



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

Distr. general
18 de marzo de 2011
Español
Original: inglés

Junta de Desarrollo Industrial

39º período de sesiones

Viena, 22 a 24 de junio de 2011

Tema 4 e) del programa provisional

Programa de cambio y renovación orgánica

Comité de Programa y de Presupuesto

27º período de sesiones

Viena, 11 a 13 de mayo de 2011

Tema 9 del programa provisional

Programa de cambio y renovación orgánica

Programa de cambio y renovación orgánica

Informe del Director General

En el presente documento se ofrece una actualización sobre el estado de los saldos no utilizados de las consignaciones de créditos: Programa de cambio y renovación orgánica, que abarca las novedades posteriores a la adopción de la decisión IDB.38/Dec.4 f) de la Junta de Desarrollo Industrial, de 26 de noviembre de 2010, en la que se solicitó al Director General que informase periódicamente a los Estados Miembros acerca de los beneficios tangibles en forma de mejora mensurable de la eficiencia y aumento de la capacidad de ejecución de actividades de cooperación técnica como resultado de la puesta en práctica progresiva del Programa de cambio y renovación orgánica. En cumplimiento de lo dispuesto en la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General, se actualiza en el presente documento la información presentada anteriormente en los documentos IDB.38/9, Add.1 y Add.2.

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

V.11-81378 (S) 060511 090511



Se ruega reciclar 

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1-5	3
II. Principales novedades y actividades que han tenido lugar desde noviembre de 2010	6-24	4
A. La mejora de las operaciones	6-8	4
1. Logro de resultados rápidos	6	4
2. La reestructuración de los procesos institucionales	7-8	4
B. Mejoramiento de la cultura de trabajo	9-11	5
C. Aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales	12-18	5
1. Preparación del proyecto (desde mediados de diciembre de 2010 hasta mediados de enero de 2011)	14	6
2. Plan operativo (desde mediados de enero hasta finales de abril de 2011)	15-17	6
3. Fases de ejecución, preparación final y puesta en funcionamiento y apoyo (desde mayo de 2011 hasta comienzos de 2013)	18	7
D. Otros logros	19-24	7
1. Estructura de gobernanza ajustada	19-20	7
2. La comunicación en el marco del Programa de cambio y renovación orgánica	21-24	8
III. Situación financiera	25	9
IV. Perspectivas	26-28	9
V. Medidas que se solicitan al Comité	29	9
Anexos		
I. Beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica		10
II. Calendario de etapas de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales		11
III. Estructura de gobernanza ajustada del Programa de cambio y renovación orgánica		12
IV. Situación financiera		13

I. Introducción

1. El Programa de cambio y renovación orgánica es una iniciativa aplicada a nivel de toda la Organización con miras a fortalecer el papel que la ONUDI desempeña como asociada en la búsqueda de prosperidad. El programa trienal está realizando ajustes fundamentales al modo de funcionamiento de la Organización a fin de seguir aumentando su eficiencia y eficacia y de institucionalizar la gestión basada en los resultados. El programa se basa en el modelo de congruencia de Dirección del cambio y renovación orgánica presentado en el retiro de trabajo del personal directivo superior realizado en enero de 2010, que vela por que se aborden de manera sistemática e integral todos los aspectos del cambio, a saber, los procesos institucionales y la organización formal así como las personas y la cultura.
2. En relación con los principios de “Crecimiento con calidad” y “Una ONUDI: unida en la acción”, establecidos en la nueva declaración de la misión de la ONUDI, se espera que el Programa de cambio y renovación orgánica alcance nueve beneficios concretos que permitirán a la Organización atender mejor a las necesidades de los destinatarios, estar a la altura de las expectativas de los donantes y los Estados Miembros y promover un entorno laboral eficiente y proactivo. En el anexo I se indican los nueve beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica y su relación con la declaración de objetivos de la ONUDI. Se aplica el modelo de Dirección del cambio y renovación orgánica y se vienen alcanzando beneficios mediante la reestructuración de los procesos institucionales y la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, junto con el perfeccionamiento del personal y el mejoramiento de la cultura de trabajo.
3. Desde que comenzó a aplicarse el Programa de cambio y renovación orgánica, los progresos alcanzados han sido considerables. Entre los principales logros alcanzados figuran un acuerdo acerca del alcance del Programa; el establecimiento de una estructura de gobernanza; la preparación de un plan de ejecución con plazos bien definidos; un ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales que abarca el ciclo de proyectos de cooperación técnica; la obtención de algunos resultados operacionales rápidos; una encuesta para hacer un diagnóstico de la cultura institucional de la ONUDI; la evaluación de las prácticas de gestión de los conocimientos y las cuestiones culturales por abordarse; el proyecto experimental de un sistema de evaluación de la actuación profesional de 360 grados; la adquisición de un sistema de planificación de los recursos institucionales y la selección de un asociado en la ejecución; y la obtención de la financiación necesaria para aplicar el Programa.
4. Con miras a que la Organización esté preparada para el futuro, el Director General sometió varias propuestas a la consideración de los Estados Miembros durante 2009 y 2010. Las propuestas figuran en los documentos IDB.36/12, de 15 de abril de 2009, y Add.1, de 3 de junio de 2009, GC.13/8/Add.1, de 23 de octubre de 2009, IDB.37/CRP.5, de 7 de mayo de 2010, IDB.38/9, de 9 de julio de 2010, Add.1, de 17 de septiembre de 2010, y Add.2, de 22 de noviembre de 2010. Se organizaron periódicamente en 2009 y 2010 sesiones de información dirigidas a los Estados Miembros.

5. En diciembre de 2009, la Conferencia General, en su decisión GC.13/Dec.15, aprobó que de los saldos no utilizados de las consignaciones de créditos, reforzados por ciertas economías presupuestarias que se pudieran realizar en el período de aplicación de la iniciativa, hasta 9.113.949 euros se utilizaran para financiar la iniciativa de gestión del cambio, y alentó encarecidamente a los Estados Miembros a que realizaran contribuciones voluntarias a la cuenta especial para la iniciativa de gestión del cambio. En su 38° período de sesiones, celebrado en noviembre de 2010, la Junta de Desarrollo Industrial autorizó la utilización, hasta la cuantía de 1,7 millones de euros, de las economías presupuestarias realizadas en todos los programas principales con excepción del programa ordinario de cooperación técnica (POCT) y de los Recursos Especiales para África (REA). La Junta también autorizó el retiro progresivo de 5,5 millones de euros de la reserva para fluctuaciones del tipo de cambio con objeto de financiar el Programa de cambio y renovación orgánica (véase la decisión IDB.38/Dec.4).

II. Principales novedades y actividades que han tenido lugar desde noviembre de 2010

A. La mejora de las operaciones

1. Logro de resultados rápidos

6. Los resultados rápidos (es decir, las mejoras en los procesos y procedimientos que pueden lograrse con una inversión mínima o incluso sin inversión alguna en los sistemas y procesos existentes) que se alcanzaron durante 2010 abarcaron varias áreas funcionales como la gestión de proyectos, las finanzas, las adquisiciones, la gestión de los recursos humanos, las autorizaciones de viajes y las mejoras a nivel de toda la Organización. Los resultados rápidos logrados no solo contribuyeron a que aumentara la eficiencia de la Organización sino que también, y ello es lo más importante, ayudaron a que se mantuviera el impulso en favor del cambio y a crear una cultura de cambio en la ONUDI. En febrero de 2011 se publicó un informe amplio en el que se ofrecían descripciones pormenorizadas de las medidas adoptadas para lograr esos resultados rápidos así como los beneficios que conllevaban. El informe figura en la página de Extranet del Programa de cambio y renovación orgánica que pueden consultar las Misiones Permanentes.

2. La reestructuración de los procesos institucionales

7. El ejercicio de reestructuración de nivel alto a medio de los procesos institucionales referido a todas las actividades institucionales básicas y de cooperación técnica de la ONUDI concluyó satisfactoriamente durante 2010. Participaron en el ejercicio unos 100 funcionarios de la Sede y de las oficinas extrasede. Los pormenores de los nuevos procesos institucionales aplicables a todas las áreas funcionales se están ampliando durante la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

8. Durante el ejercicio de reestructuración de nivel alto a medio de los procesos institucionales, se identificaron varias oportunidades de logros que podrían alcanzarse en coordinación con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. Figuran entre ellos la creación de una estructura de

presentación de informes y un modelo de documento de proyecto basado en la gestión basada en los resultados así como el establecimiento de procedimientos simplificados de aprobación de proyectos.

B. Mejoramiento de la cultura de trabajo

9. A fin de garantizar la introducción sin tropiezos de los nuevos procesos institucionales y permitir que los funcionarios aprovechen de manera óptima el nuevo modelo institucional y el sistema de planificación de los recursos institucionales, se designó a varios funcionarios Agentes de cambio para que, entre otras cosas, comunicaran los cambios operacionales y culturales necesarios y los impulsaran. Además se creó un Grupo para el cambio cultural encargado de abordar el perfeccionamiento del personal y el cambio de la cultura de la Organización en la nueva estructura de gobernanza del Programa de cambio y renovación orgánica, presentada en diciembre de 2010. El Grupo Operacional de Cultura se basa en la labor relativa a los funcionarios y la cultura realizada en el marco del Programa y ha de centrarse en las siguientes esferas principales: la gestión orientada hacia los resultados y la responsabilidad, el intercambio interinstitucional de conocimientos, el trabajo en equipo y la colaboración, la comunicación eficaz y el perfeccionamiento del personal.

10. Además, desde noviembre de 2010, la Organización viene poniendo en práctica, de modo experimental, un sistema de evaluación de la actuación profesional de 360 grados que formará parte integral del sistema de planificación de los recursos institucionales.

11. Por último, la Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica y los Agentes de cambio se han trasladado a un entorno de oficinas de planta abierta. Este modelo experimental ha contribuido, entre otras cosas, a la colaboración, al trabajo en equipo y al intercambio de conocimientos entre los funcionarios en cuestión.

C. Aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales

12. Tras un proceso de adquisición internacional, un proceso minucioso de evaluación y amplias negociaciones, el 13 de diciembre de 2010 se firmó un contrato con la empresa SAP para la adquisición de un sistema de planificación de los recursos institucionales y prestación de servicios de ejecución. Se dio a conocer la información a los Estados Miembros en una nota informativa de fecha 14 de diciembre de 2010. La empresa SAP es líder mundial de proveedores de soluciones informáticas de planificación de los recursos institucionales y tiene su sede en Alemania. El asociado de ejecución es la filial austriaca de SAP.

13. Se está poniendo en práctica el sistema de planificación de los recursos institucionales utilizando la metodología SAP acelerada (ASAP), de resultados satisfactorios comprobados, que consta de las cinco fases siguientes:

- a) Preparación del proyecto;
- b) Plan operativo;

- c) Ejecución;
- d) Preparación final;
- e) Puesta en funcionamiento y apoyo.

1. Preparación del proyecto (desde mediados de diciembre de 2010 hasta mediados de enero de 2011)

14. Los preparativos para la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales se ejecutaron en estrecha cooperación con el equipo de SAP desde mediados de diciembre de 2010 hasta mediados de enero de 2011. Ello abarcó la preparación de la puesta en marcha de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, el acuerdo acerca del alcance de cada etapa de aplicación (actividades institucionales básicas y de cooperación técnica; gestión de los recursos humanos y nómina de sueldos; finanzas, adquisiciones y logística; y gestión de conocimientos y colaboración), la capacitación inicial de SAP, la determinación de recursos humanos internos, el establecimiento de una estructura de gobernanza ajustada, la preparación de las oficinas, así como la elaboración de un plan de ejecución pormenorizado con hitos y plazos bien definidos. En el anexo II se indica el calendario de etapas de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

2. Plan operativo (desde mediados de enero hasta finales de abril de 2011)

15. En la fase del plan operativo, se señalan los requisitos pormenorizados previos al diseño del nuevo sistema a fin de armonizar el modelo institucional de la Organización y el sistema de planificación de los recursos institucionales. A partir de mediados de enero de 2011, los equipos de la ONUDI y de SAP se trasladaron a un entorno de oficinas de planta abierta a fin de trabajar en estrecha cooperación en la fase relativa al plan. Durante este ejercicio, se examinaron las mejores prácticas y las plantillas ofrecidas por SAP. Hasta finales de febrero de 2011, se habían celebrado aproximadamente 50 cursos prácticos para elaborar planes correspondientes a cada etapa de aplicación. Se prevé que la fase relativa al plan concluya a finales de abril de 2011.

16. Asimismo, se impartió amplia capacitación a los funcionarios a fin de garantizar que el personal que participara en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales estuviera muy versado en el sistema SAP a fin de aprovechar al máximo sus características. Más de 70 funcionarios han participado ya en los cursos de capacitación de SAP. Se viene formulando también un programa amplio de capacitación en estrecha cooperación con el equipo de SAP para garantizar que se imparta a todos los funcionarios capacitación adecuada en los diversos aspectos del cambio.

17. Durante la fase relativa al plan operativo, se vienen tomando en consideración la gestión basada en los resultados, la gestión de los conocimientos y la gestión del riesgo institucional.

3. Fases de ejecución, preparación final y puesta en funcionamiento y apoyo (desde mayo de 2011 hasta comienzos de 2013)

18. En la fase de ejecución, se creará y se pondrá a prueba el nuevo entorno institucional y se elaborará material de capacitación así como documentación para los usuarios finales. En la fase de preparación final, se preparará el sistema y se preparará a todos los usuarios para la fase de puesta en funcionamiento. En esta fase final, la Organización asumirá como propios y aplicará los nuevos sistemas, supervisará los resultados del proceso operativo y establecerá mecanismos de apoyo y mejoramiento. Estas tres fases se ejecutarán desde mayo de 2011 hasta comienzos de 2013, teniendo en cuenta el calendario de ejecución de cada etapa de aplicación (en el anexo II se indican los pormenores).

D. Otros logros

1. Estructura de gobernanza ajustada

19. Para hacer frente a los retos planteados durante la fase en curso del Programa de cambio y renovación orgánica y velar por la aplicación sin tropiezos del sistema de planificación de los recursos institucionales abordando al mismo tiempo cuestiones relativas al perfeccionamiento del personal y el cambio en materia de cultura de la Organización, se ajustó la estructura de gobernanza del Programa. El 16 de diciembre de 2010, el Director General anunció la nueva estructura de gobernanza del Programa de cambio y renovación orgánica, que pueden consultar las Misiones Permanentes en la página de Extranet del Programa y que figura también en el anexo III.

20. La estructura ajustada consta de las siguientes entidades:

a) El Comité de Cambio y Renovación Orgánica, que cuenta con una Junta de proyecto encargada de impartir dirección concreta al Programa y supervisar su aplicación;

b) La Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica, creada en la Oficina del Director General, encargada de la orientación, la coordinación y la gestión del Programa;

c) Jefes de Tareas Operacionales para cada etapa de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (actividades institucionales básicas y de cooperación técnica; gestión de los recursos humanos y nómina de sueldos; finanzas, adquisiciones y logística; gestión de los conocimientos y colaboración), encargados de dirigir los procesos operativos desde un punto de vista estratégico para la etapa de aplicación del sistema respectiva;

d) Agentes de cambio para cada etapa de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales que cuenten con el apoyo de expertos en los temas con miras a, entre otras cosas, participar en los cursos prácticos para la formulación del plan, y servir de enlace entre los funcionarios y el equipo de SAP y facilitar la comunicación entre ellos;

e) El Grupo Operacional de Cultura, encargado de prestar asistencia en materia de gestión orientada hacia los resultados y la responsabilidad, intercambio interinstitucional de conocimientos, trabajo en equipo y colaboración, comunicación eficaz y perfeccionamiento del personal.

2. La comunicación en el marco del Programa de cambio y renovación orgánica

La comunicación con los funcionarios

21. Todas las novedades relativas al Programa de cambio y renovación orgánica se transmiten periódicamente en forma interna a los directivos y el personal (de la Sede y de las oficinas extrasede) por diversos medios de comunicación, como las reuniones que celebran el Consejo Ejecutivo y la Junta de Directores, las sesiones de información dirigidas a todos los funcionarios así como las deliberaciones oficiosas, una página de Intranet específica y un boletín informativo periódico del Programa.

22. La última sesión de información dirigida a los funcionarios se celebró el 31 de enero de 2011. En ella se comunicaron a los funcionarios las últimas novedades relativas al Programa de cambio y renovación orgánica así como las perspectivas con especial hincapié en la aplicación del nuevo sistema.

Comunicación con los Estados Miembros

23. Desde el lanzamiento del Programa de cambio y renovación orgánica, se ha informado periódicamente al respecto a los Estados Miembros y a los interesados en el Programa a través de sesiones de información y una página específica en la Extranet en la que las Misiones Permanentes pueden consultar todos los documentos y boletines informativos pertinentes. Se seguirá aplicando este enfoque transparente en el curso de la ejecución del Programa. En la última sesión de información, celebrada el 31 de enero de 2011, se proporcionó a los Estados Miembros información sobre los beneficios del Programa, los plazos de ejecución, la situación del presupuesto, la estructura de gobernanza ajustada del Programa, los principales logros, el calendario de etapas de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, las soluciones de SAP relativas a cada etapa de aplicación en la ONUDI, la metodología acelerada de SAP (ASAP) y la hoja de ruta. En la sesión de información los Estados Miembros tuvieron ocasión de recibir información actualizada sobre los progresos del Programa así como de recibir aclaraciones.

24. Habida cuenta de que la estrecha cooperación y el intercambio frecuente y continuo de información entre la ONUDI y los Estados Miembros de la Organización durante la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales revestirá particular importancia en lo que respecta a garantizar que se tengan plenamente en cuenta las necesidades de los Estados Miembros, se está estableciendo un grupo de enlace de Estados Miembros seleccionados interesados en el Programa de cambio y renovación orgánica con miras a alcanzar esos objetivos. La Organización mantendrá naturalmente el estrecho diálogo relativo al Programa con todos los Estados Miembros.

III. Situación financiera

25. La situación financiera de la cuenta especial al 28 de febrero de 2011 es la siguiente (en el anexo IV figuran los pormenores):

Cuadro

Situación financiera

<i>(En millones de euros)</i>	
Fondos aprobados para el Programa de cambio y renovación orgánica	13,00
Gastos	2,39
Saldo	10,61

IV. Perspectivas

26. Todas las novedades se seguirán comunicando periódicamente a todos los interesados. Está previsto que se celebre otra sesión de información para los Estados Miembros a comienzos de mayo de 2011.

27. El cambio de la cultura de la Organización y el perfeccionamiento del personal se gestionarán de manera coherente e integrada en todas las fases del Programa de cambio y renovación orgánica. A fin de garantizar que la Organización haga un uso óptimo del nuevo modelo de actividades y del sistema de planificación de los recursos institucionales, el nuevo Grupo Operacional de Cultura, iniciará a su debido tiempo su labor, con el apoyo de un experto en gestión del cambio institucional.

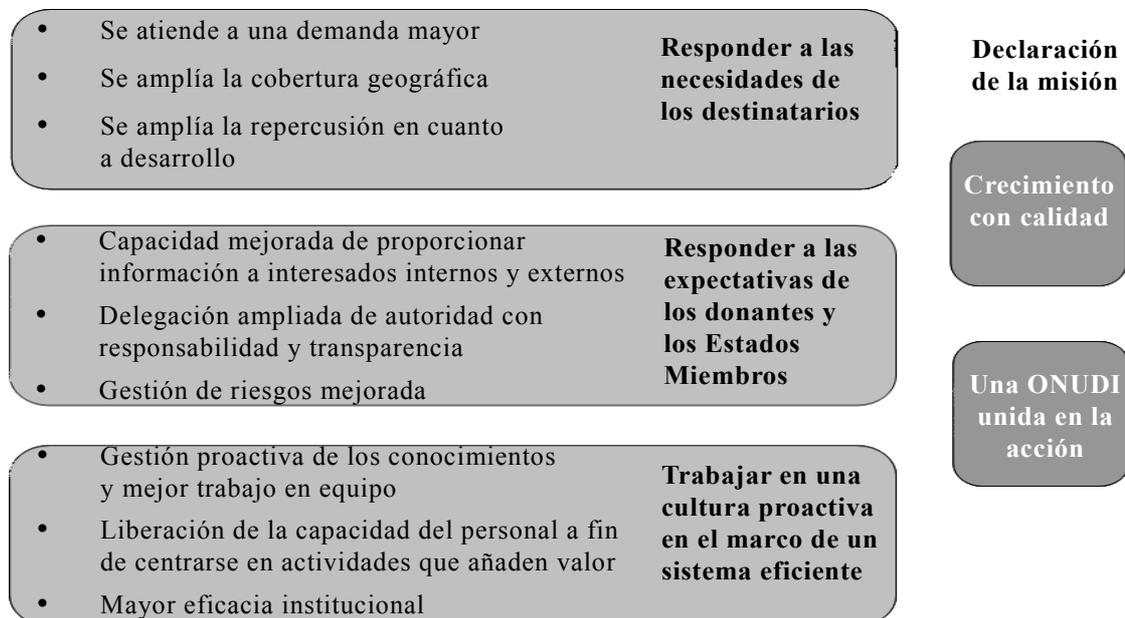
28. Proseguirá la labor de aplicación del sistema conforme al plan de trabajo. Los principales plazos e hitos de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales figuran en el anexo II. La gestión del riesgo institucional, la gestión basada en los resultados y el intercambio de conocimientos seguirán siendo los principios clave del Programa de cambio y renovación orgánica y se abordarán por ello de manera sistemática en el curso de la ejecución del programa.

V. Medidas que se solicitan al Comité

29. El Comité tal vez desee tomar nota de la información facilitada en el presente documento y observar los progresos realizados en la aplicación de la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General y de la decisión IDB.38/Dec.4 de la Junta de Desarrollo Industrial.

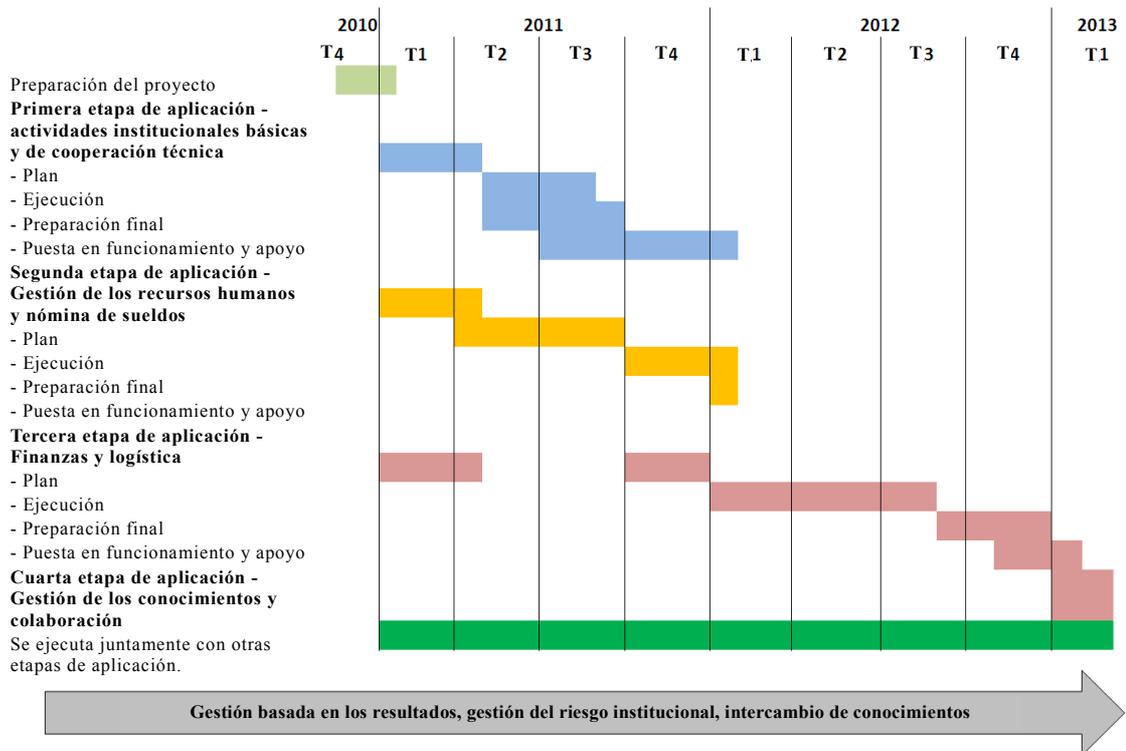
Anexo I

Beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica



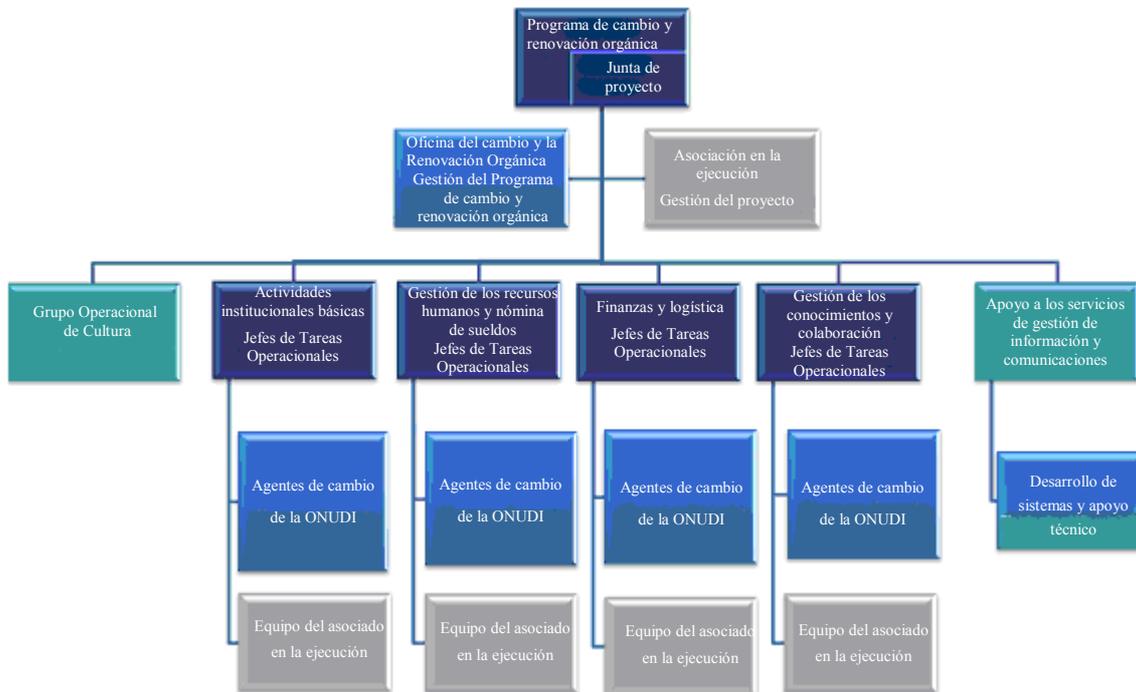
Anexo II

Calendario de etapas de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales



Anexo III

Estructura de gobernanza ajustada del Programa de cambio y renovación orgánica



Anexo IV**Situación financiera**

Situación al 28 de febrero de 2011 en millones de euros:

	<i>Presupuesto total 2010-2013</i>	<i>Gastos 2010-2011</i>	<i>Total de fondos disponibles</i>
Asociado en la ejecución (SAP)	6,40	-	6,40
Capacitación y puesta en marcha	1,00	0,19	0,81
Programas informáticos	3,10	1,88	1,22
Equipo informático/infraestructura	0,60	-	0,60
Otros gastos	1,90	0,32	1,58
TOTAL	13,00	2,39	10,61