



SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Programa y Presupuesto para 2000-2001**Gestión del superávit de tesorería de 1998-1999**

1. Los resultados financieros del Programa y Presupuesto de la OIT para 1998-1999 se presentan a la Comisión en el primer punto de su orden del día de la presente reunión del Consejo de Administración¹. Como se indica en dicho documento, el bienio finalizó con un excedente de los ingresos presupuestarios ordinarios sobre los gastos presupuestarios ordinarios de 41.711.581 francos suizos o, lo que es lo mismo, de 27.262.471 dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio presupuestario adoptado para 2000-2001 (1,53 francos suizos por dólar de los Estados Unidos).
2. En el presente documento figuran las propuestas del Director General para la gestión de este superávit de tesorería, que tienen en cuenta las opiniones expresadas por los miembros de la Comisión durante las reuniones anteriores del Consejo de Administración, en especial las reuniones 273.^a y 276.^a (noviembre de 1998 y noviembre de 1999, respectivamente), en relación con la estrategia de la OIT en materia de tecnología de la información y la creación y financiación de un Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información.
3. La Comisión, cuando examine las propuestas, quizás desee recordar las medidas adoptadas en las dos últimas ocasiones en que se produjo un superávit de tesorería del presupuesto:
 - a) en el bienio 1990-1991, la Conferencia decidió destinar 10.324.000 francos suizos de un superávit total de 19.369.458 francos suizos a inversiones en comunicaciones, sistemas de información, procesamiento de datos y otros sistemas, incluida la votación electrónica para la Conferencia²;
 - b) en el bienio 1992-1993, la Conferencia autorizó destinar 21.729.700 francos suizos de un superávit total de 24.230.335 francos suizos para programas prioritarios e inversiones en equipo y tecnología de la información³.

¹ Documento GB.277/PFA/1/1.

² 79.^a reunión, junio de 1992.

³ 81.^a reunión, junio de 1994.

4. En ambos casos, se decidió que el remanente del balance de los superávits se acredite a los Estados Miembros.

Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información

5. En noviembre de 1998, la Comisión examinó un documento sobre tecnología de la información en la OIT⁴, que fue presentado a solicitud del Grupo de los Trabajadores. El documento hacía referencia a la función de la tecnología de la información y al uso de Internet y otras tecnologías conexas en las comunicaciones y los flujos de información con los mandantes de la Organización, a la promoción de sus actividades mundiales y a su funcionamiento interno. Asimismo, en el documento se describían las nuevas aplicaciones que posiblemente interesen a las personas relacionadas con las labores de la Organización y al público en general, y se mencionaba una serie de aplicaciones futuras que se están desarrollando o examinando.
6. Durante la discusión de la Comisión, los miembros hicieron hincapié en la importancia de la tecnología de la información y en la necesidad de mantenerse al día de los avances producidos en esta esfera que evoluciona rápidamente. Se presentaron varias sugerencias sobre la forma en que podrían financiarse mejor estos esfuerzos, incluida la opinión expresada por los miembros de los tres Grupos de que sería apropiado sufragar dichos costos en varios bienes a través de un Fondo establecido con ese propósito.
7. El Director General considera que es una opinión acertada. Como recordará su representante (el Tesorero y Contralor de Finanzas) durante la discusión de la Comisión, la práctica habitual de la OIT había consistido en invertir fuertemente en tecnología de la información a través del presupuesto ordinario, ya que así se podía generar un aumento único. Esta práctica ya no era factible debido a que las dificultades presupuestarias y financieras a que se enfrentaban los Estados Miembros habían obligado a la Organización a adoptar una política presupuestaria de crecimiento real cero. Así, en la actualidad era extremadamente difícil financiar grandes inversiones en tecnología de la información en un período en el que los avances tecnológicos provocaban que dichas inversiones fueran cada vez más importantes.
8. En consecuencia, el Director General propone la creación de un *Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información* que financie la compra y desarrollo de los principales sistemas de tecnología de la información (soporte físico y soporte lógico), que abarque a los nuevos sistemas y reemplace y mejore los sistemas existentes. Las necesidades de disponer de soportes físicos y lógicos para los sistemas de tecnología de la información menores seguirían cubriéndose en el Programa y Presupuesto en el marco de los sectores correspondientes.
9. El Fondo se establecería con un capital inicial de 38.250.000 francos suizos (25 millones de dólares de los Estados Unidos, al tipo de cambio presupuestario adoptado para 2000-2001), transferidos del superávit de tesorería de 1998-1999 e ingresados en una cuenta especial. Dicho Fondo podría mantenerse mediante pagos regulares con cargo al Programa y Presupuesto (programa principal núm. 290 – otros créditos presupuestarios), comenzando en el bienio 2002-2003 y con cargo a otros ahorros que se produzcan en el futuro en las asignaciones presupuestarias ordinarias destinadas a la tecnología de la información. El Director General debería garantizar que dichos pagos no aumenten el nivel

⁴ Documento GB.273/PFA/6.

general del presupuesto en términos reales. Debería informar periódicamente al Consejo de Administración, a través de la Comisión, sobre el uso que se hace del Fondo.

Mejora de los sistemas financieros

10. El Director General propone que la primera actividad principal financiada por el Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información sea la mejora de los sistemas financieros.
11. La Comisión, durante su discusión sobre tecnología de la información en la 273.^a reunión (noviembre de 1998) del Consejo de Administración, también abordó la necesidad de reemplazar los sistemas financieros existentes en la OIT. Estos sistemas se están acercando al límite de su sostenibilidad, ya que están anticuados, son inflexibles y difíciles de integrar en otros sistemas. Asimismo, operan en plataformas múltiples, fragmentan el almacenamiento de datos, provocan la duplicación de la entrada de datos, requieren procesos manuales engorrosos y utilizan lenguajes informáticos desfasados para los que las calificaciones del personal de apoyo son escasas y caras. El documento de base presentado a la Comisión ⁵ destacaba los resultados de un estudio realizado para examinar el campo de aplicación de un proyecto que podría reemplazar los sistemas financieros, proponer una metodología para dicho proyecto y evaluar los costos que se generarán.
12. Los miembros de la Comisión que tomaron la palabra durante la discusión expresaron su apoyo a los nuevos sistemas financieros. Teniendo en cuenta esta reacción, el Director General ha proseguido su examen de las cuestiones y presenta sus conclusiones y propuestas revisadas.
13. El punto de partida de la sustitución de estos sistemas debería ser el examen general de las necesidades estratégicas de información de los funcionarios de categoría superior en lo que respecta a presupuesto, finanzas y áreas conexas y de los sistemas y procesos (incluidos métodos modernos de elaboración de presupuestos) necesarios para proporcionar dicha información. Se deberían utilizar paquetes de programas informáticos integrados que sean novedosos, prestando atención especial a los paquetes de programas ya adaptados o que estén siendo adaptados para atender los requisitos específicos de las organizaciones internacionales.
14. Los principales componentes de los nuevos sistemas serían: el establecimiento de presupuestos, la ejecución del presupuesto, la presentación de informes financieros, el libro mayor general, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, la gestión de tesorería y caja, la nómina, los sistemas de compras y bienes, y los viajes. Los nuevos sistemas deberían estar conectados con los sistemas de recursos humanos.
15. Las ventajas de los nuevos sistemas serían: la mejora de la calidad, disponibilidad, pertinencia y oportunidad de los datos necesarios para servir de apoyo a la toma de decisiones y el control de los resultados; una mayor eficiencia a través de la provisión de herramientas tecnológicas de la información poderosas y fáciles de usar; la reducción de la duplicación de la captura de datos; y la provisión de medios eficaces para mejorar los sistemas con el tiempo, lo que aumentará su flexibilidad y vida útil.
16. La duración del proyecto sería inferior a cuatro años y su costo se calcula en 20 millones de dólares de los Estados Unidos aproximadamente.

⁵ Documento GB.273/PFA/6.

17. Una descripción más detallada del proyecto sobre los sistemas financieros propuestos figura en el anexo I del presente documento.

Otras observaciones

18. Al presentar la propuesta anteriormente mencionada, el Director General es consciente de los problemas y riesgos inherentes a proyectos de sistemas de tal magnitud. Considera que algunos de los problemas y riesgos pueden evitarse calculando costos de forma realista y previendo la financiación adecuada desde el inicio. Además, el Director General se ha propuesto anticiparse a las dificultades en la medida de lo posible asegurándose de que:

- a) el proyecto goce del apoyo pleno y continuo de los funcionarios de categoría superior y de los usuarios de los sistemas;
- b) exista una planificación rigurosa del proyecto y un mecanismo de control que se centre en fases de aplicación cortas y alcanzables a fin de mantener cierto dinamismo y garantizar la observancia de los calendarios, y
- c) se establezcan y sigan criterios claros y precisos para la conversión de los elementos del proyecto en una realidad operativa.

19. La Oficina está siguiendo con interés los proyectos previstos o que se están llevando a cabo en otros organismos del sistema de las Naciones Unidas que se enfrentan a la necesidad de renovar sus sistemas existentes. Su intención es mantener contactos estrechos con estas organizaciones con miras a intercambiar información útil y enfoques coordinados sobre necesidades similares.

Otros usos del Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información

20. En la actualidad otras aplicaciones posibles de gran importancia para el sistema, que podrían financiarse con cargo al Fondo, son:

- a) las mejoras del Sistema de Información sobre Recursos Humanos;
- b) la sustitución del Sistema de Gestión Bibliográfica;
- c) el desarrollo de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos, con inclusión de un entorno global de gestión de conocimientos;
- d) el desarrollo de una red privada virtual, y
- e) el establecimiento de un servicio de videoconferencias.

21. En el anexo II se ofrecen informaciones más detalladas sobre estas aplicaciones.

Conclusión

22. El coste de las propuestas incluidas en el presente documento para la financiación a partir del superávit de tesorería de 1998-1999 de 41.711.581 francos suizos asciende a 38.250.000 francos suizos (o 25 millones de dólares de los Estados Unidos)⁶, que dejaría

⁶ A efectos de esta presentación, las propuestas se expresan en dólares de los Estados Unidos calculados al tipo de cambio presupuestario para 2000-2001 (1,53 francos suizos por dólar). El superávit de tesorería de 1998-1999, al estar basado en francos suizos, su valor real en dólares de los Estados Unidos y el coste real en dólares de los Estados Unidos de las propuestas se registrarán por el

un saldo de 3.461.581 francos suizos disponibles para reducir las contribuciones de los Estados Miembros de conformidad con las disposiciones del apartado 2 del artículo 18 del Reglamento Financiero.

23. Con objeto de utilizar del superávit de tesorería de 1998-1999 para los fines propuestos la Conferencia deberá adoptar, como medida excepcional, una resolución por la que no se apliquen las disposiciones del apartado 2 del artículo 18 del Reglamento Financiero.

24. Por lo tanto, la Comisión tal vez estime oportuno recomendar que:

- a) *el Consejo de Administración proponga a la 88.ª reunión (junio de 2000) de la Conferencia Internacional del Trabajo que, como medida excepcional y única y como excepción al apartado 2 del artículo 18 del Reglamento Financiero, el superávit de tesorería de 1998-1999 que asciende a 41.711.581 francos suizos (equivalentes a 27.262.471 dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio presupuestario para 2000-2001 de 1,53 francos suizos por dólar) se utilice en parte para financiar la creación de un Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información, y adopte una resolución en los términos siguientes:*

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:

Tomando nota de que para el bienio 1998-1999 un excedente de los ingresos presupuestarios ordinarios sobre los gastos presupuestarios ordinarios ha tenido como resultado un superávit de tesorería de 41.711.581 francos suizos (equivalentes a 27.262.471 dólares al tipo de cambio presupuestario para 2000-2001 de 1,53 francos suizos por dólar de los Estados Unidos);

Decide, como medida excepcional y única y como excepción al apartado 2 del artículo 18 del Reglamento Financiero, financiar la creación de un Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información con una cantidad de 38.250.000 francos suizos (25 millones de dólares de los Estados Unidos) procedente del superávit de tesorería;

Observa que, teniendo en cuenta la asignación de fondos antes mencionada, el importe disponible en virtud del apartado 2 del artículo 18 del Reglamento Financiero para reducir las contribuciones prorrateadas de los Estados Miembros se elevará a 3.461.581 francos suizos.

- b) *a reserva de la decisión que adopte la Conferencia Internacional del Trabajo sobre el uso que ha de darse al superávit de tesorería de 1998-1999, el Consejo de Administración:*
- i) *apruebe la creación en una cuenta especial de un Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información con un capital inicial de 38.250.000 francos suizos, y*
 - ii) *apruebe la mejora de los sistemas financieros de la OIT, que se financiarán hasta un importe de 20 millones de dólares de los Estados*

tipo de cambio contable mensual fijado por las Naciones Unidas durante el período de aplicación. Así, el cálculo aproximado en dólares debería considerarse como provisional y en cambio los costos en francos suizos como sumas definitivas.

Unidos con fondos procedentes del Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información.

Ginebra, 7 de marzo de 2000.

Punto que requiere decisión: párrafo 24.

Anexo I

Propuesta sobre el proyecto de mejora de los sistemas financieros

Deficiencias de los sistemas existentes

- Los sistemas existentes se han vuelto inflexibles tras haber sido modificados repetidamente con objeto de atender las necesidades cambiantes.
- Los sistemas funcionan en plataformas múltiples, el almacenamiento de datos está fragmentado y existen dificultades para atender las demandas de presentación de informes.
- La introducción de nuevas modificaciones es cada vez más compleja debido a las dificultades para funcionar en conjunto con otros sistemas.
- Las mejoras que se podrían introducir en los procedimientos financieros y administrativos de la Oficina se ven entorpecidas por la inflexibilidad de los sistemas actuales.
- La falta de integración da lugar a la necesidad de reproducir las entradas de datos.
- La falta de un sistema de pago integrado crea procesos manuales engorrosos; los lenguajes informáticos utilizados en los sistemas existentes están desfasados, y las calificaciones necesarias para apoyar los sistemas son cada vez más raras y caras.

Campo de aplicación del proyecto

Este proyecto no es únicamente un proyecto sobre tecnología de la información. Se trata de una reorganización de los procedimientos empresariales aunada a la aplicación de soluciones que ofrecen los sistemas de tecnología de la información con objeto de atender las solicitudes de mejoramiento de los procedimientos empresariales y de proporcionar la capacidad de aplicar métodos modernos de establecimiento de presupuestos. Se prevé que este método dé lugar a una integración tanto horizontal como vertical de la gestión de los procedimientos y de la información.

Esta propuesta se basa en elegir y ejecutar soluciones de paquetes de programas integrados y novedosos. Cuando sea apropiado, el proyecto debería limitarse a integrarse con los sistemas existentes o adquirir o funcionar en conjunto con paquetes de programas especializados. La experiencia sobre la materia adquirida en otros organismos del sistema de las Naciones Unidas debería tenerse en cuenta.

Los principales componentes del sistema serían los siguientes:

- Establecimiento del presupuesto
- Ejecución del presupuesto
- Elaboración de informes financieros
- Libro mayor general
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Gestión de tesorería y caja

- Nómina
- Sistemas de gestión de compras y bienes
- Viajes
- Coordinación con el proyecto de mejora de los sistemas de recursos humanos

El campo de aplicación de este proyecto no prevé el aumento o sustitución de los sistemas de recursos humanos existentes. No obstante, habida cuenta de que numerosos procedimientos empresariales en materia de finanzas están estrechamente relacionados con los procedimientos de recursos humanos (en especial, la nómina y las consecuencias presupuestarias de la contratación y las cuestiones relacionadas con los contratos), este proyecto se integraría y coordinaría estrechamente con el proyecto de mejora de los sistemas de recursos humanos existentes y futuros.

Ventajas del proyecto

La introducción de procedimientos empresariales modernos y de nuevos sistemas financieros integrados aportaría las siguientes ventajas a la Organización:

- **Mejora de la calidad y disponibilidad de la información**

Los nuevos sistemas permitirían mejorar la toma de decisiones gracias a una mejor y más oportuna información accesible a todos los usuarios. La información estaría disponible para atender las solicitudes de establecimiento de presupuestos estratégicos, así como las necesidades operativas.

- **Prestación de metodologías y herramientas claras para el control financiero**

El proyecto trataría de proporcionar a los usuarios herramientas automatizadas que mejoren la eficacia y eficiencia de la gestión financiera.

- **Establecimiento de procesos con valor añadido**

Los nuevos sistemas y procesos proporcionarían datos en apoyo de la supervisión de los resultados necesarios para establecer el presupuesto estratégico y eliminar cualquier procedimiento superfluo.

- **Posibilidad de captura rápida de datos, con validación y difusión de la información**

Los modernos sistemas integrados proporcionarían a los usuarios toda la información necesaria para realizar sus tareas y promover la confianza del usuario en la integridad y pertinencia de los datos.

- **Reducción de la duplicación de datos y entrega de datos**

Los datos se introducirían una sola vez y estarían disponibles a los usuarios apropiados a través del sistema.

- **Disposición de medidas para el crecimiento futuro de la Organización**

Los nuevos sistemas proporcionarían herramientas flexibles para la captura de datos al tiempo que ayudarían a las tecnologías de adaptación a evaluar los resultados frente a los objetivos estratégicos actuales y futuros de la Organización.

- **Potenciación al máximo de la vida útil de los sistemas y reducción de los riesgos inherentes a las actividades de apoyo**

Los nuevos sistemas resultarían eficaces para mejorar los medios técnicos, al tiempo que eliminarían las diferencias existentes entre la sede y el terreno por lo que se refiere a las capacidades de automatización tanto a nivel de sistemas comunes de apoyo como a las necesidades operativas.

- **Potenciación del personal y fortalecimiento del desarrollo de las calificaciones dentro de la Organización**

Los nuevos sistemas conferirían poderes a los usuarios, ya que dispondrían de la información y las capacidades que les permitirían tomar decisiones bien fundadas y rápidas gracias al acceso a la información y las herramientas que antes no tenían.

- **Prestación de herramientas de tecnología de la información poderosas y fáciles de utilizar**

Los sistemas proporcionarían flujos de trabajo efectivos e intuitivos y facilitarían el registro, revisión y supervisión de los datos.

Plan del proyecto

El proyecto se dividiría en cinco fases diferentes. Las tareas precisas y los resultados esperados de las mismas para cada fase del proyecto se continuaría definiendo a medida que se generasen los análisis precisos y las necesidades de los usuarios durante las fases iniciales del proyecto.

Fase 1. Establecimiento del proyecto – 6 meses

Durante esta fase del proyecto los dos objetivos principales consistirían en organizar el proyecto y contratar a los principales miembros del equipo.

En esta fase se conseguiría:

- dar cima a la estructura de gestión del proyecto;
- nombrar al administrador del proyecto;
- contratar al personal interno y externo para el proyecto;
- formar al personal del proyecto para que utilice las herramientas y técnicas de gestión del proyecto, y
- fijar las decisiones básicas en relación con el campo de aplicación y el recurso a consultores.

Fase 2. Reelaboración de los procedimientos empresariales – 9 meses

La reelaboración del procedimiento se compone de tres actividades diferentes. Se tomarían decisiones respecto a cuáles serían los procedimientos empresariales examinados de nuevo. Se llevaría a cabo el análisis de estos procedimientos y se definirían las mejoras que deben introducirse en consecuencia. Se documentarían y aplicarían los procedimientos revisados. Los procesos y procedimientos reelaborados aprobados se aplicarían en la medida en que lo permitan los sistemas de información actuales.

En esta fase se conseguiría:

- documentar sobre los procedimientos empresariales reelaborados, y
- documentar sobre las necesidades específicas de los usuarios de evaluar las soluciones de los sistemas.

Fase 3. Evaluación de las soluciones a los sistemas – 6 meses

El principal objetivo de esta fase consistiría en evaluar y elegir las soluciones de los sistemas necesarias para apoyar la reorganización de los procedimientos empresariales. Esta fase incluiría

una «Solicitud de propuestas» (RFP) tanto para la solución informática como para los colaboradores consultores para la ejecución del proyecto.

En esta fase se conseguiría ultimar:

- la contratación del proveedor informático, y
- la contratación del colaborador consultor para la ejecución del proyecto.

Fase 4. Aplicación de las soluciones a los sistemas – 21 meses

Tras determinar la solución informática apropiada, se trataría de especificar la configuración del sistema y las modificaciones que deben introducirse en el sistema informático para equipararlas a las necesidades de la OIT y definir las interfaces necesarias. Los procedimientos empresariales documentados se revisarían, cuando fuera necesario, para que los procesos sean conformes con la solución informática final. Posteriormente habría un período de desarrollo y prueba que incluiría la elaboración de documentación para los usuarios y de material de formación sobre el sistema. La etapa final de esta fase consistiría en transferir los sistemas antiguos a la nueva solución integrada.

El proceso seguiría un enfoque de aplicación por fases. Así, los principales componentes del sistema se aplicarían sucesivamente de forma que pudieran obtenerse ventajas tan pronto como fuera posible. El plan de ejecución de cada módulo del sistema concluiría durante la primera parte de esta fase.

En esta fase se conseguirían:

- dar cima al plan del proyecto de ejecución por fases;
- documentar los procedimientos precisos para el usuario, las guías de formación y los manuales del sistema;
- conciliar los resultados de la conversión;
- proporcionar servicios de apoyo después de la ejecución (servicio de asistencia al usuario, formación, etc.);
- ejecutar el plan de mantenimiento del sistema.

Fase 5. Finalización del proyecto – 1 mes

Durante esta fase, el mantenimiento del sistema estaría dirigido a los usuarios.

En esta fase se conseguiría:

- obtener la aceptación y aprobación del sistema por parte de los altos directivos;
- presentar el informe del proyecto sobre «Experiencia adquirida y acciones futuras».

Duración total del proyecto: 43 meses

Presupuesto del proyecto

El presupuesto propuesto, basado en el asesoramiento recibido de los consultores externos, es el siguiente:

Gastos	Coste total (millones de dólares de EE.UU.)
Personal	6,5
Consultores de ejecución	6,0
Viajes	0,1
Formación	1,8
Otros servicios contractuales	0,6
Soporte físico y soporte lógico	5,0
Total	20,0

Personal

Incluye a los funcionarios y colaboradores externos que trabajan directamente en el proyecto.

Consultores de ejecución

Proporciona consultores de ejecución que asesoran a la OIT sobre la forma más efectiva de ejecutar rápida y eficazmente la solución informática elegida.

Viajes

Incluye los costos de viaje del personal de la sede y el terreno durante las sesiones de información (fase uno) y las fases de desarrollo del proyecto.

Formación

Incluye la formación del personal de la sede y el terreno en la solución informática elegida y el desarrollo de material de formación para los usuarios en la sede y las oficinas exteriores.

Otros servicios contractuales

Incluye la contratación de consultores para el diseño de la reorganización de los procedimientos empresariales (incluida la gestión del cambio) y para la solución de cuestiones técnicas cuando se requieran conocimientos especializados externos.

Soporte lógico y soporte físico

Abarca el coste de todo el soporte físico y lógico necesario para apoyar el proyecto y proveer las plataformas de producción necesarias en todos los emplazamientos.

Estructura de gestión del proyecto

Un factor clave del proyecto sería la participación y el compromiso del usuario en todos los niveles. La participación de los funcionarios de categoría superior en el proyecto sería ejercida por los miembros del Comité Directivo y los usuarios de todos los demás niveles de la Oficina ejercerían funciones clave en todas las fases del proyecto.

Los principales componentes de la estructura de gestión del proyecto serían los siguientes:

Comité Directivo

El Comité Directivo se encargaría de la gestión general del proyecto y estaría presidido por el Tesorero y Contralor de Finanzas. El Director General informaría periódicamente de la situación del proyecto al Consejo de Administración a través de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración.

Grupo de Trabajo sobre el proyecto

El Grupo de Trabajo se encargaría de la gestión diaria del proyecto y estaría presidido por el Director de FINANCE.

Grupos especiales

Se crearían grupos especiales para las diferentes fases del proyecto. Los grupos especiales dispondrían de una orientación funcional y estarían compuestos por el personal de áreas funcionales conexas de la sede y el terreno.

Riesgos

En todo proyecto de este tipo y complejidad existen riesgos importantes. Numerosos ejemplos en los sectores público y privado dan fe de los fracasos de proyectos similares a gran escala. Entre dichos «fracasos» hay que destacar los siguientes:

- **El sistema ejecutado no atiende las necesidades de los usuarios**

Esto ocurre cuando los usuarios no participan de forma suficiente en el proyecto.

- **El proyecto sobrepasa el presupuesto**

La experiencia adquirida en los sectores público y privado demuestra claramente que la inversión necesaria para adaptar y utilizar paquetes de programas de la tecnología de la información es superior a la prevista inicialmente.

- **El proyecto sobrepasa los plazos previstos de ejecución**

Por lo general se sobrepasan los plazos previstos cuando los promotores del sistema (funcionarios de categoría superior) no han ejercido un control suficiente sobre el compromiso con respecto a la dedicación efectiva de los usuarios al proyecto y a la gestión del mismo.

- **El proyecto refleja viejas prácticas empresariales que ya no se corresponden con las necesidades cambiantes de las empresas**

La mayoría de las organizaciones no han sufrido cambios de tal magnitud en sus procedimientos empresariales o sistemas informáticos, y subestiman el esfuerzo que debe hacer la comunidad de usuarios para enfrentarse a los cambios en la cultura organizativa y a las principales cuestiones.

Factores importantes para el éxito

La Oficina ha señalado los siguientes factores críticos de éxito como los requisitos clave para eliminar, o al menos reducir, los riesgos inherentes a todo proyecto de esta naturaleza y campo de aplicación:

- El proyecto debe gozar del pleno y continuo apoyo de los funcionarios de categoría superior y los usuarios. El éxito de todo proyecto de esta naturaleza puede atribuirse a un factor: el temprano y alto nivel de compromiso de los usuarios.
- Las fuentes internas correctas deben estar completamente disponibles y existir un sentimiento de «propiedad» del usuario en relación con el proyecto.
- Deben realizarse valoraciones razonables del tiempo y los recursos necesarios.
- Desde el principio debe garantizarse la financiación adecuada de todo el proyecto.
- Es esencial contar con un mecanismo riguroso de planificación y control del proyecto dirigido a aplicar las fases por períodos cortos y razonables que mantenga la vitalidad del proyecto y garantice la observancia de los plazos.
- El proyecto debe asignar el tiempo adecuado para examinar los procesos.
- Deben establecerse capacidades e infraestructura de comunicación de datos de producción para garantizar el intercambio eficaz de datos a nivel mundial.
- El proyecto debe mantener una comunicación eficaz con todos los usuarios desde el inicio del proyecto hasta su ejecución.
- El proyecto debe contar con criterios definidos para realizar el pasaje de la situación de proyecto a la situación operativa y de mantenimiento.

Anexo II

Usos posibles del Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información

- a) PERSIS es el actual sistema de información sobre recursos humanos de la Oficina, que comenzó a ser operativo en 1995. Al tiempo que supone una mejora importante en relación con los anteriores sistemas manuales/semiautomatizados, está diseñado principalmente para automatizar el procesamiento y elaboración de informes de las transacciones básicas del personal. No es una herramienta fácil de usar, no permite un acceso mundial a una base de datos centralizada y no proporciona funcionalidad suficiente como para apoyar la nueva estrategia de recursos humanos (es decir, el desarrollo de la carrera y la planificación de la sucesión; la gestión de la contratación; el desarrollo de competencias, y la evaluación/clasificación de los empleos). A fin de abordar estos temas de preocupación, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos ha iniciado un estudio sobre las operaciones de PERSIS. Su objetivo principal consiste en determinar, calcular el costo, decidir el orden de prioridad y proponer la aplicación de las mejoras necesarias que deben introducirse en PERSIS a corto o medio plazo. Además, en colaboración con el proyecto de mejora de los sistemas financieros, se realizará una encuesta sobre las diferentes estrategias adoptadas por las Naciones Unidas y otros organismos internacionales (por ejemplo, el PMA, el ACNUR o el Banco Mundial) con objeto de evaluar y recomendar un enfoque alternativo para integrar los recursos humanos con las consideraciones financieras en una solución general sobre los sistemas. El estudio sobre PERSIS y la encuesta sobre las estrategias alternativas finalizarán en breve.
- b) La sustitución del sistema de gestión bibliográfica (MINISIS), que ya tiene 20 años. Este sistema, que se utiliza para dar apoyo a operaciones clave como son las bases de datos CISDOC, LABORDOC y NATLEX, carece de funciones esenciales y su mantenimiento es difícil y costoso, ya que utiliza un programa informático que no cuenta con el apoyo del vendedor y funciona en un soporte físico no normalizado. Los nuevos soportes lógicos, que incorporan normas y tecnologías modernas, facilitarían a los clientes el uso de información procedente de la OIT, permitirían el desarrollo de nuevos servicios digitales, aumentarían la audiencia de las bases de datos principales de la OIT y facilitarían la colaboración a nivel mundial y la compartición de conocimientos con otras organizaciones.
- c) El desarrollo de un sistema general para toda la Oficina que ejecute aplicaciones de flujo de trabajo, de archivo y de gestión de documentos electrónicos. Este sistema de gestión de documentos electrónicos (EDMS) formaría un depósito seguro de distribución de documentos de todo tipo: ficheros de procesamiento de texto, hojas de cálculo, publicaciones, correo electrónico, correspondencia, páginas *Web*, documentos escaneados de los archivos de la OIT, imágenes y material audiovisual. Siguiendo ciertas condiciones definidas, los funcionarios de la OIT, tanto en la sede como en el terreno, podrían hacer contribuciones a los EDMS y buscar y recuperar documentos utilizando una única interfaz basada en la *Web*. Los EDMS facilitarían asimismo la producción y difusión de documentos al tiempo que proporcionarían las bases esenciales para aplicar una gestión de conocimientos en la OIT.
- d) La mejora de la infraestructura de comunicaciones, tanto en la sede como en el terreno, convirtiéndola en una red privada virtual (VPN) en Internet de forma que los datos sensibles puedan incorporarse y transmitirse de forma segura. Gracias a la tecnología de las VPN, se crearía una red de área rentable que permitiría compartir datos y material informático en las oficinas de la OIT en todo el mundo a fin de potenciar al máximo el uso de las inversiones realizadas por la Organización en materia de tecnología de la información. Dicha red mejoraría la productividad, las comunicaciones y la gestión de la información y daría como resultado una mayor normalización de los soportes físicos y lógicos.
- e) El equipamiento de los ordenadores personales con un sistema de videoconferencias por Internet en los países donde se dispone de conexiones adecuadas a esta red.