición de cuentas” y “aumentar la eficacia” mediante la Gestión Basada en Resultados eran esenciales para llegar a una solución global independientemente del área funcional examinada. Así pues, esas dos dimensiones se analizaron con miras a encontrar soluciones aplicables a todas las áreas funcionales.

Principales conclusiones estructuradas

51. En el cuadro que figura a continuación se resumen las principales conclusiones de Deloitte por área funcional. Cada una de las tres dimensiones en la primera columna: procesos institucionales, estructura funcional y apoyo al sistema, abarca los resultados respecto de las cuatro áreas funcionales en el primer renglón, es decir, gestión de proyectos, servicios financieros, recursos humanos y adquisiciones.

Cuadro III

	Cooperación técnica – Gestión de proyectos	Servicios financieros	Recursos humanos	Adquisiciones
Procesos institucionales	Procesos institucionales similares para proyectos de todos los tipos y tamaños	Estructura presupuestaria compleja	Prolongado ciclo de aprobación para la contratación de expertos	Complejos requisitos de tramitación para bienes por valor de entre 20.000 euros y 70.000 euros
Estructura funcional	Alta dependencia de los administradores de proyectos individuales en cada etapa del proyecto	Falta de disponibilidad y procesamiento de datos oportunos de las oficinas extrasede	No se utiliza una lista centralizada para la selección de expertos	No se dispone de información sobre la mayoría de los bienes y servicios futuros a efectos de planificación
Apoyo al sistema	Instrumentos insuficiente y falta de datos/sistemas electrónicos para la gestión de proyectos	Elaboración de informes de gestión y de donantes de forma principalmente manual	Plataforma electrónica de recursos humanos diversa y basada en tecnología de computador central	Módulos informáticos actuales no prevén la totalidad del ciclo de adquisiciones

Por ejemplo, la conclusión correspondiente a la dimensión de “Procesos institucionales” en el área funcional “Cooperación técnica-Gestión de proyectos” es que existen “procesos similares para proyectos de todos los tipos y tamaños”.

52. El cuadro anterior sirve de índice para descripciones más detalladas de las conclusiones y sus soluciones conexas que se describen más adelante en este capítulo.

Principales soluciones estructuradas

53. En el cuadro que figura a continuación se presentan las soluciones de acuerdo con las conclusiones anteriormente mencionadas. Las dimensiones en la primera columna del cuadro incluyen: mejorar la productividad de los procesos, aumentar la capacidad de ejecución, aumentar la eficacia de los instrumentos informáticos y de la comunicación, fortalecer la rendición de cuentas y aumentar la eficacia. En relación con las tres primeras dimensiones, se adaptó la estructura de las conclusiones para señalar los beneficios potenciales en la dimensión original, es decir, se describe una solución para las cuatro áreas funcionales (es decir, Cooperación técnica-Gestión de proyectos, Servicios financieros, Recursos humanos y Adquisiciones).

54. Todas las soluciones propuestas se centran en la posibilidad de adoptar un enfoque de gestión basada en los resultados y el intercambio de conocimientos para aumentar la productividad de la organización de forma que la ONUDI pueda responder a los retos expuestos en los capítulos anteriores.

Cuadro IV

	i) Cooperación técnica – Gestión de proyectos	ii) Servicios financieros	iii) Recursos Humanos	iv) Adquisiciones
a) Mejorar la productividad de los procesos	Diferenciar y racionalizar las secuencias según las categorías de los proyectos	Simplificar la estructura presupuestaria, el presupuesto ordinario y los proyectos	Simplificar la estructura de aprobación para agilizar los ciclos de los procesos	Racionalizar los requisitos de los procesos para adquisiciones de hasta 70.000 euros
b) Aumentar la capacidad de ejecución	Estructurar los equipos de proyectos de forma que presten apoyo a diferentes tipos de proyectos y dotarlos de la autoridad adecuada	Mejorar la capacidad de registro de datos financieros y de delegación de tareas	Habilitar a los administradores de proyectos para que contraten personal de proyectos y consultores con arreglo a una lista de recursos humanos	Permitir las adquisiciones de forma estratégica, por ejemplo mediante contratos marco
c) Aumentar la eficacia de los instrumentos informáticos y de la comunicación	Evaluar/adoptar sistemas adecuados para la gestión basada en los resultados y el seguimiento de parámetros	Presentación automatizada de información externa y de gestión	Reemplazar la computadora central por un sistema integrado informatizado para recursos humanos	Instaurar un soporte informatizado para la tramitación con miras a eliminar los trámites en papel
Fortalecer la rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y adoptar la articulación electrónica del trabajo, incluido el trabajo de archivo - Elaborar un marco para mejorar el control y la gestión de riesgos 			
Aumentar la eficacia mediante la aplicación de sistemas de planificación, intercambio de información, seguimiento y evaluación, todos ellos centrados en los resultados (enfoque de la gestión basada en los resultados)				

A título de ejemplo, la solución para la dimensión “Mejorar la productividad de los procesos”, y el área funcional de “servicios financieros” es “simplificar la estructura del presupuesto para el presupuesto ordinario y los proyectos”.

En cuanto a la dimensión “Fortalecer la rendición de cuentas”, se analizaron y aplicaron a las cuatro áreas funcionales de la organización las soluciones “Establecer y adoptar la articulación electrónica del trabajo incluido el trabajo de archivo” y “Establecer un marco para mejorar el control y la gestión de riesgos”.

55. El cuadro anterior sirve de índice para descripciones más detalladas de las conclusiones y sus soluciones conexas que se describen más adelante en este capítulo.

Mejorar la productividad de los procesos

56. Al aplicar las metodologías de Deloitte e integrar la experiencia del proyecto de actividades comparables en otras organizaciones similares, los equipos funcionales inicialmente evaluaron la madurez de las respectivas áreas funcionales (la madurez en este sentido se refiere a la calificación de los procesos y desarrollo de la organización en comparación con las mejores prácticas).

57. Posteriormente se determinaron los procesos que podrían obstaculizar el aumento de la capacidad de ejecución. Esos se estudiaron en relación con las posibles mejoras tangibles y con su idoneidad/cronología para lograr el cambio con arreglo a las diferentes situaciones hipotéticas.

Optimización de los procesos de los proyectos mediante la categorización de los proyectos (i.a)

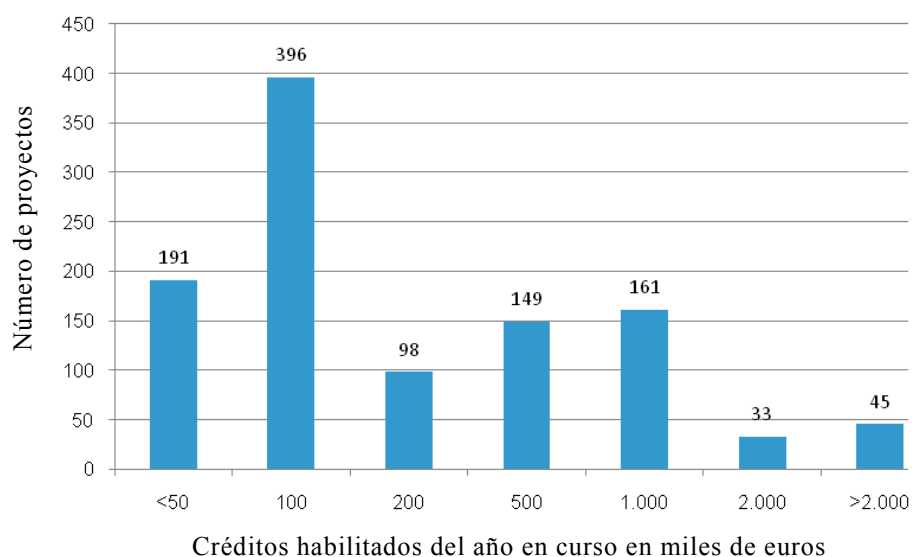
Conclusión:

58. En todos los proyectos de cooperación técnica de la ONUDI se utiliza un ciclo de proyecto similar, independientemente de su tamaño y tipo.

59. Las Directrices sobre programas y proyectos de cooperación técnica indican algunas diferencias, por ejemplo, en la documentación, sin embargo los principales procesos globales (es decir, determinación, formulación, revisión y aprobación, ejecución, seguimiento) siguen subprocesos y etapas similares.

60. La distribución del tamaño de los proyectos de acuerdo con la habilitación del total de créditos (PAD) del año 2009 figura en el diagrama a continuación. Ese diagrama muestra que el mayor número de proyectos tienen asignaciones inferiores a 100.000 euros, sin embargo, utilizan prácticamente los mismos procesos que los proyectos complejos por un valor superior a 1 millón de euros.

Número de proyectos según los créditos habilitados del año en curso



Solución:

61. Utilizando la experiencia de Deloitte en organizaciones similares con un enfoque basado en proyectos (tanto públicas como privadas, que también se sirven del método propio de Deloitte de ejecución de proyectos), una buena práctica establecida consiste en la diferenciación de los procesos de acuerdo con la categoría de los proyectos. Esa categorización a) permite una tramitación rápida de los

proyectos menos complejos, b) simplifica los proyectos normalizados, mientras que mantiene la rendición de cuentas y c) asigna apoyo especializado para proyectos complejos y de mayor volumen.

62. Los diferentes tipos de proyectos mediante su diferenciación por tamaño, contenido, complejidad o cualquier otra categoría idónea de distinción requieren procesos diferentes, con diferentes niveles de atención en cada etapa del ciclo del proyecto. Un factor de éxito clave para lograr una ejecución más rápida y aumentar la capacidad de ejecución consiste en un cambio de la atención del numeroso grupo de proyectos de menor complejidad (a veces más pequeños) a los proyectos más complejos y de mayor volumen. Para que esa diferenciación sea viable se requerirán sistemas de apoyo adecuados.

63. Esa solución apoyará la gestión más eficiente y especializada de proyectos.

64. Reuniones, publicaciones, etc., que se gestionan actualmente como si fueran proyectos se tratarán de forma diferente, si son de carácter recurrente. En esos casos, es posible eliminar totalmente los procesos de proyecto.

65. Otra parte de la solución es integrar proyectos independientes en curso como parte de otros proyectos. Por ejemplo, proyectos de “evaluación” pueden integrarse en proyectos que se estén evaluando.

Simplificación de la estructura del presupuesto (ii.a)

Conclusión:

66. La estructura del presupuesto que actualmente se aplica a los proyectos de la ONUDI conlleva numerosas revisiones del presupuesto lo que ocasiona una carga de trabajo adicional y una escasez de recursos, y repercute en las áreas de la Gestión de proyectos, Servicios Financieros y otras áreas conexas.

67. Ello se debe fundamentalmente al gran número de partidas presupuestarias muy concretas y detalladas, a las que se deben asignar los gastos relacionados con los proyectos. Incluso ligeras desviaciones con respecto al plan del proyecto original requieren revisiones presupuestarias, que tiene que formular la dependencia de Gestión de proyectos y tramitar la dependencia de Servicios financieros, previa aprobación de los organismos pertinentes. La mayoría de las revisiones presupuestarias actuales no tienen o tienen escasa influencia en los resultados o la puesta en marcha de un proyecto y por lo tanto imponen un esfuerzo y presión innecesarios en los recursos de la organización.

Solución:

68. La adaptación de la estructura existente de las partidas presupuestarias mediante la consolidación de las partidas presupuestarias en categorías más significativas con el sistema de apoyo necesario reducirá la carga de trabajo actual de Gestión de proyectos y Servicios financieros. La Gestión de proyectos tendrá más flexibilidad para realizar los trabajos relacionados con los proyectos y los Servicios financieros y otras áreas conexas dispondrán de más tiempo para concentrarse en tareas de valor añadido debido a que se tendrán que tramitar menos revisiones del presupuesto.

69. Las revisiones del presupuesto para el aumento o la disminución de fondos o un cambio entre las nuevas categorías de partidas presupuestarias seguirán siendo necesarias y esenciales para una rendición de cuentas adecuada.

70. Para llevar a la práctica esta recomendación, debe efectuarse un análisis detallado de las partidas presupuestarias que se utilizan actualmente en la Gestión de proyectos a fin de determinar las partidas presupuestarias, que son esenciales a los efectos de la gestión de proyectos, teniendo en cuenta los principios de la gestión basada en los resultados, los requisitos de los donantes y los controles de gastos adecuados.

Ciclo simplificado de aprobación de Recursos humanos (iii.a)

Conclusión:

71. Para una óptima evaluación de la viabilidad se realizaron dos pasos:

- Evaluación general de los Recursos humanos mediante la clasificación de la madurez en relación con las estructuras más avanzadas mediante el uso de la metodología de Deloitte;
- Evaluación más a fondo de determinados procesos de recursos humanos, la organización de Recursos humanos-Tecnología de la información y la organización de Recursos humanos para estimar la viabilidad de actividades, incluida la experiencia de Deloitte en materia de consultoría y aplicación.

72. La evaluación de los tres procesos básicos de Recursos humanos (contratación de personal permanente, personal de proyectos, sistema de evaluación del desempeño) mostró una estructura de múltiples niveles de toma de decisiones y de aprobaciones en toda la estructura organizativa. El tiempo y el esfuerzo necesarios para la labor de tramitación desde su principio hasta su fin son considerables y existen diversas áreas de mejora significativas en la secuencia de trabajo basada parcialmente en papel y la utilización de la infraestructura informática de recursos humanos.

73. Diferentes condiciones de empleo con subtipos de contratos correspondientes se aplican al personal básico y al personal de proyectos, que varían en términos de la duración del contrato, el objeto del contrato, el lugar de destino y el pago. Esas diferencias aumentan la carga de trabajo de personal de la dependencia de Recursos humanos.

Solución:

74. Una metodología de reestructuración de los procesos institucionales apoyará la reconfiguración de procesos mejorados sustancialmente para satisfacer las necesidades institucionales. Ese trabajo se basará en la labor de los anteriores proyectos internos de reestructuración de los procesos institucionales en toda la ONUDI e integrará la aplicación de flujos de trabajo basados en la tecnología de la información, reduciendo al mínimo las tareas manuales.

75. Los procesos se reorganizarán prestando especial atención a la clara delimitación de la rendición de cuentas por los responsables de los procesos y a la agilización de los ciclos de procesos desde su inicio hasta su fin. La articulación electrónica de las tareas proporcionará un seguimiento de las aprobaciones y las

auditorías y la capacidad de información para determinar retrasos en los procesos lo que permitirá efectuar mejoras ulteriores.

Reducción del tiempo del ciclo de adquisiciones (iv.a)

Conclusiones:

76. Dada su función de apoyo, las adquisiciones dependen en gran medida de las necesidades operacionales de las dependencias sustantivas.

77. Los procesos vigentes para las adquisiciones de la UNIDO se basan en un volumen considerable de tareas manuales, se realizan prácticamente en su totalidad en papel y cuentan con una interfaz mínima con el sistema financiero actual, lo que supone una elevada carga de trabajo para el personal de la Dependencia de Adquisiciones y estas han de efectuarse con mucha antelación.

78. Los métodos oficiales para las adquisiciones de la ONUDI, comienzan a un nivel relativamente bajo de 20.000 euros. Respecto de todas las adquisiciones por un valor superior a los 70.000 euros se formulan recomendaciones para la adjudicación de contratos una vez por semana todas las semanas, tras reuniones a puerta cerrada del Comité de Adquisiciones, para su posterior aprobación por el Director de la División de Apoyo a los Programas y Gestión General. Este proceso puede demorarse hasta dos semanas, aunque la División de Apoyo a los Programas prepara la documentación correspondiente a las adquisiciones, no está presente durante las deliberaciones del Comité en las que tiene lugar la aprobación final de las recomendaciones.

79. Debido a la naturaleza y el tipo de los productos de cooperación técnica, en ocasiones, la rendición de cuentas no está clara lo que conlleva a una coordinación deficiente de los suministros.

Solución:

80. Para una organización del tamaño de la ONUDI y con una complejidad análoga de los procesos de adquisiciones, los procesos descritos son excesivamente complejos y requieren demasiado tiempo.

81. Aconsejamos simplificar el proceso de licitación actual, aumentar los umbrales para las adquisiciones oficiales (hasta un mínimo de 70.000 euros) y utilizar una secuencia automatizada de las actividades relativas a las adquisiciones. Las ventajas que de ello se derivarán consistirán en una reducción de documentos basados en papel y un ciclo del proceso de adquisiciones más breve.

82. El sistema de la secuencia de las tareas debería abarcar también las funciones del Comité de Adquisiciones y facilitar la aprobación final por el Director Principal.

Mejora de la capacidad de ejecución

83. Se determinaron estructuras operacionales que podrían obstaculizar el aumento de la capacidad de ejecución. A continuación se examinaron esas estructuras para valorar sus posibilidades de mejora tangibles y evaluar su idoneidad/plazo para lograr un cambio en cada situación hipotética.

Aprovechar en mayor medida equipos especializados (i.b)

Conclusión:

84. La gran dependencia de un proyecto de sus respectivos administradores en cada etapa del ciclo del proyecto (es decir, determinación, formulación, examen, aprobación y seguimiento) da lugar fundamentalmente a un proceso secuencial de las tareas.

85. Los administradores de proyectos participan en gran medida, en todas las etapas del ciclo de proyectos. Ello requiere la dedicación de una atención constante y personal altamente calificado, que pueda abarcar todas las etapas. Los administradores de proyectos utilizan sus aptitudes individuales en sus propios proyectos únicamente y estas no se aprovechan para apoyar otros proyectos para los que no se disponga de conocimientos especializados. La carga de trabajo de los administradores de proyectos es muy voluminosa debido a que también participan en todas las etapas de los proyectos.

86. En particular, durante la fase de ejecución de un proyecto, el intercambio de conocimientos sobre las actividades de los proyectos, la marcha de los trabajos y la distribución de tareas entre la Sede y las oficinas extrasede son de carácter más bien pasivo (es decir, cuando es urgente resolver alguna cuestión o cuando hay que informar sobre algún dato numérico).

Solución:

87. Establecer estructuras grupales especializadas con arreglo a las etapas del ciclo de proyectos. Ello permitirá la concentración de tareas específicas lo que a su vez redundará positivamente en la calidad.

88. Cuanto más un miembro de un equipo pueda concentrarse en la labor que se le ha asignado, tanto mayor será su eficiencia. Por consiguiente, el apoyo profesional especializado durante las fases de formulación y ejecución contribuirá a que los proyectos sean más fructíferos y sus ciclos más breves. Un mayor apoyo en favor de tareas concretas se traduce en un trabajo de mejor calidad y más profesional.

89. Ello requiere redefinir las funciones y rediseñar los procesos. Además hará posible la utilización de equipos especializados entre proyectos o apoyo funcional específico durante la fase de aplicación en cada país/región, lo que se corresponde con el proceso de coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Mejorar la capacidad de registro de datos financieros (ii.b)

Conclusión:

90. Los datos disponibles así como la puntualidad en su transmisión son escasos debido a una integración insuficiente de las oficinas extrasede/de proyectos. Actualmente, la mayoría de las oficinas extrasede/de proyectos no registran sus datos directamente en el sistema central PRI (sistema financiero actual) con puntualidad debido a problemas de conectividad, la complejidad del sistema y la falta de capacidad de registro sobre el terreno.

91. En lo que respecta a la conectividad, el problema reside en que no siempre es posible lograr o mantener una conexión estable con el sistema central de PRI debido

a una infraestructura de tecnología de la información o de configuración del sistema inadecuadas en un lugar concreto.

92. Además, la interfaz de usuario es engorrosa y poco comprensible para el personal que utiliza el sistema PRI en las oficinas extrasede/de proyectos. Dados los escasos conocimientos y experiencia del personal de las oficinas extrasede/de proyectos sobre el procesamiento de datos financieros con el sistema PRI, esos datos no se registran puntualmente por lo que no se dispone de información actualizada.

Solución:

93. Mejorar la capacidad de registro de datos financieros en las oficinas extrasede/de proyectos y proporcionar una interfaz de usuario y una conectividad mejores con el sistema PRI.

94. Aumentar el conocimiento sobre el PRI del personal de las oficinas extrasede/de proyectos, especialmente mediante la capacitación del personal local y la provisión con carácter temporal de recursos especializados.

95. Para conseguir una mayor aceptación del sistema PRI es necesario optimizar la interfaz de usuario, especialmente en lo tocante a las necesidades del personal extrasede/de proyectos. Además, se requieren medidas para mejorar la conectividad de las oficinas extrasede/de proyectos con el sistema central PRI.

Optimizar la armonización de los recursos humanos con las necesidades institucionales (iii.b)

Conclusiones:

96. A partir de la evaluación de los procesos actuales de contratación de personal de proyectos se constató que no se utiliza una lista centralizada para la selección de expertos, lo que impide una contratación óptima.

97. Debido a la escasez de personal y a que no se utiliza una lista centralizada no existe ningún funcionario responsable de la actualización y validación de la lista. Esa situación, comparada con mejores prácticas, indica que en la actualidad una parte considerable de la carga de trabajo de la ONUDI corresponde a tareas administrativas.

Solución:

98. Creación de una lista de expertos centralizada y preaprobada, mantenida con un mínimo de tareas manuales por la persona coordinadora de la lista (Gestión de recursos humanos). De esa forma se simplificará la contratación de expertos en términos de rapidez y duración del proceso. Mediante la mayor intervención de los administradores de proyectos en el proceso de contratación, junto con una mayor rendición de cuentas se aprovecharán en mayor medida conocimientos complementarios en la organización del personal que se deba contratar.

99. La aplicación específica relativa a la lista constará de funciones avanzadas para cursar electrónicamente todos los trámites relativos al personal de proyectos. Esas funciones incluirán recordatorios automáticos de actualización, filtros de selección de especialización y evaluaciones obligatorias del personal de proyectos y

de los consultores por los administradores de proyectos, a las que tendrá acceso el personal básico correspondiente.

100. La Dependencia de Recursos humanos prestará apoyo mediante la asignación a funcionarios de recursos humanos del mantenimiento, la validación y el control de un sistema framework de la lista centralizada, así como el suministro de información basada en un análisis adecuado de la demanda institucional.

101. A juicio de Deloitte Research, el enfoque integrado de la reestructuración de los procesos institucionales, vinculado a un ajuste organizativo redundará en la optimización de la eficiencia de los servicios de recursos humanos lo que permitirá dedicar parte de esos recursos para el desarrollo de políticas preliminares y otras funciones básicas de recursos humanos, tales como el asesoramiento del personal, la prestación de servicios a los clientes, etc.

Optimizar la planificación estratégica de las adquisiciones y el sistema de presentación de información (iv.b)

Conclusiones:

102. Para lograr una mejor cooperación con las dependencias sustantivas se inició un plan de adquisiciones con el fin de predecir mejor las adquisiciones futuras. Sin embargo, ese plan no incluye una clasificación detallada de los productos. Las posibilidades para realizar adquisiciones consolidadas son limitadas debido al carácter sumamente específico de cada proyecto de cooperación técnica. El plan de adquisiciones no se actualiza periódicamente ni los que efectúan los pedidos lo utilizan ya que contiene datos incompletos y poco actuales.

103. Por esa razón, la Dependencia de Servicios de Adquisiciones se ocupa casi exclusivamente de tramitar pedidos puntuales (de la cuantía inicial de 80 millones de dólares de los EE.UU. correspondiente a créditos habilitados se reflejaron en el plan de adquisiciones menos de 32 millones de dólares en concepto de gastos de adquisición para proyectos).

Solución:

104. Como en el caso de otras organizaciones internacionales, la ONUDI debe estar en condiciones de prever las necesidades en materia de adquisiciones estratégicas y planificarlas (por ejemplo, con respecto a algunos tipos de bienes y servicios que se adquieren periódicamente conforme al plan de la Sede), lo que supone una gestión por categorías. Se recomiendan las medidas siguientes:

- Establecer una clasificación estratégica de los bienes y servicios cuando sea razonable;
- Establecer cuando sea razonable un plan de adquisiciones sencillo para los proyectos, estructurado conforme a los grupos y categorías en que se clasifiquen los bienes y servicios;
- Aplicar a cada grupo y categoría de bienes y servicios, cuando sea razonable, un trámite de adquisición ajustado a ellos y una estrategia basada en la definición de categorías (acuerdo marco, concentración de volumen, mejoras de las especificaciones, etc.);

- En el caso de los productos normalizados, se recomienda utilizar medios electrónicos de adquisición y contratación o una plataforma de adquisiciones electrónicas (catálogo de productos).

105. Mediante la planificación estratégica, al refundir y agrupar las necesidades de todos los proyectos, se aumenta la eficiencia de los procedimientos de adquisición y se logran economías. Además, es posible enumerar a los proveedores por grupo y categoría de bienes y servicios y concertar acuerdos marco. Mediante una solución en que se incorpora un mecanismo automatizado de previsión de las adquisiciones, planificación de categorías y gestión de contratos en el marco de la preparación de los proyectos se puede reducir el número de trámites de adquisición puntuales. El procedimiento puede mejorarse más aún utilizando contratos marco, un mecanismo de gestión de categorías y aplicando criterios de precalificación.

106. De ese modo, la ONUDI podría tramitar un volumen mayor de adquisiciones, centrarse en apoyar proyectos más complejos y reducir el período de espera en la adquisición de categorías de productos.

107. Con ello se aumentaría la transparencia de las actividades de adquisición (por la automatización de la reunión de datos), lo que permitiría economizar tiempo y reducir los riesgos de incumplimiento y los errores durante las operaciones de adquisición.

108. La información y la planificación anticipadas respecto de las adquisiciones necesarias antes de disponer efectivamente de los fondos podría reducir en general el período de espera en los trámites de adquisición. Basándose en planes de adquisición relacionados con los proyectos, pueden introducirse los elementos fundamentales de la función de adquisiciones estratégicas (por ejemplo, la gestión de categorías).

Aumentar la eficiencia de los instrumentos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)

109. Se individualizaron algunos sistemas de tecnología de la información y procedimientos manuales que pueden obstaculizar el aumento de la capacidad de ejecución. Esos sistemas, o más bien la falta de ellos, se estudiaron en relación con las posibles mejoras tangibles y con su idoneidad/cronología para lograr el cambio con arreglo a las diferentes situaciones hipotéticas.

Mejorar la ejecución y calidad de los proyectos mediante su supervisión (i.c)

Conclusión:

110. Los instrumentos típicos para la gestión de proyectos son insuficientes y el proceso sigue basándose en gran medida en documentos impresos. Con excepción de las cifras que se reúnen centralizadamente en el sistema financiero, y que se orientan a las partidas presupuestarias, no existe un mecanismo uniforme de gestión de la ejecución de los proyectos a nivel de toda la organización.

111. Cada subdivisión de cooperación técnica elabora informes financieros periódicos de formato diferente y a menudo orientados a los donantes, a fin de obtener una visión general de la situación de los proyectos. La preparación de los informes no se hace por medios automatizados, y en ellas se realizan frecuentes

ajustes manuales a fin de configurar los informes en función de determinados requisitos. La conversión de datos procedentes de una partida presupuestaria para la cuantificación de resultados o jalones se presta con frecuencia a errores.

112. La supervisión de los proyectos se apoya mediante instrumentos y datos que se basan únicamente en las cifras del actual sistema financiero. No existen mecanismos electrónicos para comparar los informes de situación a nivel de toda la organización.

Solución:

113. Adoptar un instrumento de gestión de proyectos para el análisis en tiempo real. Se deben evaluar instrumentos que permitan aplicar prácticas óptimas y adquirir los más idóneos, a fin de posibilitar una gestión basada en los resultados.

114. Se deben respaldar los sistemas eficaces de supervisión de la ejecución de proyectos mediante tecnologías de la información. Una estrategia amplia de gestión de la información y su aplicación satisfactoria garantiza la calidad de los informes de situación. Ello comprende, por ejemplo, llevar registros del tiempo en función del que se destine a cada proyecto determinado. Mientras más integrado esté el sistema, mayor será su validez.

115. El sistema de supervisión de proyectos debe incorporar indicadores de jalones y resultados, es decir, de productos y logros, a fin de permitir la preparación de informes en tiempo real basados en esos jalones o resultados, sin introducir ajustes manuales. Mediante indicadores diferenciados conforme a un código de colores, en las actualizaciones periódicas y automatizadas se destacará la necesidad de medidas de gestión. Ello contribuirá también a reforzar el apoyo al proceso de gestión basada en los resultados. Se debe elaborar un concepto de la integración de esas funciones en el sistema.

Presentación automatizada de información externa y de gestión (ii.c)

Conclusión:

116. Numerosos informes financieros destinados a satisfacer las necesidades de la administración y de los donantes se preparan manualmente por la falta de apoyo del sistema.

117. A fin de atender a las necesidades de información de la administración de la ONUDI, los Servicios Financieros deben preparar informes periódicos y puntuales. En su mayor parte, esos documentos se crean manualmente, debido a que el sistema financiero existente no está configurado para elaborar informes automatizados. Los datos necesarios para elaborar informes se extraen del actual sistema financiero y de otros sistemas no integrados (por ejemplo, los de tramitación de viajes y de nómina) y luego se someten a tratamiento manual. Este método es ineficaz y demoroso.

118. Además de los informes para la administración, la ONUDI debe presentar informes a los donantes. Esos informes a destinatarios externos deben satisfacer los requisitos concretos de los donantes y las instituciones de las Naciones Unidas. Cuatro o cinco años atrás, la mayoría de esos documentos se preparaban electrónicamente, pero las necesidades de los destinatarios han cambiado, y el sistema financiero ya no está configurado para captar información que sirva de base

a informes automatizados preparados para esos destinatarios. Por ello, los informes a los donantes se deben elaborar manualmente.

119. Así pues, la preparación de informes para la administración y los donantes es muy demorosa y supone un volumen de trabajo considerable para toda la Organización.

Solución:

120. Para automatizar la preparación de informes destinados a la administración y los donantes se requiere evaluar tanto las capacidades como la configuración actual del sistema financiero, así como las necesidades de información de una y otros. A continuación se debe decidir si es posible y suficiente establecer una configuración del actual sistema financiero, incluidas las interfaces con otros sistemas existentes, o si se debe establecer otro mecanismo para la preparación de informes. Además, se deben concebir nuevos formatos de los informes normalizados, ajustados a las necesidades de la administración y los donantes, a fin de facilitar la preparación de los informes periódicos.

121. La automatización de los informes periódicos para la administración y los donantes reducirá las demoras en el proceso, posibilitará la introducción de mecanismos de control en el sistema y permitirá que los Servicios Financieros se centren en mejorar la calidad.

Integrar la tecnología de información en la gestión de los recursos humanos (iii.c)

Conclusión:

122. Actualmente existen varios recursos independientes no integrados que se hallan interconectados en pequeña medida, para apoyar los diversos procesos de la gestión de los recursos humanos. Los flujos de trabajo son discontinuos y se basan a medias en formato de papel, lo que supone la introducción reiterada de series de datos. Los sistemas están conectados por no menos de 40 lotes en diversas plataformas. Uno de los problemas principales es la escasa disponibilidad de personal capaz de mantener después de 2010 el sistema basado en la computadora central.

123. Los informes sobre la gestión de los recursos humanos se basan en datos recuperados de los diversos sistemas no integrados e independientes. La preparación y el tratamiento manuales supone esfuerzos y un volumen de trabajo mayores para el personal de recursos humanos a fin de satisfacer las necesidades de la preparación de los informes periódicos sobre esa materia, y limita la coherencia de los datos cuando estos se repiten.

Solución:

124. Implantar un sistema de tecnología de la información para la gestión de los recursos humanos accesible desde la red, dotado de funciones avanzadas e integrado en un entorno que abarque los ámbitos de la gestión financiera, de proyectos y de adquisiciones.

125. La selección de la tecnología de la información se basa en la posibilidad de adaptarla y satisfacer las necesidades de la ONUDI, así como en las prácticas óptimas evaluadas en otras organizaciones de las Naciones Unidas y en el costo.

Las consideraciones principales para evaluar su utilidad son su capacidad de acelerar el ciclo de articulación del trabajo, la accesibilidad desde fuera de la Sede y la capacidad de normalizar la información sobre recursos humanos, los criterios de medición y las secuencias de control.

126. Existirá un sistema complementario de tecnología de la información, dotado de funciones de autoservicio para funcionarios y directivos que son útiles para organizaciones orientadas a proyectos como la ONUDI.

Automatizar las funciones y los procesos de adquisición (iv.c)

Conclusión:

127. En el caso de todas las adquisiciones por una cuantía de 20.000 euros o superior se requiere iniciar un procedimiento oficial cuya tramitación manual supone una labor considerable para los funcionarios de la Dependencia de Servicios de Adquisiciones, así como plazos administrativos prolongados.

128. Los procesos y prácticas de adquisición de la ONUDI no están automatizados. El sistema de tecnología de la información utilizado en la actualidad no cuenta con módulos de gestión de contratos ni de adquisición y contratación electrónica. Estos deberán adquirirse por separado.

129. No existe una gestión automatizada del flujo de trabajo, lo que impide a la administración ejercer el control y la supervisión globales de la situación y el avance de los planes de adquisición, la preparación de los pedidos de compra, las órdenes de compra y la ejecución de los contratos.

130. El sistema solo dispone de funciones básicas de gestión de información sobre adquisiciones y contratación.

Solución:

131. Para la iniciación del ciclo de adquisiciones, se deben adquirir y apoyar programas informáticos dotados de funciones de gestión de contratos y que puedan integrarse con la de las operaciones financieras relativas a las compras. Esas aplicaciones, que deben abarcar la gestión de todo el ciclo de adquisiciones, deben instalarse en la Sede habilitando todas sus funciones y en las oficinas extrasede activando las necesarias para apoyar las actividades de adquisición. Ello permitirá a la Dependencia de Servicios de Adquisiciones centrarse más en el examen de los proveedores y el análisis de los mercados.

132. Además, la posibilidad de preparar pedidos automáticos de productos normalizados acortará el ciclo de adquisiciones, al tiempo que permitirá absorber volúmenes mayores de adquisiciones con un mínimo de intervención manual y conforme a directrices establecidas. A mediano y largo plazo se deberán revisar las actuales funciones de adquisición del sistema financiero en relación con las necesidades de adquisiciones de la ONUDI en los mismos plazos. Los funcionarios de la Organización sobre el terreno deben familiarizarse con la plataforma de adquisiciones y la tecnología de la información en general.

Mejorar la rendición de cuentas

133. En todas las áreas funcionales, la introducción de un flujo de trabajo electrónico, apoyado por un sistema de archivado de documentos, puede reportar mejoras manifiestas, por lo que en las distintas situaciones hipotéticas se analizó en función de su idoneidad y de los plazos en que se lograrían cambios.

134. Además, los mecanismos de rendición de cuentas se verán muy reforzados con la introducción de un proceso de gestión de riesgos estructurado y uniforme y de sistemas basados en principios de gestión basada en los resultados o la ampliación de los existentes.

Flujo de trabajo y archivado

Flujo de trabajo

Conclusión:

135. En la mayoría de los procesos de la ONUDI se observa desfases de los sistemas (paso del medio electrónico al impreso y viceversa), debido a las etapas de aprobación manual y a la necesidad de transferencias de datos entre sistemas no integrados.

136. Esos desfases del sistema se presentan cuando se convierte un documento electrónico en documento sobre papel (por ejemplo, un impreso), cuando se pasa a formato electrónico un documento sobre papel (por ejemplo, al ingresar manualmente datos en un sistema, enviar un fax o escanear un documento), o cuando los datos se deben transferir manualmente de un sistema a otro por la ausencia de interfaces electrónicas.

137. Muchos desfases se producen en la etapa de aprobación. La de algunas transacciones se otorga mediante la firma de impresos de documentos electrónicos, seguida por el escaneo de los documentos firmados para devolverlos a su versión electrónica. Ese procedimiento es ineficiente, inseguro y demoroso.

138. Varios sistemas de la ONUDI no están integrados con interfaces electrónicas, por ejemplo el de tramitación de viajes y el financiero, lo que causa desfases y hace necesario transferir manualmente los datos entre distintos sistemas, por lo que los procesos resultan ineficientes o poco seguros y se dificulta determinar el origen de los datos.

139. Además, los desfases de los sistemas entrañan el riesgo permanente de manipulación y pérdida de datos, así como de demoras en los procesos. Por ello, deben evitarse.

Solución:

140. Reforzar la gestión electrónica del flujo de trabajo y los procedimientos de aprobación y habilitar interfaces entre sistemas a fin de lograr aumentos reales de la eficiencia.

141. Evaluar los actuales procesos de la ONUDI con respecto a los desfases entre los sistemas, individualizar los procesos afectados e introducir flujos de trabajo electrónicos cuando proceda. No firmar documentos electrónicos y trasladar las actividades de aprobación a los flujos de trabajo electrónicos.

142. Trasladar los procesos basados en papel a flujos de trabajo electrónicos, a fin de acelerarlos y evitar la manipulación y la pérdida de datos.

143. Habilitar interfaces entre sistemas, cuando proceda, para evitar las transferencias manuales de datos.

Archivado d)

Conclusión:

144. El archivado de documentos se hace principalmente en formato impreso.

145. La mayoría de los procesos que se examinan se basa en documentos impresos, lo que genera una enorme cantidad de documentos, que se archivan principalmente como textos impresos. Este método es demoroso y trabajoso, tanto en el archivado como en la recuperación.

Solución:

146. Implantación de un sistema electrónico de archivado y gestión de documentos.

147. Del análisis de las prácticas óptimas observadas entre los clientes de Deloitte en el sector público, la introducción de un sistema electrónico de archivado reduce el volumen de trabajo, permite ahorrar espacio y facilita la localización de los documentos archivados, especialmente durante auditorías. La evaluación de una buena solución para el problema del archivado requiere un análisis detallado de sus posibilidades de integración en los sistemas actuales.

Gestión de riesgos

Conclusión:

148. En la ONUDI no existe un marco de gestión de riesgos estructurado, uniforme y a nivel de toda la organización. Faltan instrumentos que permitan una visión panorámica integrada y mantener una base de información consolidada sobre los riesgos cuya gestión interesa a la Organización. Los directivos correspondientes conocen, en general, los que la afectan en su conjunto o los que afectan a un proyecto determinado, pero sin que se hayan individualizado, evaluado, vigilado ni sometido a gestión de manera uniforme y estructurada. Por ello, no es posible preparar con rapidez una panorámica integrada de las cuestiones críticas que interesan a la ONUDI.

149. Las tareas y responsabilidades relativas a la gestión de riesgos forman parte de las competencias funcionales de los administradores directos dentro de la Organización. En la actualidad, corresponde a cada directivo hacerse cargo de los riesgos concretos de su dependencia o proyecto y establecer medidas apropiadas de mitigación. Las cuestiones decisivas se individualizan en principio, pero no se someten a vigilancia ni gestión de manera uniforme.

150. Las actuales actividades de gestión de riesgos realizadas en la ONUDI no están respaldadas por un instrumento apropiado. Por ello, los directivos que se ocupan de ese asunto deben recurrir a instrumentos aislados de tecnología de la información, que no están integrados de manera alguna y no se hallan respaldados por el servicio central de tecnología de la información.

151. Por la ausencia de un marco de gestión de riesgos, es incierto el grado actual de exposición a ellos de la ONUDI. La Organización puede verse afectada por riesgos sin disponer de medidas apropiadas de mitigación con la consiguiente pérdida de prestigio y de dinero. En particular, se debe atender mejor a los riesgos de los proyectos disponiendo de instrumentos apropiados.

Solución:

152. Establecer un marco de gestión de riesgos a nivel de toda la organización, que abarque también los riesgos de los proyectos.

153. Para establecer un marco de gestión de riesgos eficaz se deben definir los procesos, las funciones, las responsabilidades y los instrumentos. La primera etapa del proceso de gestión de riesgos consiste en individualizar los que resultan pertinentes a la ONUDI con arreglo a categorías predefinidas. A continuación es necesario evaluarlas para fijar prioridades a fin de centrarse en los que puedan tener mayor repercusión en la Organización. Especialmente en el caso de los riesgos críticos, se deben definir medidas de mitigación a fin de aceptarlos o traspasarlos. Una vez determinados y evaluados los riesgos y definidas las medidas de mitigación, se debe someter a supervisión periódica la situación actual y la evolución de unos y otras. En ese contexto, se debe definir un mecanismo de presentación de información sobre los riesgos e integrarlo en el mecanismo existente de información sobre gestión en general.

154. Mediante un proceso de gestión de riesgos definido y documentado se garantizará que los riesgos se aborden con precisión y criterios uniformes, a fin de evitar o reducir la pérdida de prestigio o los perjuicios financieros en caso de que surjan riesgos. La definición de funciones y responsabilidades claras en el proceso de gestión de riesgos es precondition necesaria para asegurar que la cartera de riesgos de la ONUDI sea objeto de supervisión, actualización y gestión constantes y eficaces.

155. A fin de apoyar con eficacia las actividades de gestión de riesgos se debe elegir y habilitar en toda la Organización un instrumento de tecnología de la información apropiado. Ese instrumento debe servir para apoyar la determinación correcta de los riesgos (por ejemplo, utilizando catálogos de riesgos predefinidos) su evaluación, la definición de medidas de mitigación y la vigilancia de su situación y evolución. Como los riesgos que afronta la ONUDI se relacionan en gran medida con los proyectos, su gestión debe respaldarse principalmente con el señalado instrumento de tecnología de la información. En consonancia con el carácter descentralizado de la estructura de la ONUDI, que consiste de una Sede y oficinas extrasede y de proyectos descentralizadas, una de las funciones importantes del instrumento de tecnología de la información debería ser mantener un registro integrado de los riesgos.

156. Mediante un marco de gestión de riesgos a nivel de toda la Organización se aumentaría la transparencia en lo relativo a los riesgos y se posibilitaría el intercambio expedito de información entre sus diversas instancias.

Aumentar la eficacia

157. La creación de todas las dimensiones de cambio señaladas se orienta a aumentar la eficacia de la ONUDI en la prestación de sus servicios. Conforme a la experiencia de Deloitte con organizaciones análogas, ante un posible reemplazo de los sistemas, es posible lograr aumentos de la eficiencia y la eficacia no inferiores al 30% si se realiza una reestructuración de los procesos institucionales antes de renovar esos sistemas y si los criterios de eficacia forman parte de la evaluación para elegir los sistemas futuros.

158. A juicio de Deloitte esos aumentos no inferiores al 30% permitirían canalizar las capacidades que absorben los actuales procesos manuales y basados en documentos impresos hacia las actividades de cooperación técnica. Además, la automatización haría posible integrar mejor las oficinas extrasede en las actividades básicas de la Organización. Esos aumentos de la eficiencia y la eficacia, unidos a los demás beneficios directos del reforzamiento del apoyo integrado a los sistemas, permitirían a la ONUDI aumentar considerablemente la capacidad de prestar sus servicios e intensificar la labor en su ámbito funcional básico.

159. En la dimensión del cambio de los procesos hay soluciones de gran prioridad que no entrañan costos directos, pero solo resultarán eficaces si van respaldadas por un cambio de los sistemas como el que se prevé en las situaciones hipotéticas II, III y IV, de manera que podrían concretarse únicamente mediante la modificación o la mejora de esos sistemas.

160. Así pues, esos cambios en los procesos son los factores que permitirían aumentar la capacidad de prestación de servicios al simplificar efectivamente las operaciones. Los aumentos de la eficiencia y la eficacia pueden lograrse únicamente con un proceso simplificado antes de que este se automatice, y cuesta bastante cambiar un proceso que abarca varios ámbitos funcionales integrados.

161. En términos de un sistema de gestión de proyectos, ese enfoque debe integrarse con las necesidades en materia de planificación, supervisión y evaluación del ciclo de gestión de proyectos e incorporarse a todo sistema nuevo.

162. A modo de ejemplo, en la función de gestión de los recursos humanos la reestructuración del procedimiento de contratación de consultores significará aumentos considerables de la eficiencia, habida cuenta de que la preselección de los consultores consta actualmente de 16 etapas. El examen de las prácticas óptimas indica que estas pueden reducirse a dos o tres. De este modo, pueden lograr aumentos manifiestos de la eficacia y la eficiencia, apoyando al mismo tiempo las iniciativas para duplicar la capacidad.

6. Situaciones hipotéticas adaptadas a la ONUDI

163. A fin de determinar procesos opcionales viables y estructuras operacionales para la ONUDI, se establecieron prioridades entre las soluciones posibles, ateniéndose a las dimensiones antes señaladas, los ejemplos de prácticas óptimas y la experiencia de Deloitte con organizaciones análogas, y teniendo en cuenta el sistema actual y la estructura de los sistemas de tecnología de la información,

así como los posibles cambios futuros en el marco de las cuatro situaciones hipotéticas genéricas.

164. Las conclusiones y soluciones se agruparon por su grado de correspondencia a los cambios de los procesos, las medidas de optimización de estructuras y los cambios posibles en los instrumentos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Las situaciones hipotéticas propuestas se diferencian principalmente por su repercusión en el cambio, pero también se tuvieron presentes la rapidez de su aplicación, así como sus costos globales y su posible contribución al logro de los objetivos de aumentar la capacidad de prestación de servicios y la transparencia, apoyar la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, mejorar el aprovechamiento de las capacidades de la Organización en la Sede y sobre el terreno y facilitar la presentación de informes basados en los principios y gestión basada en los resultados, entre otras cosas.

165. En la perspectiva de apoyar la visión de cambio de la ONUDI hay cuatro situaciones hipotéticas genéricas viables, que comprenden todas las posibilidades, desde el cambio puramente adaptativo ante la transformación del entorno y las presiones externas, hasta la renovación proactiva de la infraestructura global de apoyo, incluida la reestructuración de los instrumentos de TIC.

166. Se prepararon para la ONUDI cuatro situaciones hipotéticas concretas. Las dos primeras, I y II, reflejan reacciones adaptativas ante condiciones cambiantes y la tercera y cuarta III y IV, reflejan reacciones en previsión de cambios orientadas a concretar una visión.

Situaciones hipotéticas basadas en el cambio adaptativo

Situación hipotética de aplicación I – No hay cambios

Se mantienen los procesos y sistemas existentes, lo que no conduce a cambios visibles

167. Se mantienen los procesos y sistemas actuales. Los cambios se producen como reacción ante presiones o imperativos cada vez más categóricos, que no son necesariamente internos. En esta situación hipotética no se logran cambios o estos son muy pequeños.

168. Se introducen cambios en la actual computadora central de la ONUDI para la gestión de los recursos humanos y se subsanan la falta de apoyo al mecanismo de adquisiciones y la insuficiencia de los instrumentos para apoyar la gestión de proyectos únicamente por la presión de los donantes o por demandas externas. Los procesos se mantienen invariables, no se aumenta la capacidad de ejecución y la ONUDI no puede cumplir sus objetivos ni mantener sus ventajas competitivas.

169. Las soluciones propuestas para aumentar la productividad de los procesos pueden aplicarse parcialmente en esta situación hipotética si se utiliza en toda la organización una metodología estricta de gestión basada en los resultados. Al mismo tiempo, no puede cumplirse el objetivo de mejorar la rendición de cuentas y aumentar la eficacia por la ausencia de nuevas inversiones. Puede aumentarse ligeramente la capacidad de ejecución si se aplican las soluciones propuestas para reforzar la capacidad.

170. No se usan eficazmente los instrumentos de TIC, si es que se dispone siquiera de ellos cuando se requieren, lo que supone, por ejemplo, un gran obstáculo para mejorar la rendición de cuentas y aplicar una gestión basada en los resultados, al tiempo que no se aumenta la productividad en absoluto, porque la planificación, supervisión y evaluación de los proyectos siguen haciéndose sin instrumentos de tecnología de la información. Supone un grave peligro la falta de inversión en sistemas automatizados de gestión del flujo de trabajo y en nuevos instrumentos de archivado y gestión de riesgos.

171. Las inversiones adaptativas puntuales para reemplazar, por ejemplo, para reemplazar el sistema de gestión de los recursos humanos, resultan muy costosas y no se basan en un plan o una visión a largo plazo.

- **Aspectos favorables:** se requieren inversiones suplementarias pequeñas o nulas en lo inmediato, y no es necesario modificar los sistemas y procesos actuales;
- **Debilidades:** pocas posibilidades de aumentar la capacidad de ejecución para ajustarse al aumento de la demanda, e imposibilidad de satisfacer a corto plazo las necesidades de los Estados Miembros y los donantes (por ejemplo, las normas fiduciarias del FMAM);
- **Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas:** en esta situación hipotética no se apoya el logro de la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, excepto con respecto al actual mecanismo de presentación de informes financieros;
- **Riesgo:** cada año van aumentando las probabilidades de colapso del sistema y de incumplimiento de los requisitos de los donantes, lo que impediría a la ONUDI prestar plenamente sus servicios;
- **Estimación de costo y plazo:** se ajusta a los gastos corrientes de funcionamiento para los próximos dos a tres años, después de lo cual se requerirá financiación inmediata para el reemplazo puntual de sistemas y procesos a medida que se hagan obsoletos. Tal será el caso, en particular, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, según la tecnología de computadora central y el mecanismo de gestión de proyectos necesarios para cumplir los requisitos de los donantes dentro de un marco de control de riesgos;
- **Conclusión: NO RECOMENDADA,** porque pone en grave peligro las operaciones de la ONUDI y la prestación de servicios a los Estados Miembros.

Situación hipotética II – Mejoras graduales

Invertir sucesivamente en procesos y en sistemas independientes a lo largo de varios ejercicios financieros, lo que da como resultado una estructura no integrada del sistema

172. Invertir sucesivamente en procesos y en sistemas independientes durante un período prolongado siguiendo una línea evolutiva basada en la situación y las circunstancias. El cambio es gradual y está sujeto principalmente a la disponibilidad

de fondos y recursos humanos, así como a la reacción ante las presiones, y no refleja una clara noción global.

173. A lo largo de varios ciclos presupuestarios la ONUDI invertirá sucesivamente en procesos, instrumentos de tecnología de la información y sistemas, incluso en los ámbitos de la gestión de proyectos y la información analítica, así como en la renovación del sistema de gestión de los recursos humanos y la mejora de los mecanismos de adquisición. Por la presión de los donantes para que se cumplan determinados requisitos, esa serie de inversiones puede sufrir y sufrirá cambios adaptativos.

174. Las soluciones propuestas para aumentar la productividad de los procesos pueden aplicarse en esta situación hipotética solo si se utiliza en toda la organización una metodología estricta de reestructuración de los procesos institucionales. Ello requiere una coordinación simultánea en diversas esferas funcionales. La capacidad de ejecución puede aumentarse a largo plazo si todas las soluciones propuestas se aplican consecutivamente a la renovación de los instrumentos de tecnología de información y los sistemas.

175. Los instrumentos de TIC no están suficientemente integrados o ni siquiera existen cuando surgen nuevas necesidades. La ONUDI solo podrá reaccionar ante modificaciones de las demandas, y se introducen cambios posibles, que sólo podrán comenzar a aprovecharse transcurrido otro ciclo presupuestario. En el marco de las soluciones propuestas para el flujo de trabajo, no es posible aprovechar cambios paralelos en todos los ámbitos funcionales, por lo que estos resultan inútiles durante varios años y, en definitiva, no aumentan la eficacia en absoluto. La ineficacia de la inversión en la automatización de los flujos de trabajo y el archivado, así como en procesos suplementarios de gestión de riesgos, amenaza seriamente con reducir la capacidad de satisfacer las exigencias actuales, por ejemplo las de los donantes en materia de información sobre proyectos, o entraña el riesgo de que se deba desactivar la unidad central de procesamiento para la gestión de los recursos humanos.

- **Aspectos favorables:** inversiones progresivas para cambiar determinados sistemas y procesos en que se utilizan principalmente los recursos de personal internos;
- **Debilidades:** este largo proceso supone grandes exigencias en términos de la capacidad de innovación. La falta de integración al cambiar sistemas y procesos conduce a un aprovechamiento menos que óptimo de los recursos;
- **Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas:** en esta situación hipotética es posible apoyar el logro de la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas si las inversiones suplementarias se canalizan hacia la interoperabilidad y la creación de interfaces con los procesos y sistemas de otras organizaciones de las Naciones Unidas. Sin embargo, existe una limitación a ese respecto, por la necesidad de una estructura integrada de la información, que no se prevé en esta situación hipotética;
- **Riesgo:** imposibilidad de alcanzar el nivel necesario de operaciones, retrasos en el cumplimiento de las exigencias externas y aumento progresivo de los costos al ampliarse el ámbito de aplicación;
- **Estimación de costo y plazo:** costos externos totales de diez millones de euros como mínimo (entre un millón de euros y 1,5 millones de euros anuales),

sumados a los gastos de aumento de la capacidad interna durante todo el proceso. Hay gastos fijos en concepto de procesamiento paralelo y existe la necesidad de apoyo suplementario para establecer nexos con ámbitos en que todavía no se aplique la iniciativa. La duración estimada de las inversiones para alcanzar la plena capacidad prevista es de ocho años, debido principalmente al escalonamiento de esas inversiones y a la necesidad de soluciones temporales;

- **Conclusión: NO RECOMENDADA**, porque esta solución no permite alcanzar oportunamente la capacidad necesaria ni satisfacer las exigencias externas.

Situaciones hipotéticas de cambio proactivas

Situación hipotética III – Cambio integral

Invertir simultáneamente en procesos y en sistemas integrados; alcanzar la funcionalidad en la planificación de los recursos institucionales (PRI) en todo el sistema financiero existente y en relación con él

176. A fin de concretar la visión de cambio, invertir simultáneamente y en un período breve en procesos y sistemas integrados, ciñéndose a un plan de aplicación que permita cumplir el objetivo. La visión se centra en los componentes fundamentales de los sistemas actuales y aprovecha los conocimientos y la motivación existentes en la organización. Ello se complementa con el mandato de introducir el cambio lo más rápidamente posible.

177. La inversión paralela en distintos sistemas, como los de gestión de los recursos humanos, incluida la nómina, o el de gestión de proyectos, a fin de adoptar un mecanismo de gestión basada en los resultados permite eliminar las ineficiencias actuales y adaptarse con rapidez a las necesidades actuales y futuras de las instancias de la gestión y de los donantes.

178. Se mantiene el actual sistema financiero, que se utiliza como base de todos los demás sistemas. Se aprovechan los conocimientos del personal de la ONUDI respecto del sistema existente y se difunden más entre las oficinas extrasede y los emplazamientos de los proyectos. La renovación de los sistemas existentes en todo el sistema financiero se integra con instrumentos automatizados de gestión de los flujos de trabajo y de gestión de riesgos (por ejemplo, para la elaboración oportuna de informes).

179. En esta situación hipotética, todas las soluciones orientadas a cumplir ese objetivo se examinan al mismo tiempo que sus efectos en el sistema financiero. El enfoque de cambio integral aplicado en la situación hipotética III es apropiado para reforzar en la organización la predisposición a actuar con rapidez. Por ello, cabe prever que se mantendrá el apoyo del personal interesado durante el período necesario para introducir los cambios.

- **Aspectos favorables:** se simplifican los procesos mediante una iniciativa de reestructuración de los procesos institucionales (RPI) basada en una inversión no recurrente con puntos de referencia conocidos. Aprovechar algunos sistemas y procesos existentes permite una inversión rápida y simultánea en todos los ámbitos, a fin de cumplir los objetivos en materia de capacidad y

cumplir las exigencias externas. Se refuerza la motivación del personal y su disposición a aceptar cambios;

- **Debilidades:** grandes exigencias para todos los sectores de la organización y gran necesidad de apoyo externo para introducir los cambios en un período breve;
- **Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas:** en esta situación hipotética se apoya el proceso de armonización en todo el sistema, al tenerse presente ya en la etapa conceptual de aplicación de las soluciones previstas, la interoperabilidad y las interfaces con los procesos y sistemas de otras organizaciones de las Naciones Unidas. Tal es el caso, en particular, del nuevo sistema de gestión de proyectos, con el que se apoyará la gestión basada en los resultados;
- **Riesgo:** integración menos que óptima de los procesos y sistemas;
- **Ventajas:** es posible lograr resultados a corto plazo al posibilitar que la ONUDI ejecute proyectos de gran envergadura con más rapidez. En esta situación hipotética es posible duplicar la capacidad de prestación de servicios en un plazo de cuatro a cinco años.
- **Estimación de costo y plazo:** costos externos no recurrentes de alrededor de 9 millones de euros, incluidos los del período breve de procesamiento paralelo. La duración prevista hasta el logro de la plena capacidad es de tres años, a partir de la reestructuración de los procesos institucionales para establecer un flujo de trabajo común.
- **Conclusión: RECOMENDADA,** por tratarse de la solución más eficaz en función de los costos para lograr la capacidad necesaria y cumplir los requisitos externos. Cabe prever que las soluciones previstas en esta situación hipotética satisfacen las necesidades operativas de la ONUDI correspondientes a varios ciclos presupuestarios (entre cinco y diez), dependiendo principalmente de los ciclos de renovación de los programas informáticos del sistema financiero básico.

Situación hipotética IV – Reestructuración fundamental

Reemplazar todos los sistemas existentes y los procesos conexos, reemplazar el sistema financiero y todos los demás módulos por un sistema integrado de planificación de los recursos institucionales

180. Reemplazar todos los sistemas existentes y los procesos conexos por un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI), recurriendo a un solo proveedor común y en torno a una plataforma única. La solución se basa en la capacidad del sistema elegido, que se evaluará en gran medida en función del grado en que se ajuste a las necesidades actuales y previstas.

181. La adopción de las soluciones previstas en esta situación hipotética debe comenzar por una reestructuración total de los procesos institucionales a fin de simplificar los procesos, lo que irá unido a la selección de posibles aplicaciones informáticas. Se debe aplicar un enfoque basado en la preparación de un prototipo,

en que se aprovechen los procesos reestructurados y simplificados para analizar con rapidez la idoneidad de los sistemas nuevos y las necesidades de adaptación.

182. El reemplazo efectivo de los sistemas existentes en la ONUDI se realizará, pues, en forma paralela al aprovechamiento de las mejoras introducidas, utilizando partes del nuevo sistema habilitado (en forma de prototipo basado en la primera versión), por ejemplo en proyectos determinados o utilizando determinadas funciones, como las de procesamiento de la nómina, antes de introducir el sistema completo.

183. La reestructuración fundamental de los procesos operativos y la estructura orgánica así como de los sistemas de tecnología de la información en que se basen, entraña varios riesgos, que deben someterse a gestión cuidadosa. La reestructuración fundamental es una carga extraordinaria para toda la organización, sin que existan garantías inmediatas de que los cambios serán ventajosos.

184. La ventaja de aplicar las soluciones previstas en la situación hipotética IV es la agilización de los procesos institucionales apoyada por un sistema de PRI plenamente integrado. En el contexto de la iniciativa de coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, la creación de interfaces deberá formar parte integrante del concepto.

- **Aspectos favorables:** se simplifican de una vez los procesos mediante la reestructuración de los procesos institucionales. La sustitución de todos los sistemas existentes por el nuevo sistema de PRI permite efectuar inversiones rápidas y simultáneas en todas las esferas funcionales para cumplir los objetivos en materia de capacidad y satisfacen las exigencias externas;
- **Debilidades:** grandes exigencias para la organización, gran dependencia del apoyo externo para introducir los cambios debido a su carácter exhaustivo, y posibles perturbaciones a corto plazo;
- **Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas:** conforme a esta situación hipotética es posible apoyar el logro de la coherencia en todo el sistema, porque en la etapa de selección del nuevo sistema se tienen en cuenta la interoperabilidad y las interfaces con los procesos de otras organizaciones de las Naciones Unidas. Ese apoyo a los sistemas o procedimientos comunes es un aspecto fundamental en la elección de las aplicaciones informáticas;
- **Riesgo:** las funciones del sistema de PRI elegido y su adaptación no satisfarán inicialmente las necesidades de organización de la ONUDI ni se ajustarán a sus capacidades;
- **Ventajas:** se facilita mucho la obtención de resultados a largo plazo al poner a la ONUDI en condiciones de ejecutar con más rapidez proyectos de gran envergadura. Conforme a esta situación hipotética, en un plazo de entre cinco y siete años aumentará en más del 100% la capacidad de ejecución;
- **Estimación de costos:** costos externos no recurrentes de 20 millones de euros, como mínimo incluidos los de procesamiento paralelo durante la mayor parte de la duración del proyecto. La duración prevista de la inversión para alcanzar la plena capacidad es de cinco años debido principalmente a la sustitución del sistema financiero básico;

- **Conclusión: RECOMENDADA**, por ser la solución más completa y técnicamente viable, al permitir la adaptación personalizada del sistema elegido a las circunstancias y necesidades de la ONUDI mediante un conjunto de instrumentos integrado, aunque a un costo mayor. Se considera que las soluciones previstas en esta situación hipotética satisfacen las necesidades operativas de la ONUDI durante un período correspondiente a la introducción de sucesivas versiones de los programas informáticos, que sería normalmente de entre diez y 20 años.

7. Conclusión

185. Las cuatro situaciones hipotéticas aplicables en el contexto de la ONUDI se comparan en las cifras que figuran a continuación y se presentan en diferentes renglones sus dimensiones principales

Análisis de costos y riesgos

186. En el cuadro siguiente se comparan los determinantes principales de los costos externos previstos en cada situación hipotética. En cada renglón se comparan los costos externos aproximados, el período estimado para aplicar las soluciones previstas en cada situación y los costos internos adicionales previstos. Todas las cantidades se presentan en millones de euros.

Cuadro V

Situaciones hipotéticas	I No hay cambios	II Mejora gradual	III Cambio integral	IV Reestructuración fundamental
Costos externos totales, en millones de euros		10	9	20
Programas informáticos y equipo físico	en función de las necesidades puntuales	2,5	2,5	4
Asociado de ejecución		3,5	3,5	7
Expertos en la gestión del cambio y la reestructuración de los procesos institucionales		2	1,5	4
Capacitación		0,3	0,3	1,0
Gastos de renovación del personal		1,0	0,5	2,0
Control de proyectos		1,0	0,8	2,5
Plazo estimado			8 años	3 años
Costos internos adicionales	nulos	elevados	medianos	muy elevados

187. El análisis de costos se basa en las necesidades análogas de proyectos de organizaciones públicas u organizaciones no gubernamentales, teniendo presentes los módulos requeridos de los programas informáticos comerciales existentes y las adaptaciones necesarias a las condiciones de la ONUDI. Para determinar las cifras anteriores se tuvieron en cuenta las experiencias

adquiridas en otras organizaciones de las Naciones Unidas y las iniciativas de cambio similares a las reflejadas en las situaciones hipotéticas III y IV.

188. Los costos que se indican no son recurrentes. En las situaciones hipotéticas II y III hay gastos de funcionamiento adicionales, que pueden sufragarse desactivando los sistemas existentes y aprovechando las mejoras de la eficiencia. En cuanto a la situación hipotética IV, los gastos de operación son mayores que en las situaciones hipotéticas I a III.

189. Aunque está bien estructurado, el actual departamento de tecnología de la información es muy pequeño, por lo que los gastos de apoyo a un sistema de PRI totalmente nuevo supondrán desembolsos suplementarios y la necesidad de ampliar los servicios de mantenimiento y apoyo. A ese respecto, en la etapa de selección del sistema se deben estudiar distintas modalidades para su utilización y considerar como costo total de propiedad los gastos que cada una entraña (aplicando el modelo correspondiente).

190. Con respecto a los posibles beneficios y ventajas de cada situación hipotética, en la situación hipotética III se duplica la capacidad al cabo de entre tres y cuatro años. En la situación hipotética IV, la capacidad no aumenta sino hasta el cuarto o quinto año, pero posteriormente es posible alcanzar una capacidad de producción incluso mayor con la misma estructura. Dicho de otra manera, las mejoras de la eficiencia y la eficacia son mucho mayores en el nuevo sistema de la situación hipotética IV que en el de la situación hipotética III, porque el sistema no se ve afectado por las limitaciones que supone integrar varios módulos y componentes en torno al sistema financiero existente.

191. En el cuadro siguiente se resumen varios elementos de toda iniciativa orientada al objetivo de que la ONUDI cumpla todas sus finalidades y resuelva sus dificultades.

192. En las columnas correspondientes a cada situación hipotética se resume el análisis detallado de todas ellas. Al aplicar las soluciones previstas en una de ellas se deben considerar todos los elementos en su conjunto, porque son interdependientes.

Cuadro VI

Situaciones hipotéticas	I No hay cambios	II Aumento gradual	III Cambio integral	IV Reestructuración fundamental
Cambio de los procesos	Ninguno	Sucesivos	Simultáneos	Simultáneos
Costos de aplicación	Variables	Elevados	Elevados	Muy elevados
Costos de mantenimiento anuales	Variables	Elevados	Medianos	Elevados
Riesgos de la aplicación	Elevados	Elevados	Medianos	Elevados
Riesgos de falta de apoyo a la gestión del cambio	Elevados	Elevados	Bajos	Medianos
Riesgo de funcionalidad baja en la planificación de los recursos institucionales	Elevados	Elevados	Medianos	Bajo
Plazo estimado		8 años	3 años	5 años
Costos internos adicionales	Nulos	Elevados	Medianos	Muy elevados

Recomendaciones

193. En el cuadro que figura a continuación se comparan los costos internos aproximados, el plazo estimado de aplicación y los costos internos adicionales estimados correspondientes a las cuatro situaciones hipotéticas.

194. Las diferencias en cuanto al volumen de trabajo respectivo que demandan las situaciones hipotéticas II, III y IV se refieren principalmente al plazo y el costo de aplicación, y cada una de ellas supone distintos avances posibles hacia el logro del objetivo de la ONUDI de aumentar exponencialmente su capacidad de prestar servicios de cooperación técnica a los Estados Miembros e introducir aumentos de la eficiencia.

Cuadro VII

Situaciones hipotéticas	I No hay cambios	II Mejora incremental	III Cambio integral	IV Reestructuración fundamental
Costes externos totales	*)	10 M€	9 M€	20 M€
Plazo estimado		8 años	3 años	5 años
Costos internos adicionales	nulos	elevados	medianos	muy elevados

*) La situación hipotética I no entraña plazo ni coste estimado debido a que es puramente adaptativa y, por tanto requiere únicamente inversiones puntuales, cuando se requiere reparar una avería del sistema o reaccionar ante ella.

195. Las cuatro situaciones hipotéticas se analizaron y evaluaron en debida forma. Habiendo examinado sus respectivas ventajas y desventajas, se hacen las siguientes recomendaciones resumidas:

Situación hipotética I: NO RECOMENDADA – pone en grave peligro las operaciones de la ONUDI y la prestación de servicios a los Estados Miembros.

Situación hipotética II: NO RECOMENDADA – no permitirá el logro oportuno de la capacidad requerida y el cumplimiento de los requisitos externos.

Situación hipotética III: RECOMENDADA – eficaz en función de los costos para lograr la capacidad necesaria y el cumplimiento de los requisitos externos, la integración de nuevos procesos y sistemas, manteniendo el sistema de financiación actual.

Situación hipotética IV: RECOMENDADA – técnicamente más viable y solución completa que permite la adaptación personalizada del nuevo sistema elegido para ajustarse exactamente a las circunstancias y necesidades de la ONUDI en un solo conjunto integrado de planificación de los recursos institucionales, incluido un sistema de financiación, aunque a costos más altos y en un plazo más largo.
