

**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS:
SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN**

Elaborado por

*Ion Gorita
Sumihiro Kuyama*

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
2002**

ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
SIGLAS		iv
RESUMEN EJECUTIVO		v
I. INTRODUCCIÓN	1 - 6	1
II. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN	7 - 48	4
A. Gestión de la información	7 - 18	4
La información como recurso	7 - 12	4
Buena gestión de la TI	13 - 18	4
B. Definición	19 - 23	5
C. Cuestiones operacionales	24 - 42	6
Determinación de las necesidades	24 - 25	6
Adaptación de la funcionalidad	26 - 27	7
Gestión basada en los resultados y sistemas de PRE	28 - 33	7
Sistemas de IG "a medida": el Sistema Integrado de Información de Gestión de las Naciones Unidas	34 - 35	8
Gestión de proyectos	36 - 38	9
Relación con los proveedores	39 - 40	9
Contratación externa y acogida de aplicaciones de un servidor externo	41 - 42	9
D. Consecuencias financieras	43 - 45	10
Transparencia y comparación de los costos	44 - 45	10
E. Cooperación y coordinación interinstitucional	46 - 48	11
Anexo: Recopilación de respuestas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a los cuestionarios de la Dependencia Común de Inspección		12
Cuadro 1: Estrategia de gestión de la información		12
Cuadro 2: El sistema de información para la gestión como instrumento de gestión		15
Cuadro 3: Relación costo-beneficios y análisis de riesgos		23
Cuadro 4: Proceso operativo		25
Cuadro 5: Costos de los sistemas de información para la gestión		28
Cuadro 6: Cooperación interinstitucional		35

SIGLAS

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CCSI	Comité de Coordinación de los Sistemas de Información
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
IG	Información para la gestión
IMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
JJE	Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (anteriormente CAC)
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUFID	Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas
PRE	Planificación de recursos empresariales
TI	Tecnología de la información
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPU	Unión Postal Universal

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

Para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ha adquirido creciente importancia el aprovechamiento de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), cuya evolución es rápida, como base para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus mandatos. Se estima que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han destinado ya una cantidad importante de recursos (cercana a los 1.000 millones de dólares de los EE.UU.) a lo largo de los últimos diez años a la implantación de sistemas informatizados de información para la gestión (IG) (incluidos los sistemas "legados") destinados a facilitar un mejoramiento de la gestión en las esferas de los recursos humanos, las finanzas y la administración.

Objetivos

- 1) Examinar las experiencias en materia de sistemas de IG de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y deducir las enseñanzas correspondientes; y
- 2) Emitir una serie de directrices con el objeto de: a) fortalecer la gestión de la información; b) mejorar la concepción y aplicación de los sistemas de IG como medios eficaces para perfeccionar la gestión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Principales conclusiones y recomendaciones

A. La información es un recurso que es preciso gestionar eficazmente, como los recursos financieros y humanos. La gestión eficaz de los recursos de información no sólo constituye un reto importante en materia de organización, sino que ofrece también una oportunidad para aumentar la eficiencia, fortaleciendo con ello las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas de manera progresiva. Aunque en el último tiempo se han registrado algunos hechos positivos en materias conexas, no todos los funcionarios superiores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de los órganos legislativos han comprendido cabalmente la importancia de la gestión de la información, cuya función decisiva consiste en permitir que los principales encargados de adoptar las decisiones cuenten con información en tiempo real en el momento necesario para formarse un juicio claro y adoptar una decisión.

B. El primer paso hacia una gestión eficaz de los recursos de información es la elaboración de una estrategia de gestión de la información a escala de toda la organización, aunque sucede que muchas organizaciones comienzan a aplicar sistemas de IG sin tener una estrategia de ese tipo. La estrategia de gestión de la información no es lo mismo que una estrategia de tecnología de la información, pues en realidad la tecnología de la información (TI) y la TIC son precisamente medios eficaces para el mejoramiento de la gestión de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

C. Los sistemas de IG se utilizan ampliamente en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en esferas administrativas específicas: gestión de recursos financieros y humanos, nómina de sueldos, adquisiciones, viajes, organización de conferencias, administración de contratos, gestión de documentos. El grado de desarrollo y empleo de esos sistemas varía de una organización a otra: algunas tienen sistemas de IG relativamente sofisticados (que combinan dentro de esos sistemas las esferas de programas y las sustantivas), mientras que en su mayoría las demás utilizan esos sistemas únicamente para las funciones administrativas. En todo caso, muchas organizaciones han concebido diversos sistemas sin ocuparse debidamente de su incorporación en un sistema a escala de toda la organización destinado a facilitar el mejoramiento de la gestión.

D. Varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aplican actualmente o están interesadas en poner en práctica un sistema integrado de gestión de recursos a escala de toda la organización denominado sistema de planificación de recursos empresariales (PRE). Esta solución tendría la ventaja de considerar el apoyo a la gestión basada en los resultados. Sin embargo, muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que desarrollan actualmente un sistema de PRE no han cumplido las condiciones previas necesarias y suficientes que se requieren para una puesta en práctica rentable de un sistema de ese tipo. Entre estas condiciones se cuentan las siguientes: a) racionalización de los procedimientos de trabajo vigentes; b) creación de una estructura administrativa y elaboración de un plan de operaciones; c) planificación de la incorporación de diversos sistemas de IG en un proceso de trabajo racionalizado; d) determinación de los requisitos y examen a fondo del carácter funcional de las aplicaciones de la PRE; e) análisis costo-beneficio de diversas opciones, como la concepción de un sistema dentro de la

institución y la compra de un paquete de aplicación de carácter comercial; f) realización de una capacitación adecuada. Todas estas condiciones deben haberse satisfecho antes de implantar o desarrollar un sistema de este tipo o de adoptar decisiones de fondo sobre cualquier materia relacionada con ello.

E. En vista de que la ejecución de proyectos de sistemas de IG, especialmente los de sistemas de PRE, es una empresa que requiere recursos considerables, una gestión eficaz del proyecto es decisiva para el desarrollo e implantación con éxito de sistemas de este tipo.

F. En el sistema de las Naciones Unidas no se ha fijado una fórmula acordada en común para calcular los costos de los proyectos de sistemas de IG. Varias organizaciones no están siquiera en condiciones de exponer de manera fundada las consecuencias financieras de sus proyectos de sistemas de IG. Esto no sólo impide que los Estados Miembros tengan una visión general transparente de la carga financiera que les corresponderá para los proyectos de sistemas de IG, sino que también les impide contar con un análisis de costos comparado que abarque a las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

G. La cooperación y coordinación entre organismos acerca de los sistemas de IG no es tarea fácil, sobre todo por la tendencia de las organizaciones a poner el acento en las diferencias (en cuanto a los requisitos funcionales, los marcos reglamentarios, la capacidad financiera, etc.) más que en los aspectos comunes. No obstante, teniendo en cuenta la magnitud de los recursos que requiere desarrollo de sistemas de IG, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, bajo la dirección del Secretario General de las Naciones Unidas en su calidad de Presidente de la Junta de Jefes Ejecutivos (JJE) del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, debería realizar los máximos esfuerzos para intensificar la cooperación con miras a evitar o minimizar la duplicación de esfuerzos e inversiones. Se espera que los Estados Miembros desempeñen un papel decisivo a este respecto mediante el envío de señales y mensajes claros, en virtud de iniciativas legislativas apropiadas, a las secretarías de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

RECOMENDACIÓN 1

Los órganos legislativos deberían pedir a los jefes ejecutivos de las respectivas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hubiesen hecho, que preparasen y presentaran, para su examen y la adopción de medidas apropiadas, una estrategia general con respecto a los sistemas de gestión de la información/IG (incluida la indicación de los recursos necesarios para su concepción y aplicación), prestando la debida atención a la plena implantación de un criterio de gestión basado en los resultados (párrs. 12, 14, 15, 17, 23, 24, 27, 28, 30, 31).

RECOMENDACIÓN 2

Los órganos legislativos deberían pedir a los jefes ejecutivos de las respectivas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que todavía no lo hubiesen hecho, que adoptaran las siguientes medidas (párrs. 17 y 18):

- 1) **Designar a un funcionario superior para que se desempeñe como Oficial Jefe de Información cuyas funciones serían las indicadas en los apartados a), b), c), d) y e) *infra*. Sin embargo, dependiendo de las circunstancias específicas de la organización, las funciones de este oficial podrían ser ejercidas por una dependencia apropiada o, en el caso de las organizaciones pequeñas que no puedan financiar a un oficial jefe de información, por un funcionario superior que tenga responsabilidades de coordinación que abarquen a toda la organización y que posea asimismo ciertos conocimientos de TI;**
 - a) **Mantener la estrategia de gestión de la información y de tecnología de la información de la organización en armonía con su plan de actividades institucionales;**
 - b) **Velar por la estricta aplicación de las políticas y normas de gestión de la información y por una gestión adecuada de la infraestructura de TI;**
 - c) **Velar por que los encargados de las decisiones fundamentales en materias sustantivas y administrativas dispongan información oportuna y adecuada;**

- d) Facilitar el desarrollo y mantenimiento en la organización de una cultura de mejoramiento de la gestión de la información mediante la exploración de nuevas posibilidades tecnológicas según corresponda; y
 - e) Esforzarse por compatibilizar, dentro de lo posible, las políticas y prácticas relacionadas con los sistemas de IG con las de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y representar a la organización en las reuniones y consultas entre organismos (véase el párrafo 1) de la recomendación 5).
- 2) En el contexto del punto 1) *supra*, el Oficial Jefe de Información u otro funcionario (como por ejemplo el jefe de "una dependencia apropiada") que ejerza las funciones de aquél debería informar directamente al jefe ejecutivo o, si ello fuese necesario debido al tamaño de la organización, al jefe ejecutivo adjunto a cargo de los programas.

RECOMENDACIÓN 3

Los órganos legislativos deberían pedir a los jefes ejecutivos:

- 1) Que adoptasen, en la medida en que no lo hubiesen hecho todavía, las siguientes medidas previas a la implantación y/o desarrollo de un nuevo sistema de IG (párrs. 16, 22, 24, 26, 28 a 31, 34, 37, 40, 41):
- a) Perfeccionar los actuales procesos, procedimientos y prácticas de trabajo a fin de apoyar la gestión basada en los resultados e individualizar las necesidades en función del cumplimiento de los objetivos fundamentales de su misión sobre la base de los procesos, procedimientos o prácticas mejorados, teniendo debidamente en cuenta la posibilidad de una contratación externa de las funciones de apoyo, como por ejemplo el mantenimiento de la nómina de sueldos, las actividades contables, etc. (véase el párrafo c) de la recomendación 5).
 - b) Elaborar un plan para integrar diversos sistemas de gestión (como los sistemas de gestión de recursos financieros y humanos), con el propósito de implantar y desarrollar un sistema de información para la gestión a escala de toda la organización, como es el sistema de PRE.
 - c) Llevar a cabo un estudio en profundidad de las funciones que las aplicaciones de la PRE podrían satisfacer y realizar un análisis de la relación costo-beneficio de las diversas opciones que estén al alcance de cada organización (como la concepción dentro de la organización, los servicios compartidos con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, la compra de un paquete comercial, incluida la posibilidad de modificar los procedimientos para adaptarlos a las mejores prácticas de la industria en lugar de "personalizar" los productos comerciales para adaptarlos a los requisitos de las organizaciones), teniendo en cuenta la necesidad de cooperación y coordinación, dentro de lo posible, entre los diversos organismos (véase la recomendación 5).
- 2) Presentar informes sobre las medidas adoptadas sobre los asuntos expuestos y, de manera regular, sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto de sistema de IG, con miras a su examen y la adopción de medidas adecuadas.

RECOMENDACIÓN 4

A fin de aumentar la transparencia y la posibilidad de comparar las consecuencias financieras de los proyectos de sistema de IG, el Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Presidente de la JJE, debería pedir a la JJE/Comité de Alto Nivel sobre Gestión que realizara una clasificación de costos normalizada para utilizarla en la estimación de costos de los proyectos de sistema IG ejecutados por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que informase al respecto a los órganos legislativos competentes de esas organizaciones por conducto de los jefes ejecutivos de las organizaciones respectivas (párrs. 42 a 44).

RECOMENDACIÓN 5

Con el fin de fortalecer la cooperación y coordinación respecto de la concepción y puesta en práctica de sistemas de IG en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, evitando para ello la duplicación de actividades e inversiones, el Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Presidente de la JJE debería pedir a la JJE/Comité de Alto Nivel sobre Gestión (párrs. 4, 40, 41, 45 a 47):

- 1) **Que intensifique las consultas sobre la materia teniendo en cuenta las siguientes opciones:**
 - a) **Concepción o aplicación en conjunto de sistemas de IG por parte de las organizaciones que tengan aspectos comunes de acuerdo con la naturaleza de sus mandatos¹ o necesidades similares con respecto a las funciones de apoyo (por ejemplo nómina de sueldos, contabilidad, gestión de recursos humanos, servicios generales);**
 - b) **Utilización de servicios en común con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;**
 - c) **Prestación externa de funciones comunes de apoyo a otras organizaciones;**
 - d) **Realización, por parte de las organizaciones que hayan desarrollado un sistema de PRE, de servicios de aplicaciones para otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;**
 - e) **Posible intensificación de la utilización del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE).**
- 2) **Que por conducto de los jefes ejecutivos de las organizaciones correspondientes informe al respecto a los órganos legislativos competentes, para que éstos realicen el examen pertinente y adopten las medidas apropiadas.**

¹ Sobre la base de conversaciones mantenidas con funcionarios de diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, se estima que las organizaciones de dicho sistema podrían por ejemplo agruparse a grandes rasgos de la manera siguiente: las Naciones Unidas propiamente tales; los fondos y programas de las Naciones Unidas; los organismos especializados, que a su vez podrían clasificarse en varios subgrupos, según se trate de organizaciones dedicadas de preferencia a actividades sobre el terreno o a actividades en la sede, o se trate de organizaciones grandes o pequeñas.

I. INTRODUCCIÓN

1. El aprovechamiento de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que se encuentran en rápida evolución, ha adquirido importancia creciente para el mejoramiento de la gestión de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras al cumplimiento de sus mandatos de manera más eficiente y eficaz. Aunque estas organizaciones reconocen generalmente el papel de la TIC en el proceso de reforma destinado a mejorar la gestión, se ha despreciado en gran medida la necesidad de un enfoque estratégico y global para asimilar la TIC con fines de gestión.

2. Sólo en el último tiempo parece haberse reconocido la importancia de los aspectos tecnológicos y de gestión que corresponden a la información. Después de su Declaración conjunta sobre la reforma y el fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas de 1996, el Comité Administrativo de Coordinación (CAC) aprobó en abril de 1997 una declaración abarcadora sobre el acceso universal a los servicios básicos de comunicación e información. Esta declaración se refirió detalladamente a la urgente necesidad de un enfoque estratégico y más sistemático de la TIC que se base en un fortalecimiento de la cooperación en todo el sistema de las Naciones Unidas. En la Cumbre del Milenio, el Secretario General de las Naciones Unidas volvió a insistir en el papel decisivo que la información y su gestión desempeñan para el cumplimiento de los mandatos². En este contexto, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) llegó a la conclusión, en su reunión de septiembre de 2001, de que el aprovechamiento de la tecnología era uno de sus temas de trabajo prioritarios.

3. Muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han venido desarrollando y poniendo en práctica sistemas de información para la gestión (IG). En general se entiende que la concepción y aplicación de esos sistemas de manera eficaz con relación a los costos no es tarea fácil y que exige conocimientos técnicos específicos sobre gestión de la información, capacidad de liderazgo y visión, así como una eficaz cooperación a lo largo y ancho de todo el sistema, sin mencio-

nar las consecuencias financieras de esas iniciativas importantes.

4. A pesar de la considerable inversión financiera en sistemas de IG, que según se estima ha bordeado los 1.000 millones de dólares de los EE.UU. en los últimos diez años para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto (véase el párrafo 43), la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han conseguido éxitos modestos a la hora de la puesta en práctica. La utilidad de esos sistemas se limita generalmente a la administración, como un medio de procesamiento administrativo, sin que existan sistemas de PRE en pleno funcionamiento que puedan utilizarse para la gestión estratégica y la adopción de decisiones. Además, la falta de una coordinación y colaboración eficientes entre organismos se traduce en la concepción y desarrollo de sistemas por parte de las organizaciones individuales sin que se compartan eficazmente las experiencias y los conocimientos con otras organizaciones, lo que da lugar a una duplicación de esfuerzos y a inversiones innecesarias³. En el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, las organizaciones individuales incurren reiteradamente en gastos importantes para fines similares, como sucede con los estudios de viabilidad, los análisis de requisitos y la negociación de costosos contratos de apoyo que se asignan a proveedores de servicios externos y con respecto a productos informáticos. Teniendo en cuenta esta situación adquiere importancia decisiva que los Estados miembros y las secretarías de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas presenten soluciones eficaces, eficientes y económicamente viables en torno a sistemas de IG que hayan de facilitar un mejoramiento de la gestión y de la adopción de decisiones estratégicas. Los órganos y mecanismos de supervisión del sistema de las Naciones Unidas también podrían desempeñar un papel importante a este respecto.

² "La revolución digital ha originado una oleada sin precedentes de cambios tecnológicos. Utilizada de manera responsable, podrá acrecentar enormemente nuestras probabilidades de vencer la pobreza y alcanzar los demás objetivos prioritarios que perseguimos. Pero para que ello sea posible, es necesario que nosotros, en las Naciones Unidas, utilicemos las nuevas tecnologías con menos reservas que hasta ahora" (A/54/2000 de 27 de marzo de 2000).

³ Por ejemplo, para manejar el sistema de cálculo de prestaciones y beneficios, cada organización ha desarrollado o adaptado sus propios paquetes de procesamiento de recursos humanos. Sin embargo, la existencia de un sistema de nómina de sueldos común habría resultado factible desde un punto de vista técnico y funcional para la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Ámbito del informe

5. El presente informe se centra en las experiencias de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con respecto a la concepción y puesta en práctica de sistemas IG⁴, y examina cuestiones de gestión y funcionamiento decisivas referentes a dichos sistemas, como es el caso de los asuntos de estrategia, liderazgo, buena administración, funcionalidad, subcontratación, costos, así como la cooperación y coordinación entre organismos. En este contexto, el propósito del informe consiste en destacar la importancia de una utilización óptima de la información disponible para el logro de una gestión de recursos y una adopción de decisiones eficaces con apoyo de los sistemas de IG adecuados. Para no desviar la atención, en el informe no se examina la cuestión de la gestión de conocimientos en lo que se refiere a la gestión de los sistemas de acopio de datos de programas.

Metodología

6. La metodología utilizada para el informe comprende amplios estudios de oficina de los documentos pertinentes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como de organizaciones ajenas a dicho sistema. También se tuvieron en cuenta con fines de comparación informes pertinentes de organismos nacionales de control relativos a sistemas de IG. Además, se envió un cuestionario a 20 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y se realizaron entrevistas con funcionarios superiores versados en el tema encargados de asuntos de tecnología de la información, elaboración de presupuestos, gestión de recursos humanos y servicios de apoyo administrativo en Ginebra, Nueva York, Roma y Viena. El cuadro A presenta un panorama de los sistemas de IG en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y se preparó sobre la base de las respuestas al cuestionario, entrevistas e investigación. La Dependencia Común de Inspección (DCI) expresa su agradecimiento a todas las organizaciones y órganos del sistema de las Naciones Unidas que contribuyeron al presente informe.

⁴ De acuerdo con la definición de los párrafos 19 a 23, en el presente informe el término "sistemas" se refiere al paquete de programas informáticos así como al proceso operacional; teniendo en cuenta el ámbito del informe no se abordan específicamente las cuestiones del equipo informático, aunque cabe aceptar que existen posibilidades de efectuar economías mediante la racionalización de las plataformas de equipo informático.

Cuadro A
Panorama de los sistemas de información sobre la gestión (IG)*

Organización	Esfera funcional									Estrategia de IG preparada	Sistema de IG como medio de gestión	Análisis costo-beneficio realizado	Procesos operacionales revisados	Costos (millones de dólares EE.UU.)	Coordinación entre organismos	Paquetes/sistemas	Comentarios/referencia
	Gestión financiera			Gestión de materiales y contratos			Gestión de recursos humanos										
	Contabilidad general	Presupuesto	Gestión de proyectos	Gestión de activos	Adquisiciones	Materiales, logística	Nómina de sueldos	Administración de RH	Prestaciones para RH								
Naciones Unidas (IMIS)	O	S	S		O		O	O	O	tecnología	no	no	parcialmente	78,6	sí	IMIS	1,2
PNUFID	"IMIS"	O	P		"IMIS"		"IMIS"	"IMIS"	"IMIS"	no	sí	no	no	1,8	sí	IMIS/PS	5
PNUD	IMIS(30%) S(70%)	S	S		?		IMIS	IMIS	IMIS	sí	no	n.a.	n.r.	47	sí	IMIS/desarrollo propio, PS	3
FNUAP										?	parcialmente	no	n.r.	n.a.	n.a.	"PS"	
ACNUR	"CICE"				"CICE"		"CICE"	"CICE"	"CICE"	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	30-40	n.r.	"PS"	4,7
UNICEF	O(sede) S(terreno)	O(sede) S(terreno)	S	O(sede) S(terreno)	O(sede) S(terreno)	O(sede) S(terreno)	IMIS	IMIS	IMIS/P	sí	sí	parcialmente	sí	n.r.	sí	SAP/IMIS/proms.	
OOPS	O	O		S/P	S/P	S/P	O	O	O	parcialmente	no	sí	parcialmente	4,3	no	RAMCO	
PMA	O	O	O		O	O	O	O	O	sí	sí	sí	sí	37,0	sí	SAP	
OIT	P/S	P/S			P/S		P/S	P/S	P/S	sí	sí	sí	sí	25,0	no	"ORACLE"	6
FAO	O	O/S	S		O	O	S/P	S/P	S/P	sí	sí	sí	sí	34,0	no	"ORACLE"	
UNESCO	O	O/S	O	P	O	P	P	P	P	sí	sí	parcialmente	sí	16,0	parcialmente	SAP	
OACI	S	S			S		S	S	S	tecnología	parcialmente	n.a.	no	1,5-2	parcialmente	Desarrollo propio	
OMS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	parcialmente	n.a.	preliminarmente	n.a.	n.r.	n.a.	Desarrollo propio	
UPU										?	parcialmente	?	n.a.	n.r.	n.r.		
UIT	O	O	S	S	O	O	S/P	S/P	S/P	no	parcialmente	no formalmente	sí	5,9	sí	SAP	
OMM	O	O			P		S	S		no	sí	sí	parcialmente	0,8	sí	ORACLE	
OMI										n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.		
OMPI	P	P		S	S		S	S	S	parcialmente	parcialmente	sí	sí	6,3	sí	Selección en marcha	-
ONUDI	O(sede)					P	P/"OIEA"	P/"OIEA"	P/"OIEA"	?	no	n.r.	parcialmente	1,4	n.r.	Agreso/desarrollo propio	
OIEA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	sí	sí	sí	sí	2	no	PRE: no	

* Sobre la base de respuestas a cuestionarios, entrevistas e investigación.

Notas

O	Módulos de PRE (operacionales)
P	Módulos de PRE (previstos)
S	Sistemas separados/desarrollo propio
" "	operación realizada por otro organismo
n.a.	No se aplica (de acuerdo con la respuesta)
n.r.	No se recibió respuesta
"PS"	Solución PeopleSoft (prevista)
"Oracle"	Solución Oracle (prevista)

1	Aunque las Naciones Unidas indicaron en la respuesta que el documento A/55/780 es una estrategia de IG, los inspectores opinan que se trata más bien de una estrategia de TI.
2	En el 13° informe del IMIS sobre la marcha de los trabajos (A/56/602) se afirma que el proyecto del IMIS no fue objeto previamente de una reorganización de actividades y racionalización de procesos.
3	Recientemente (mayo de 2002) el PNUD escogió PeopleSoft para su solución de PRE en la sede y en las actividades de terreno.
4	El ACNUR adquirió la serie informática PeopleSoft de acuerdo con la Junta de Auditores (puesta en práctica pendiente, etapa desconocida).
5	El PNUFID indicó que en los costos de la solución de PRE sólo se incluyen los costos externos directos (por ejemplo, se excluyen los gastos de personal y otros gastos internos).
6	La OIT informó por conducto del grupo de administradores de la TIC que escogió Oracle como futuro sistema de PRE.
7	Las oficinas extrasede tienen sus propios sistemas.

II. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

A. Gestión de la información

La información como recurso

7. La información es un recurso que es preciso gestionar de manera efectiva, al igual que los recursos financieros y humanos. Una gestión eficaz de los recursos de información es una condición básica para la buena gestión de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

8. Dada la creciente competencia por los recursos financieros en el sistema de las Naciones Unidas, la dirección administrativa de sus organizaciones espera que las herramientas y las soluciones de TIC contribuyan a lograr los objetivos de la gestión, por ejemplo aumentar la eficiencia, reducir los costos y estrechar la comunicación con los Estados Miembros.

9. Para rendir cuentas ante los Estados Miembros por el uso de los recursos es preciso, no sólo la incorporación de la información administrativa y financiera en los sistemas de IG, sino un método transparente de informar a los Estados Miembros sobre el rendimiento, lo que presupone que la gestión de la información esté encaminada de manera eficaz a ejecutar los mandatos y los programas aprobados por los órganos legislativos.

10. La complejidad de los mandatos y las actividades programáticas conexas que tienen que cumplir las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas implica que sin la ayuda de los sistemas de TIC y de IG sería difícil que pudiesen llevar a cabo satisfactoriamente su labor. Los sistemas de IG basados en la TIC adecuada facilitarían la labor de las organizaciones para ofrecer mejores servicios a los Estados Miembros y gestionar de manera más adecuada los recursos que ponen a su disposición los Estados Miembros.

11. En este contexto, el quid de la cuestión estriba en reconocer, como se señaló anteriormente (párr. 7), que la información es un recurso fundamental para cualquier misión. Basándose en esta premisa, es preciso determinar: a) la información requerida; b) los sistemas de IG necesarios a fin de administrar de manera adecuada esos recursos fundamentales para cumplir la misión encomendada.

12. Si bien los sistemas de IG bien concebidos permitirían facilitar a las principales instancias rectoras la información en tiempo real que necesitan para hacer un análisis adecuado o tomar una decisión correcta no se reconoce plenamente, en general, la importancia de la gestión de la información. El primer paso para conseguir una gestión eficaz de los recursos de información

es crear un marco apropiado para la buena gestión de la TI que contemple una estrategia de gestión de la información⁵.

Buena gestión de la TI

13. La buena gestión estratégica de la TI es fundamental para el cumplimiento de los mandatos institucionales a la vista de la estrecha relación entre la gestión de la información y ese cumplimiento. Los órganos legislativos deben ejercer con vigor su autoridad y facilitar a la Secretaría orientaciones normativas claras en lo tocante a la gestión de la información, definiendo las necesidades en materia de información fundamental para el cumplimiento de las misiones y que afecta al desempeño de la organización, así como en lo que se refiere a la manera en que debería utilizarse la TIC para gestionar eficazmente la información. La aplicación de este concepto estratégico también requerirá la firme decisión del cuadro directivo de la Secretaría de promover los cambios necesarios en la cultura de gestión que entrañen una adecuada evaluación de los riesgos y la reestructuración de los procesos institucionales.

14. En general, los órganos legislativos y el cuadro directivo del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas han venido prestando una escasa atención al aspecto estratégico de la gestión de la información, lo que queda evidenciado por el reducido número de organizaciones que han adoptado estrategias generales de gestión de la información. La estrategia de gestión de la información es diferente de la estrategia de TIC. La estrategia de TIC debe prever las necesidades tecnológicas para que la TIC sea un instrumento eficaz del proceso de información-gestión. La estrategia de información-gestión debe centrarse en determinar la información que es fundamental para las misiones, así como el sistema o los sistemas necesarios para gestionar eficazmente la información.

15. La falta de estrategias generales de gestión de información a menudo da lugar a necesidades de nuevos recursos no previstas, y a veces a un retraso no previsto, en la ejecución de los proyectos de TI. Ello ha dado lugar a que los órganos legislativos reaccionen de maneras que van desde la solicitud de una auditoría o de informes adicionales para restringir los recursos o ambas cosas. En varios casos, los sistemas de IG que se habían implantado tras una considerable inversión no colmaron las expectativas iniciales que se habían depo-

⁵ Varias organizaciones, entre ellas la FAO, el PMA, el PNUD y el UNICEF han establecido marcos de buena gestión de la TI con estrategias de gestión.

sitado en ellos, lo que a menudo cabe atribuir a la falta de una perspectiva estratégica en relación con la IG. Además, en muchas organizaciones, la planificación, la presupuestación y la medición del rendimiento (seguimiento y evaluación) siguen siendo componentes independientes y no están integrados plenamente en un único proceso de planificación, presupuestación y medición del rendimiento. El resultado es que, por lo general, no se considera que los sistemas de IG sean un instrumento útil que facilite la gestión y la evaluación u observación por los órganos legislativos del rendimiento de una organización.

16. A fin de mejorar la situación es preciso potenciar la buena gestión de la TI con un concepto estratégico, para lo cual los órganos legislativos deben ejercer con mayor decisión su autoridad. La buena gestión de la TI fortalecida de esta manera, junto con la resuelta decisión del cuadro directivo de la Secretaría, facilitaría la concepción y la implantación de sistemas de IG, así como en la integración de los sistemas de tratamiento de los recursos financieros, materiales y humanos (así ocurre en sistemas como la solución de PRE) en un proceso, no fragmentado y basado en los resultados, de planificación, presupuestación y medición del rendimiento. La mejora de la eficiencia y la transparencia, la gestión del cambio, la reestructuración de los procesos operacionales, el examen de las mejores prácticas y el posible uso de soluciones comercializadas también podrían ser temas destacados que deberían contemplarse en una buena gestión estratégica de la TI. Algunas organizaciones se dieron cuenta de las ventajas de los sistemas de PRE. La FAO, por ejemplo, señaló que entre esas ventajas destacaba el apoyo a iniciativas más amplias, lo que no habría sido posible con sistemas "legados" y la capacidad de supervisar e informar de una manera más flexible y precisa sobre el uso de los recursos, mejorando con ello los procesos de adopción de decisiones y el rendimiento general, un aspecto fundamental en tiempos de restricciones presupuestarias.

17. La información es un recurso vital en todos los niveles de una organización. La gestión estratégica y coherente de la información requiere que la autoridad se ejerza en todos los niveles de la estructura jerárquica de una organización. Sin embargo, en la realidad no se ha asumido plenamente la necesidad de ejercer esa autoridad estratégica. El diseño y la implantación de sistemas de IG han sido impulsados, en general, por los departamentos informáticos o financieros o ambos. A fin de lograr un grado óptimo de facilidad de manejo y utilidad, la implantación de importantes sistemas de IG tiene que ser dirigida por un funcionario superior con conocimientos de gestión y responsabilidades de alto nivel, además de competencias en TIC.

18. Los mandos superiores e intermedios deben considerar a este funcionario, normalmente denominado Oficial Jefe de Información, como la persona encargada de la gestión general de la información de una organización. Las funciones del Oficial Jefe de Información tienen una importancia estratégica en toda organización y la persona que ocupa el cargo desempeña una función fundamental en la fijación del rumbo general de la organización, incluida la preparación de una estrategia de gestión de información. Sin embargo, en el ejercicio de sus funciones, el Oficial Jefe de Información no debe añadir un nuevo estrato administrativo a la estructura de gestión existente. Además, no es preciso que las funciones estratégicas de dicho oficial sean desempeñadas por una única persona a tiempo completo. Esas funciones pueden ser desempeñadas por un funcionario superior a tiempo parcial o por un jefe de dependencia o un comité, aunque depositar la responsabilidad en un comité difumina el compromiso, la autoridad, la responsabilidad y, en última instancia, la confianza y la eficacia en el desempeño de las funciones necesarias. La responsabilidad del funcionamiento cotidiano de la infraestructura de TI de una organización debe recaer en la dependencia o dependencias que desempeñan esa labor. En cada uno de los departamentos que son usuarios se podría nombrar a un "campeón" de proyecto encargado del funcionamiento cotidiano de los proyectos de TI y que coordine y sea el catalizador que garantice su fluida ejecución.

B. Definición

19. El término "sistema de información para la gestión" tiene varios significados y alcances. El concepto de sistema de IG engloba distintos tipos de sistemas de información, a saber:

- a) Sistemas integrados de procesamiento de información para trámites administrativos y financieros, normalmente conocidos como sistemas de PRE. El objetivo de estos sistemas es optimizar los procesos y procedimientos administrativos y financieros, tener una mejor información de los recursos humanos y financieros, adoptar instrumentos de gestión del rendimiento y facilitar los flujos de trabajo electrónicos, y así lograr economías;
- b) Sistemas especiales de planificación, presupuestación y evaluación desarrollados al margen de la solución integrada que ofrece un sistema de PRE, o que puedan integrarse en esa solución;
- c) Otros sistemas de información, no necesariamente integrados, que procesan

una información de gestión limitada y específica, por ejemplo el inventario de cualificaciones técnicas del personal o una plantilla de personal;

- d) Bases o almacenes de datos programáticos especializados que proporcionan conjuntos coherentes de información procesada o no procesada, como por ejemplo los documentos normativos fundamentales, estadísticas, gráficos, resultados de evaluaciones y experiencias adquiridas, así como recursos multimedia.

20. Los primeros tres tipos de sistema de información procesan información relacionada con la gestión de recursos financieros y humanos o con procesos institucionales. Esta información se utiliza para la medición del rendimiento y la presentación de informes. El presente informe se centra en esos tres tipos de sistema de información. El cuarto tipo de sistema de información, que está concebido y se utiliza como instrumento de gestión de conocimientos, queda fuera del alcance del presente informe (véase el párrafo 5).

21. Basándose en esta definición de sistemas de IG, cabe señalar que estos sistemas pueden abarcar los dos componentes siguientes, que, de hecho, son las dos caras de una misma moneda:

- a) Las herramientas de TIC integradas o no integradas que procesan toda una serie de trámites financieros y de recursos humanos, así como los trámites de los servicios generales (como adquisiciones, arreglos de viaje, gestión de documentos) de una determinada organización; y
- b) El proceso institucional o los flujos de trabajo institucional que traducen las normas y procedimientos de la organización en herramientas informáticas.

22. Se considera que el vínculo entre las herramientas de TIC o los flujos de trabajo institucional debe ser una de las cuestiones determinantes al concebir e implantar sistemas de IG. Sin embargo, son pocas las organizaciones que examinaron cabalmente este vínculo y los nuevos sistemas de IG en el proceso institucional antes de ejecutar proyectos de implantación de sistemas de IG. Muchas organizaciones acabaron dándose cuenta de la necesidad de modificar sus procesos institucionales durante la ejecución del proyecto. El fracaso de muchos proyectos se debió a no haber prestado la debida consideración a ese vínculo.

23. Desde el punto de vista de las aplicaciones informáticas, un sistema de IG se refiere a la interacción

no fragmentada entre los distintos ámbitos funcionales basada en las características comunes de la estructura de los datos. El sistema debe generar información de gestión precisa y oportuna basada en datos en tiempo real y debe ser mantenido y compartido por los distintos departamentos. Debe permitir a la dirección supervisar y detectar los cuellos de botella y las ineficiencias en el proceso del flujo de trabajo y tomar las necesarias medidas correctivas. Si esa funcionalidad tecnológica se utiliza para apoyar un proceso de gestión basado en los resultados (véanse los párrafos 28 a 33) es posible aprovechar al máximo las posibilidades que presentan los sistemas de IG en el ámbito de la gestión.

C. Cuestiones operacionales

Determinación de las necesidades

24. Como se afirmó en el párrafo 3, el diseño y la implantación eficaz desde el punto de vista de los costos de sistemas de IG no es una tarea fácil, por lo que no cabe subestimar las dificultades de dicha labor. No sólo las organizaciones internacionales, sino también los organismos públicos nacionales hacen frente a enormes dificultades para concebir e implantar satisfactoriamente sistemas de IG. La experiencia de las Naciones Unidas con su Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), así como el gran número de informes publicados por los organismos nacionales de supervisión, demuestran que para el aprovechamiento de las ventajas técnicas que presentan las tecnologías de la información y las comunicaciones en el ámbito de la gestión es preciso ejecutar complejas tareas que entrañan numerosos riesgos. Sin embargo, ya que se ha empleado una enorme cantidad de recursos para concebir e implantar sistemas de IG y se han adquirido experiencias valiosas, es importante que el sistema de las organizaciones de las Naciones Unidas saque las conclusiones que cabe extraer de esas experiencias.

25. Uno de los principales fallos al concebir e implantar sistemas de IG en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas es no determinar cabalmente las necesidades antes de la ejecución de un proyecto de TI. Muchas de las organizaciones que han implantado sistemas de IG que requieren abundantes recursos, como las soluciones de PRE, acometieron su ejecución sin tener una estrategia o una política general de gestión de la información y de sistemas de IG. Antes de la fase operacional de los proyectos, no se analizaron plenamente las necesidades funcionales ni se documentaron los procesos de trabajo. No se evaluaron sistemáticamente los riesgos para la marcha de las organizaciones, lo que dio lugar a cargas financieras adicionales no previstas para solucionar los problemas que aparecieron durante la ejecución del proyecto. En cambio, circunstancias externas, como el problema informático del

año 2000, la sustitución de los sistemas legados y las críticas formuladas por los donantes o auditores externos llevaron a varias organizaciones a desear soluciones como la de los sistemas de PRE. Todas esas circunstancias provocaron la superación de los costos o un retraso de la ejecución de los proyectos de TI, o ambas cosas, lo que generó el descontento de los usuarios o del personal directivo superior, por no mencionar el de los Estados Miembros.

Adaptación de la funcionalidad

26. Los productos comercializados no suelen ajustarse plenamente a las funcionalidades requeridas por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, por lo que la "personalización" (esto es, la adaptación de productos comercializados a las necesidades de las organizaciones) es una labor que requiere cuantiosos recursos. Por ello, prácticamente todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen que hacer frente al grave dilema de decidir hasta qué punto han de adecuar, con recursos limitados, las funcionalidades de los paquetes comercializados a las necesidades fundamentales del desempeño de las misiones específicas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

27. Los inspectores observaron que en muchos casos no se examinaron plenamente las posibilidades que presentaban los paquetes comercializados. Podrían haber satisfecho la mayor parte de las necesidades institucionales, en la inteligencia de que el resto podría ser satisfecho por sistemas autónomos al margen del sistema integrado que ofrecen los paquetes comercializados. Por ello, a los inspectores les quedó la impresión de que, si se hubiese hecho un análisis minucioso de las carencias en cuanto a funcionalidad de los paquetes comerciales y de las necesidades fundamentales para que las organizaciones pudiesen llevar a cabo su misión, el grado de adaptación habría sido mucho menor que el practicado realmente por algunas organizaciones que habían implantado sistemas del tipo PRE. En otras palabras, antes de considerar la adaptación de los paquetes comercializados, debe llevarse a cabo un minucioso examen de las necesidades y de las funcionalidades institucionales que los paquetes comercializados pueden atender, a fin de que éstos satisfagan el máximo de necesidades institucionales de valor fundamental para el cumplimiento de la misión que compete a las organizaciones.

Gestión basada en los resultados y sistemas de PRE

28. Hoy por hoy, los sectores públicos nacional e internacional adoptan mayoritariamente una perspectiva basada en los resultados al reestructurar sus procesos institucionales; de hecho, cada vez más se pide al sistema de las Naciones Unidas que adopte un enfoque de

gestión basado en los resultados y el uso de la TI es fundamental para tal efecto.

29. Sin embargo, en la realidad, la implantación de un sistema de IG no siempre se ha traducido en una mejora de la gestión. Muchas de las organizaciones que han implantado sistemas informáticos de IG no lograron concebir un proceso de gestión satisfactorio basado en la definición de las necesidades desde el punto de vista de la gestión, los procedimientos y los recursos financieros que requería el proceso.

30. La TI no es suficiente para garantizar una buena gestión. Antes de concebir un sistema de información de gestión, las organizaciones deben revisar y racionalizar sus actuales procesos institucionales y definir las condiciones para su mejora. Cabe señalar que para racionalizar los procesos institucionales es posible que la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) tenga que adoptar medidas, toda vez que esa racionalización afecta a las normas de gestión de los recursos humanos que son comunes a todo el sistema.

31. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ya tienen cierta experiencia en la utilización de sistemas de IG en un amplio número de ámbitos, entre ellos, la gestión de recursos humanos y financieros, las adquisiciones y la nómina de sueldos. Teniendo en cuenta las instrucciones cada vez más claras de los Estados Miembros de que mejoren su eficacia adoptando una gestión basada en los resultados, los sistemas de IG de las organizaciones deben tener una funcionalidad integrada, como ocurre con los sistemas de PRE, en los ámbitos de la gestión de recursos financieros y humanos y en la gestión de los asuntos generales.

32. Los sistemas informáticos de IG deben ser capaces de generar información, en particular información sobre el rendimiento, que facilite la adopción de decisiones, el seguimiento y la medición del rendimiento. En concreto, un sistema integrado como el de PRE debe tener una funcionalidad que permita a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas establecer "un ciclo de planificación" basado en los resultados (esto es, una planificación a mediano plazo, la elaboración de un presupuesto bienal por programas, el seguimiento, la evaluación y el aprovechamiento de experiencias para la planificación)⁶. A tal fin, es preciso concebir un proce-

⁶ En este sentido, la UNESCO, por ejemplo, señaló que la fase de planificación no podía llevarse a cabo con los distintos sistemas de PRE comercializados. Al respecto, la UNESCO ha desarrollado su propio sistema de planificación y seguimiento, denominado "SISTER", que funciona de manera complementaria con el sistema de PRE a fin de llevar a cabo una gestión basada en los resultados.

so de gestión adecuado en que se determinen el papel y las funciones de los administradores de cada nivel orgánico antes de seleccionar las aplicaciones informáticas más idóneas. En el ciclo de planificación, la fase más importante es la presupuestación, seguimiento y evaluación. El presupuesto constituye la herramienta de política y el instrumento operacional más importante para que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas puedan cumplir sus mandatos. Con arreglo a una presupuestación basada en resultados, el documento del presupuesto comprende información financiera y no financiera, así como datos de referencia sobre el rendimiento (el seguimiento y la evaluación deben llevarse a cabo sobre la base del documento del presupuesto). Los inspectores observaron que, por lo general, los sistemas informáticos de IG implantados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no estaban plenamente vinculados con el proceso de presupuestación y de medición del rendimiento sobre la base del presupuesto⁷.

33. Al concebir e implantar sistemas de PRE, es necesario examinar cabalmente los aspectos siguientes:

- a) Si un sistema de PRE puede o no servir de soporte a programas fundamentales para el desempeño de las misiones y si satisface otros requisitos previstos en los mandatos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como sus procesos institucionales operacionales y sus mecanismos de control, y la manera en que lo haría;
- b) Si un sistema de PRE mejora las actividades y las capacidades de las organizaciones en el cumplimiento de sus mandatos y la manera en que lo haría.

Sistemas de IG "a medida": el Sistema Integrado de Información de Gestión de las Naciones Unidas

34. Un típico ejemplo de sistema a medida (desarrollado por los servicios internos) es el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) de las Naciones Unidas. En 1988 se decidió crear un sistema a medida pues no existía en el comercio ningún programa informático integrado que pudiese satisfacer todas las necesidades de las Naciones Unidas. El IMIS funciona en perfecta sintonía con los procesos y procedimientos institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas, pero cabe señalar que esto se ha logrado al precio de 79 millones

⁷ El PMA señaló que su sistema SAP fundado en la PRE está vinculado con el proceso de presupuestación y el de medición del rendimiento sobre la base del presupuesto.

de dólares de los EE.UU. en costos directos (excluidos los costos indirectos) en un período de 14 años. El IMIS se desarrolló y se implantó sin una estrategia general adecuada⁸. Además, la Secretaría no había previsto cuáles serían las repercusiones que entrañaría implantar un nuevo sistema como el IMIS y además el alcance del proyecto y sus consecuencias presupuestarias fueron subestimados, como se indica en el informe del Secretario General. Esta falta de preparación de la Secretaría de las Naciones Unidas dio lugar a una superación de los costos, así como una serie de errores y omisiones en la concepción y retrasos en su implantación⁹. Cabe reconocer, no obstante, que el proyecto del IMIS fue ejecutado con total transparencia, habiéndose presentado anualmente a la Asamblea General un informe pormenorizado. Cabe destacar esta transparencia si se tienen en cuenta las prácticas por lo general menos transparentes de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

35. A diferencia de la experiencia de las Naciones Unidas, existe un reducido número de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como el PMA, que han implantado con éxito sistemas de PRE desarrollados y adaptados a partir de las soluciones integradas de los programas informáticos comercializados. En este sentido, los inspectores no comparten la opinión de que "la falta de una solución disponible comercialmente de programas integrados que pudieran atender todas las necesidades de las Naciones Unidas en las esferas de aplicación referidas, señalada en 1988, se mantiene en el

⁸ La Secretaría de las Naciones Unidas señaló en sus observaciones sobre el anteproyecto del presente informe que el desarrollo del IMIS se había iniciado con arreglo a un marco estratégico general definido en 1998-1999, lo que significa que su implantación hasta 1997 fue llevada a cabo sin un marco estratégico general. Cabe señalar que en el reciente informe sobre el examen posterior a la puesta en marcha del IMIS en la Sede de las Naciones Unidas (A/56/879, párrs. 13 y 61), la OSSI señaló que no se había documentado un plan estratégico a largo plazo que articulase el concepto y el compromiso de las Naciones Unidas en relación con el IMIS y recomendaba la preparación de un plan de ese tipo.

⁹ A/56/602/Add.1, párrs. 16 y 25 (proyecto del Sistema Integrado de Información de Gestión, decimotercer informe del Secretario General, Adición, Experiencia adquirida del desarrollo de la entrada en funcionamiento del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS)). En relación con los retrasos, una de las principales tareas que todavía quedan por realizar es la consolidación de los datos de los ocho lugares de destino.

año 2001¹⁰. Como demuestran las experiencias de los sectores públicos internacional y nacional, el desarrollo de programas a medida suele ser oneroso y se requiere un tiempo considerable para alcanzar un pleno rendimiento. A la vista de todo ello, habría que abordar con cautela una nueva ampliación o modernización del IMIS teniendo debidamente en cuenta varios factores, entre ellos los costos derivados de su modernización y de su mantenimiento.

Gestión de proyectos

36. Para que los sistemas de IG puedan funcionar de manera satisfactoria, es imprescindible contar con funcionarios competentes y con experiencia en la gestión de proyectos. Los inspectores observaron que en muchos casos los proyectos de sistemas de IG eran iniciados y ejecutados por departamentos informáticos o de finanzas que no tenían necesariamente conocimientos de gestión de proyectos. Además, esos departamentos de servicios de apoyo no hacían participar plenamente a los departamentos usuarios a la hora de concebir y ejecutar los proyectos de sistemas de IG, por lo que a menudo los departamentos usuarios no se sentían implicados en los proyectos.

37. El funcionamiento de un sistema IG importante requiere muchos recursos. Una explotación poco eficaz supone un desaprovechamiento de recursos considerables y afecta negativamente a la ejecución de los programas y a la gestión cotidiana de los recursos. A la vista de las experiencias reales en la implantación de sistemas de IG, los inspectores creen que estos sistemas pueden ser gestionados de manera mucho más eficiente si se aplica sistemáticamente un método de gestión de proyectos.

38. La gestión de proyectos requiere los elementos siguientes: a) definición clara de los objetivos, beneficios y necesidades desde el punto de vista de los productos (resultados) que deben derivarse de una estrategia general de gestión de información y de sistemas de IG; b) formulación de una estrategia de ejecución; c) logro efectivo y oportuno de los resultados previstos; d) identificación de los administradores encargados de cada fase de ejecución del proyecto; e) estricta supervisión de los proyectos; f) evaluación de la ejecución al final de cada fase del proyecto, incluido el análisis de las diferencias entre los resultados previstos inicialmente y la consecución o logro real de los objetivos. Establecer previamente una clara definición de los requisitos y ventajas de los sistemas de IG en los documentos del proyecto ayudará a las organizaciones no sólo a concebir futuros procesos institucionales, sino además permi-

tirá el seguimiento y la presentación con eficacia de informes sobre el proyecto con miras a hacer efectivos sus beneficios. Cabe señalar que muchas organizaciones conocían los métodos de gestión de proyectos generalmente empleados para distintas actividades programáticas, aunque a menudo en la práctica esos métodos no se emplean de manera eficaz en los proyectos de TI.

Relación con los proveedores

39. El estudio llevado a cabo por la DCI pone de manifiesto que a menudo la concepción y la implantación de sistemas de IG obliga a las organizaciones-clientes a mantener relaciones a mediano o largo plazo con los proveedores de aplicaciones y material informático. La relación de colaboración en muchos casos se prolonga durante toda la vida del proyecto. Sin embargo, cabe señalar que en muchos casos no se examinaron cabalmente las repercusiones de esa relación a mediano o largo plazo con los proveedores. Las relaciones deficientes con los proveedores han contribuido a que en muchos casos la gestión del proyecto fuese insatisfactoria, lo que ha dado lugar a que los costes superaran lo previsto y a una ejecución inadecuada.

40. Para redactar los contratos con los proveedores habría que tener en cuenta no sólo los requisitos técnicos, sino también las consecuencias de la asociación a medio y largo plazo con ellos, lo que incluye la necesidad de una estructura adecuada de gestión en las organizaciones-clientes y el compromiso de los proveedores. Para garantizar que los proyectos de TI se ejecuten adecuadamente, es fundamental una cooperación plena basada en un diálogo abierto. Por ello, es aconsejable que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas establezcan mecanismos para mantener una comunicación fluida con los proveedores, como por ejemplo el intercambio de información sobre los planes de implantación con los proveedores fiables para fortalecer el compromiso de ambas partes. En este sentido, la negociación con un reducido número de proveedores de aplicaciones informáticas integradas, seleccionados sobre la base del principio de competencia, debería redundar en beneficio de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, para ello es condición indispensable que impere un espíritu de colaboración entre las organizaciones.

Contratación externa y acogida de aplicaciones en un servidor externo

41. La contratación externa es un instrumento de gestión para potenciar la eficiencia y la eficacia en función de los costos, mediante la dinamización del sector privado. La contratación externa ha sido practicada por las organizaciones internacionales desde antes de la

¹⁰ *Ibíd.*, párr. 12.

creación de las Naciones Unidas¹¹. En el ámbito de la tecnología de la información, varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas solían contratar en el exterior las funciones de nóminas de sueldos, contabilidad y adquisiciones por medio del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) o bilateralmente con otra organización u organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la tendencia general es dejar de contratar en el exterior esas funciones. Esta actitud se basa en la opinión de que los servicios contratados en el exterior no atendían las necesidades concretas de las organizaciones que pagaban por ellos. Ahora bien, cabe señalar que esa "internalización", esto es, la realización de esas actividades por sus propios medios en el ámbito de la TI, obliga generalmente a una considerable inversión inicial para equipar a las organizaciones con la infraestructura necesaria en términos de equipo, programas informáticos, recursos humanos y financieros para la gestión y mantenimiento, lo que en muchos casos no es rentable.

42. En gran parte, el procesamiento de nóminas de sueldos y las actividades de contabilidad de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se realizan en común, puesto que sus sistemas se han concebido sobre la base de un "sistema común". Las funciones que son propias de cada organización pueden ser desempeñadas por sistemas autónomos sin provocar graves dificultades en el tratamiento de esa información de gestión concreta. Como se señaló en el párrafo 26, la adaptación encaminada a incorporar esas funciones concretas en un sistema integrado de IG no siempre es financieramente rentable con relación a los costos desde la perspectiva general del sistema. Asimismo, merece la pena señalar que la internalización implica la duplicación de funciones comunes (como el procesamiento de las nóminas de sueldos, la contabilidad y otras funciones, entre ellas, las adquisiciones y algunas funciones de la gestión de la TI y de recursos humanos). Debido a los recientes avances tecnológicos, una organización puede acoger ciertas aplicaciones en un servidor (acogida de aplicaciones en un servidor) y otras organizaciones pueden utilizar esas aplicaciones como usuarios mediante una conexión de Internet. Contratar la acogida de aplicaciones en un servidor externo puede ser una alternativa rentable para la implantación de sistemas de IG.

D. Consecuencias financieras

43. En respuesta al cuestionario de la DCI, 15 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas indicaron la magnitud de recursos que dedican a sus sistemas

informáticos de IG. La suma de esos recursos asciende a unos 302 millones de dólares de los EE.UU. La Naciones Unidas destinaron 78,6 millones de dólares de los EE.UU. a su IMIS y otras cinco organizaciones del sistema de las Naciones Unidas gastaron cada una al menos 25 millones de dólares de los EE.UU. en sus sistemas de IG (véase el cuadro A). Sin embargo, se observó que las 15 organizaciones calcularon los costos con arreglo a bases diferentes, lo que dio lugar a interpretaciones distintas de las consecuencias financieras y diferentes modos de calcularlas. Algunas organizaciones indicaron únicamente los costos directos, mientras que otras calcularon los costos de una manera más amplia e incluyeron los costos indirectos. Pese a esas limitaciones, la cantidad señalada puede constituir una base para estimar la magnitud de los recursos dedicados a la concepción y la implantación de sistemas informáticos de IG en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Suponiendo que la información sobre los costos facilitada por las empresas y las instituciones del sector público abarque, por lo general, menos del 50% del total de costos reales de la concepción e implantación de sistemas de IG (Gartner Group¹²) y teniendo en cuenta que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no incluían en sus estimaciones el costo de los sistemas legados, los costos reales totales asumidos en los últimos diez años por todas estas organizaciones para la implantación de los actuales sistemas de IG y los sistemas legados probablemente ascenderían a una cifra cercana a los 1.000 millones de dólares de los EE.UU.

Transparencia y comparación de los costos

44. En su mayoría las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas contactadas por la DCI indicaron que las consecuencias financieras se referían a los siguientes costos:

- a) Aplicaciones informáticas (adquisición de programas y costo de licencias);
- b) Capacitación;
- c) Servicios de consultoría para la concepción y "personalización" (adaptación del sistema a las necesidades);
- d) Costos del personal encargado de la ejecución del proyecto de sistemas de IG;

¹¹ "El reto de la contratación externa en el sistema de las Naciones Unidas", informe de la DCI (JIU/REP/97/5, párrs. 13 y 14).

¹² Gartner, Inc. es un proveedor independiente de estudios y análisis de las industrias de TI. La empresa facilita información exhaustiva del sector de la TI a una clientela de unas 10.000 organizaciones.

- e) Costos de mantenimiento, incluidos el servicio de asistencia a los usuarios y el apoyo funcional;
- f) Costos de la actualización y ampliación de licencias y de las licencias nuevas;
- g) Costos adicionales de infraestructura (ampliación en materia de capacidades de comunicación, computadoras y red).

45. Como se señaló, cada una de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas calcula de manera diferente los costos de los proyectos TI y no se ha establecido ningún método común para su cálculo. Es importante adoptar una clasificación de costos común a fin de que haya transparencia y se puedan comparar los costos de los proyectos de TI que ejecutan las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

E. Cooperación y coordinación interinstitucional

46. Han sido pocos los casos de colaboración eficaz en el ámbito de los sistemas de IG entre organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, pese a las características comunes de todo el sistema de las Naciones Unidas en lo tocante a la gestión de los recursos financieros y humanos y a la gestión de los servicios generales, y a pesar de las enormes posibilidades de reducción de costos. En general, muchas de esas organizaciones conciben e implantan actualmente sistemas informáticos de IG sin compartir de manera efectiva sus experiencias y sin una coordinación adecuada. Uno de los principales defectos de ese enfoque es que se obliga a los Estados Miembros a soportar costes que podrían evitarse.

47. En este sentido, el anterior mecanismo de la CAC, el Comité de Coordinación de los Sistemas de Información (CCSI), no acertó a establecer una dirección estratégica para el futuro desarrollo de los sistemas

de IG en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, cabe señalar que el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, un nuevo órgano de la JJE, busca en la actualidad la manera de sacar el máximo partido a la tecnología mediante un mejoramiento de la gestión de las TCI en todo el sistema de las Naciones Unidas desde una perspectiva de intersectorialidad. Bajo la dirección del Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Presidente de la JJE, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión debería facilitar la cooperación interinstitucional, promover las alianzas estratégicas, crear un entorno con visión de futuro en el que los grupos de organizaciones similares o con ideas similares en cuanto a mandato, tamaño y modo de funcionamiento, fuesen capaces de generar sinergias y economías mediante soluciones compartidas. Sin embargo para que tal mecanismo común tenga éxito, es aconsejable que la cooperación se inicie en la fase de racionalización de los procesos, los procedimientos y los métodos de trabajo de las organizaciones. Al respecto, cabe señalar que las últimas novedades en lo tocante a las TCI surgidas en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión están en gran medida en consonancia con esta dirección estratégica.

48. Pese a esas novedades positivas, los inspectores creen que el papel del Comité de Alto Nivel sobre Gestión es limitado, pues se trata simplemente de un órgano de coordinación con carácter voluntario de las secretarías del sistema de las Naciones Unidas. Así pues, es vital que los Estados Miembros (órganos legislativos) desempeñen un papel mucho más activo, en el sentido de enviar a las secretarías de las respectivas organizaciones un mensaje fuerte y claro, con una sola voz respecto de la necesidad de estrechar de manera efectiva la cooperación y la coordinación interinstitucionales para el desarrollo y la implantación de sistemas de IG. En este contexto, la Asamblea General de las Naciones Unidas debería desempeñar un papel fundamental.

Anexo*

RECOPIACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS A LOS CUESTIONARIOS DE LA DEPENDENCIA COMÚN DE INSPECCIÓN

Cuadro 1

Estrategia de gestión de la información

Naciones Unidas	No existe ningún plan estratégico documentado a largo plazo en que se articule la visión y el compromiso de la Organización en relación con el IMIS (A/56/879, párr. 13**, informe de la OSSI sobre el examen posterior a la puesta en marcha del IMIS en la Sede de las Naciones Unidas). La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) también pidió al Secretario General que abordara la estrategia a largo plazo para el IMIS (A/55/7/Add.8, párr. 7).
PNUD	El PNUD ha elaborado una estrategia de TIC que se aprobó y adoptó en enero de 2002. Se prevé que la estrategia de TIC contribuirá al logro de los objetivos del plan de actividades, especialmente en lo que respecta a los siguientes aspectos: a) gestión de conocimientos; b) gestión basada en los resultados; c) gestión de los recursos institucionales; y d) infraestructura.
ACNUR	Existe una estrategia de tecnología. Pero no existe ninguna estrategia de gestión de la información.
UNICEF	En un informe sobre el plan estratégico y de inversiones del UNICEF en materia de tecnología de la información (E/ICES/1999/AB/L.6) que se presentó a su Junta Ejecutiva, se esbozan las siguientes direcciones estratégicas: a) gestión, buena administración y organización de la TI; b) sistemas integrados de gestión de recursos; c) explotación de Internet e Intranet en beneficio de la gestión de conocimientos; d) conectividad total; e) infraestructura de TI requerida para los sectores anteriores. Se considera que el empleo apropiado de la TI es indispensable para lograr los mejores resultados institucionales y un cumplimiento adecuado de los mandatos. La estrategia también se apoya en que al permitir el desarrollo y utilización de nuevos sistemas integrados, la estructura de TI facilita la aplicación de procesos de reforma destinados a mejorar la gestión. El UNICEF cuenta con una estrategia de tecnología de la información y la ha estado aplicando.
OOPS	Se ha elaborado recientemente una estrategia de TI que está siendo examinada por el personal directivo como parte del proceso de aprobación y ultimación.
PMA	El Plan de estrategia de la información para el Programa Mundial de Alimentos es un plan oficial de estrategia de la información que constituye la base para la migración total del modelo informático orientado a una computadora principal al modelo actual cliente-servidor. Este plan se presentó en noviembre de 1995 al CPA (órgano rector del PMA) junto con la propuesta de un Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP) exhaustivo. Los avances en la implantación del FMIP han sido un tema recurrente en el programa de las reuniones posteriores de la Junta Ejecutiva.

* Este anexo se ha preparado sobre la base de los datos recibidos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en 2001 y 2002, a menos que se indique otra cosa.

** Véase la nota 8 del presente informe.

<p>OIT</p>	<p>La OIT todavía no tiene una estrategia o política de información oficial, aparte de las necesidades y requisitos que se derivan de las directrices estratégicas. Dicha estrategia o política se está elaborando en la actualidad. Hasta que no se complete su elaboración, sería prematuro contemplar la necesidad de nombrar a un Oficial Jefe de Información. La OIT ha empezado a desarrollar un sistema de planificación de recursos empresariales (PRE) con el fin de elaborar una estrategia de gestión de la información para sus sedes y oficinas exteriores. El órgano rector lo ha aprobado oficialmente. El proyecto de aplicación del sistema está en su fase inicial. La estructura de gestión del proyecto ha sido definida y sometida a la aprobación del Director General.</p>
<p>FAO</p>	<p>Aspecto fundamental contemplado en el objetivo estratégico E.1 del Marco estratégico 2000-2015, que aboga por una "[b]ase integrada de recursos informáticos, con estadísticas, información y conocimientos actualizados, pertinentes y fiables que sean accesibles para todos los clientes de la FAO". El tema se trata con más detalle en el Plan a Plazo Medio 2002-2007, en el que se estima que el 22,4% de los recursos totales está destinado al objetivo E.1. Los aspectos administrativos también se contemplaron en el Marco estratégico, concretamente en la estrategia de toda la organización de "[s]eguir mejorando el proceso de gestión". La estrategia de información ha sido aprobada por los órganos rectores. Dichos órganos participaron en la preparación y aprobación del Marco estratégico mediante el uso de cuestionarios y el examen de varios proyectos preparados en 13 sesiones diferentes de comités técnicos y órganos rectores. Posteriormente, el Marco estratégico fue aprobado formalmente por la Conferencia, y el Plan a Plazo Medio por el Consejo. La estrategia de TI fue ratificada oficialmente por los miembros, pero se elaboró a instancias de un comité de cooperación interinstitucional sobre TI.</p>
<p>UNESCO</p>	<p>La UNESCO no tiene un plan oficial de gestión de la información, pero su estrategia de TI contempla en muchos aspectos una estrategia de gestión de la información. El Plan de Desarrollo de los Recursos de Información (PDRI) de la UNESCO, que en principio abarcaba el período comprendido entre 1990 y 1995 y que posteriormente se amplió hasta 1997, tuvo por resultado el desarrollo de la infraestructura de la UNESCO y la promoción del uso de la TI en su secretaría. Otro fruto del PDRI fue el Plan Maestro de Tecnología de la Información que se presentó a la Conferencia General de 1997 y que se centraba en los cambios que se habían de introducir en los procesos de planificación y gestión de la UNESCO. El Plan Maestro define los objetivos de rendimiento del marco global de desarrollo, la arquitectura del sistema de información propuesta para alcanzar esos objetivos y un programa de transformación para aplicar el sistema. En los objetivos del Plan Maestro se hace hincapié en la simplificación de los procedimientos y en la mejora de la gestión y utilización de la información. El Plan Maestro consideró prioritaria la creación de los Sistemas de planificación y gestión del programa y de los "Sistemas de gestión y administrativos básicos". El Plan Maestro, presentado como una primera aplicación de la decisión de los órganos rectores de adoptar medidas en esa dirección, se sometió a la consulta de los Estados miembros y fue aprobado por la Conferencia General en sus períodos de sesiones 28º y 29º (1997 y 1999), convirtiéndose así en un programa obligatorio para la organización.</p>
<p>OACI</p>	<p>La OACI cuenta con un Plan Maestro de Tecnología de la Información aprobado. En el marco de un proyecto de sistema de GI, la OACI consideró que un enfoque radical no se justificaba desde el punto de vista financiero y que presentaba grandes riesgos en materia de gestión para una conclusión satisfactoria del proyecto. Así pues, se consideró que una de las más altas prioridades de este plan era la creación de un sistema financiero básico. Tras la puesta en práctica satisfactoria del plan financiero se añadirían otros módulos de un sistema de PRE. El Plan Maestro fue examinado y aprobado por el Grupo Superior de Gestión de la OACI. Junto con otros proyectos de TI, se presentó al Consejo de la OACI un estudio sobre la viabilidad de la elaboración y aplicación de un nuevo sistema financiero para que sus miembros lo examinaran, lo aprobaran en principio y autorizaran la asignación de fondos. El Auditor Externo, en su informe al órgano legislativo, coincidió con la opinión expresada por la secretaría de la OACI sobre la importancia primordial que revestía para la organización la elaboración y la aplicación de un nuevo sistema financiero. En 2001, la Asamblea de la OACI aprobó la asignación presupuestaria inicial para la elaboración de nuevos sistemas de gestión financiera.</p>

OMS	La OMS tiene una estrategia y se precisa seguir trabajando para darle una mayor precisión. Los órganos legislativos de la OMS todavía no se han pronunciado al respecto, pero en 2002 la secretaría presentará al Consejo Ejecutivo el plan para la utilización de los fondos destinados a la TI.
UPU	Aunque la UPU todavía no ha formalizado un plan estratégico en lo que respecta a la gestión de su sistema de información, se han tomado diferentes medidas, en particular para: a) dar participación al personal directivo en los procesos de decisión y controlar la gestión de proyectos en los planos organizativo, funcional y técnico (costes, métodos, rendimiento de las inversiones, tecnología de la información); b) llevar a la práctica los objetivos estratégicos y tácticos del programa y presupuesto, teniendo en cuenta las necesidades de los Estados miembros y las restricciones presupuestarias; c) individualizar los centros de coste y racionalizar los medios de producción/rendimiento del sistema de información. Como la UPU es una organización internacional pequeña, no cuenta con un presupuesto lo suficientemente grande (el 2,4% del presupuesto anual de la UPU, que asciende a 70 millones de francos suizos) como para transformar su sistema de información en un sistema integrado de información para la gestión.
UIT	La UIT no tiene una estrategia de gestión de la información propiamente dicha. La UIT cuenta con una estrategia de tecnología de la información que se ha plasmado en un formato resumido (por ejemplo, para el período de sesiones del Comité Consultivo de Alto Nivel en Cuestiones Administrativas en febrero de 1998). Se prevé que la UIT elaborará próximamente una estrategia de tecnología de la información más oficial, siguiendo las orientaciones de un proceso de consultas en el que participará el personal directivo. El Comité de TIC ha establecido una lista de proyectos de TIC en orden de prioridad. El trabajo y el papel del Comité de TIC fue presentado en líneas generales al Consejo de la UIT en el período de sesiones de 2001.
OMM	La Estrategia de Sistemas de Información se elaboró en diciembre de 2001. Su objetivo es proporcionar a la secretaría de la OMM un marco de tecnología de la información que la ayude en el cumplimiento de los programas de la OMM durante el período abarcado por el quinto plan de largo plazo (2000-2009). El marco contempla la disponibilidad de sistemas y servicios. Está diseñado para satisfacer las necesidades informáticas y de comunicación de la secretaría en la medida en que lo permitan los recursos disponibles.
OMI	La estrategia de gestión de la información de la OMI tiene tres objetivos: a) posibilitar el acceso y la utilización de sus bases de conocimiento por las partes interesadas de la organización; b) revalorizar el proceso de toma de decisiones administrativas y de políticas de la organización; c) promover un funcionamiento y una ejecución eficaces y eficientes del programa de la organización. Para alcanzar esos objetivos, la estrategia de TI de la organización ha sido la de establecer, mantener y desarrollar una infraestructura básica de TI que funcione ininterrumpidamente todos los días del año y que presta servicio a tres clientes principales: los usuarios que forman parte del personal, los Estados miembros de la organización y el público en general. Con este fin, se ha hecho una inversión considerable en equipos y programas informáticos que satisface las necesidades estratégicas de gestión de la información de la organización, especialmente mediante la creación de aplicaciones en la Web que promueven el intercambio de conocimientos. Actualmente, la OMI pretende contar con un sistema de PRE de alcance medio para poner en marcha sistemas desarrollados de control presupuestario y financiero y, progresivamente, sistemas de recursos humanos. El objetivo de esta política es promover la responsabilidad y la descentralización como parte del Programa de Gestión del Cambio del Secretario General. La elección del sistema de PRE se hará sobre la base de su viabilidad práctica y de la tasa de rentabilidad prevista. Un sistema de Intranet facilita a los Estados miembros el acceso en línea a los documentos y enlaza con un sistema de gestión de documentos. El Servicio de Publicaciones de la organización cuenta en la actualidad con aplicaciones de comercio electrónico.

OMPI	La OMPI se centra en la elaboración de una estrategia a nivel del programa. El Oficial Jefe de Información, en su calidad de Director del Programa de TIC, presentó una visión de la misión del programa al Comité Permanente de Tecnologías de la Información (SCIT) de la organización en junio de 2002. El documento fue aprobado por el Comité Permanente y, en la actualidad, sirve de marco para la elaboración completa de un documento de estrategias de TIC, que se presentará al SCIT a su debido tiempo. El contenido mismo del Programa de TIC es aprobado y supervisado por el SCIT y mediante el proceso institucional más amplio del programa y presupuesto.
OIEA	En la estrategia de mediano plazo del OIEA (objetivo E) se define el concepto de "excelencia en la gestión", que consiste, entre otras cosas, en ampliar el uso de la TI para aumentar la eficiencia y eficacia de la aplicación de los programas. Se ha elaborado una estrategia de mediano plazo orientada específicamente a la gestión de la información y a la TI, que está siendo examinada por un comité de gestión de alto nivel, el Comité de Coordinación del Programa del organismo.

Cuadro 2

El sistema de información para la gestión como instrumento de gestión

Naciones Unidas	El IMIS se creó con anterioridad a la elaboración de la estrategia, pero es parte integrante de la misma. El IMIS abarca todas las principales actividades administrativas de la Secretaría de las Naciones Unidas, a saber, ejecución del presupuesto, finanzas, recursos humanos, nómina de sueldos, adquisiciones y viajes. El Sistema Integrado de Seguimiento (SIS) fue diseñado y mantenido por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) para responder a las necesidades reales de gestión. Está conectado con el sistema de elaboración de presupuestos preexistente y presta apoyo al ciclo de planificación, programación, supervisión y evaluación. Aunque el SIS se puso en marcha antes de la adopción de la gestión basada en los resultados, su diseño es compatible con este tipo de gestión y, desde la implantación de sus primeros módulos en 1993, ha hecho posible la delegación de autoridad.
PNUFID	La parte financiera del ProFi que se aplica en la actualidad se creó para subsanar las graves deficiencias de los sistemas existentes (falta de registro contable, inseguridad de la información, dificultad para obtener información, incoherencia entre los datos de los diferentes sistemas) y para mejorar la gestión de fondos. Con anterioridad no existía ningún instrumento de planificación financiera, a excepción de los instrumentos aislados utilizados a nivel de proyecto por iniciativa de funcionarios individuales. Por otra parte, el PNUFID está financiado principalmente por contribuciones voluntarias destinadas en su mayor parte a proyectos determinados. La gestión eficaz de estos fondos es una tarea de grandes proporciones, y el ProFi fue concebido como un instrumento importante para ese fin. Además, se decidió que el sistema fuera accesible a través de Internet, lo que promovió la descentralización hacia las oficinas externas e hizo posible que todas las oficinas de la sede y todas las oficinas externas accedan a un único almacén de datos. El sistema ProFi se concibió como un instrumento importante para aumentar la transparencia, sobre todo de cara a los donantes. Puesto que el sistema ProFi no está basado en la actividad, sólo puede contribuir indirectamente a la presupuestación basada en los resultados. No obstante, su aspecto más innovador consiste en delegar la responsabilidad de la gestión financiera de los proyectos a los administradores de programas sin un control central directo, por lo que requiere una rendición de cuentas más estricta y que se facilite la supervisión central. La delegación de responsabilidad en la esfera de los recursos humanos queda fuera del sistema. El sistema financiero puede facilitar la delegación, pero no puede imponerla; para ello se requiere la voluntad del personal directivo, en particular del Director Ejecutivo. Se espera que el PNUFID inicie la aplicación de la fase II del ProFi en septiembre de 2001. El proyecto durará aproximadamente nueve meses y la fecha prevista de finalización es el 1º de julio de 2002. La fase II satisfará la necesidad, señalada por los administradores de programas, de un instrumento que integre en un todo la supervisión financiera y la supervisión sustantiva de los proyectos, proporcionando de esta manera una base más sólida para

	<p>la presupuestación y la gestión basadas en los resultados. El PNUFID realiza actualmente consultas con organismos del sistema sobre la gestión basada en los resultados y el enfoque que conviene aplicar; en octubre de 2001 se enviará una propuesta al órgano rector. Se prevé que la fase II (sistema de gestión de proyectos) del ProFi será una parte esencial de dicha propuesta. Es más, la aplicación del sistema de gestión de proyectos ha sido fomentada por los miembros de la Comisión de Estupefacientes.</p> <p>Estaba previsto que el nuevo sistema de IG: a) estableciera un almacén de datos seguro con un registro contable adecuado; b) armonizara los datos gracias al almacén central único; c) ofreciera una mayor transparencia, especialmente de cara a los donantes; d) posibilitara una mejor gestión de los fondos y con ello la liberación de recursos para nuevos proyectos; e) racionalizara el flujo de información sobre los proyectos; f) permitiera a las oficinas exteriores ver y entrar datos mediante una interfaz de Internet; g) facilitara la extracción de datos y posibilitara el análisis comparativo de los proyectos; h) permitiera ahorros mediante la eliminación de las redundancias y la entrada manual de datos en forma repetitiva. Al parecer, estos objetivos se han logrado o están a punto de lograrse. Como la ejecución del proyecto acababa de terminarse en mayo de 2001, seguían existiendo algunos "problemas de infancia" y no se habían obtenido todos los beneficios previstos. Por ejemplo, se mejoró la eficiencia en algunas oficinas, pero todavía no se ha adoptado ninguna decisión sobre la redistribución. Por otra parte, no están disponibles en la Intranet todos los informes financieros para el personal directivo; se organizan nuevos cursos de capacitación; las oficinas exteriores todavía tienen que entrar los gastos en el sistema (lo que es indispensable, ya que el canal oficial que relaciona los organismos, como el PNUD, es muy lento).</p>
PNUD	<p>El PNUD usa en la actualidad sus versiones de los módulos 1, 2, 3 y 4 del IMIS. La experiencia y los estudios realizados recientemente por consultores muestran que el IMIS sólo ha satisfecho parcialmente las necesidades del PNUD, por lo éste va a emprender la aplicación de un sistema de PRE utilizando productos de PeopleSoft. La puesta en marcha de la primera fase de las funciones del sistema de PRE está prevista para el 1º de enero de 2004.</p>
FNUAP	<p>Las aplicaciones actuales del sistema de IG sólo satisfacen parcialmente las necesidades de la gestión. Los sistemas actuales no satisfacen las necesidades de la gestión basada en los resultados.</p>
ACNUR	<p>Los sistemas actuales de información para la gestión proporcionan una cantidad importante de información para la toma de decisiones por parte del personal directivo. No obstante, los sistemas actuales han quedado obsoletos y no fueron concebidos con el fin de facilitar información para la gestión basada en los resultados.</p>
UNICEF	<p>Existen tres importantes sistemas integrados en funcionamiento que ponen a disposición de toda la organización tecnología moderna y sólida desde el punto de vista comercial, así como una base de datos común gracias a la cual el UNICEF puede mejorar la gestión de sus recursos humanos, financieros y materiales, y rendir cuenta de ella: a) ProMS es un sistema que se usa sobre el terreno para planificar, presupuestar, tramitar adquisiciones, y gastar y controlar los fondos y demás recursos, teniendo presentes los objetivos del programa; también abarca la nómina de sueldos y la administración del personal local de las oficinas exteriores; b) FLS es el sistema financiero y logístico central que permite al UNICEF cumplir su obligación legal de rendición de cuentas y que pone a disposición de la administración la información financiera necesaria para que todos los recursos se protejan y administren cotidianamente de manera eficiente y eficaz; c) el módulo de recursos humanos del IMIS, creado y mantenido por las Naciones Unidas, es actualmente el sistema central de gestión de recursos humanos del UNICEF, gracias al cual la División de Recursos Humanos administra las transacciones centrales de contratación, rotación, pagos, prestaciones y nómina de sueldos del personal que depende de la sede central. En 2002, el UNICEF pondrá en marcha un proyecto para sustituir el IMIS por la misma aplicación comercial en la que se apoya el SFL, con el objeto de promover la integración total.</p> <p>ProMS (Sistema de Gestión de Programas): La instalación de ProMS en todas las oficinas exteriores se completó en septiembre de 1999. A principios de 2002 finalizó la implantación del módulo de personal y nómina de sueldos; la gestión de la nómina de sueldos y de los recursos</p>

	<p>humanos se integra en este módulo en conexión con los planes y presupuestos; el sistema ProMS favorece la descentralización de la función de gestión de los recursos humanos en lo que respecta al personal local traspasándola a las oficinas exteriores, con empleo de una sola función unificada de nómina de sueldos que se ajusta a los requisitos de las Naciones Unidas. El ProMS establece un vínculo entre los planes, los resultados y los presupuestos de los programas y proyectos y es un instrumento para supervisar el presupuesto con más precisión mediante una mejor integración en un todo del sistema empleado sobre el terreno y el sistema de las sedes, facilitando así la conciliación oportuna de las cuentas y la supervisión de los recursos. Ha eliminado las tareas repetitivas y la duplicación de asientos, y ha permitido la adaptación de los sistemas y datos en cada oficina exterior; proporciona asimismo un mecanismo de alerta en caso de problemas y un sistema de planificación unificado.</p> <p><u>FLS (Sistema Financiero y Logístico):</u> El FLS se basa en el paquete comercial de programas informáticos de planificación de recursos empresariales SAP R/3. La configuración del prototipo final que responde a las necesidades del UNICEF se terminó en abril de 1998 y se puso en funcionamiento en enero de 1999 tras algunas pruebas y ajustes y después de haberse realizado la depuración de la información, la carga de datos y la creación de interfaces esenciales. El FLS recibe y mantiene información acerca del trabajo y las transacciones de las tres sedes (Nueva York, Copenhague y Ginebra, sin olvidar los tres almacenes de Nueva Jersey, Huningue y Copenhague) en tiempo real y en una sola base de datos, conectada con el ProMS y el IMIS. El FLS es un sistema unificado que ha agilizado los procedimientos de trabajo del UNICEF, simplificado el mantenimiento de los sistemas y reducido la entrada de datos; el sistema aplica automáticamente muchas normas de la organización y automatiza los procesos que deben llevarse a cabo al final de cada año, así como la elaboración electrónica de documentos, lo que permite preparar a tiempo informes de gestión más integrados. En el otoño de 2002 se va a implantar una función de tesorería. Muchos informes de gestión destinados a las sedes se obtienen directamente del FLS. En el caso de las oficinas exteriores, como los datos pueden almacenarse tanto en el FLS como en el ProMS, es necesario fusionar minuciosamente determinados datos de los dos sistemas. A tal fin, el UNICEF ha implantado una plataforma para la elaboración de informes utilizando un conjunto de aplicaciones comerciales de COGNOS, informes que se envían regularmente a las oficinas exteriores con fines de gestión y concordancia, y que también se elaboran para apoyar la gestión de las sedes. En 2003 el UNICEF se actualizará adoptando la versión 4.7, en la que SAP ha añadido a su función básica otras funciones que mejoran los procesos de trabajo comunes a organizaciones internacionales como el UNICEF.</p> <p><u>IMIS (Sistema Integrado de Información para la Gestión) y recursos humanos:</u> El UNICEF instaló en mayo de 1998 el módulo I del IMIS, que abarca el personal, y en enero de 1999 el módulo II, de derechos y prestaciones. El UNICEF también realizó importantes mejoras para que el sistema funcionase al mismo nivel que los sistemas anteriores. El UNICEF también preparó módulos de contratación y clasificación, por considerar que los del IMIS no eran adecuados. La mayor parte de estos módulos y mejoras adicionales se han incorporado al sistema básico del IMIS y están actualmente a disposición de otras organizaciones de las Naciones Unidas. La implantación del módulo IV, de nómina de sueldos, se realizó en marzo de 2002. El UNICEF también ha aplicado un sistema interno de información sobre recursos humanos basado en los datos del IMIS para suplir los fallos o la falta de funcionalidad de este último. Dadas las limitaciones del IMIS para servir de soporte eficaz a la planificación de la gestión de carreras del personal, al diseño del perfil de aptitudes, a la supervisión del rendimiento y a las funciones de desarrollo de las capacidades, el UNICEF adoptó en 2001 la decisión estratégica de sustituir el IMIS por el sistema SAP/HR. Se prevé que este proyecto se inicie a finales de 2002. Supondrá la creación de un sistema único integrado, en el que tendrán cabida las funciones de finanzas, logística, gestión de contribuciones y recursos humanos, lo que representará un enfoque rentable al reducir la redundancia de la información.</p>
OOPS	<p>Actualmente se pone en marcha un proyecto de sistema de información para la gestión, en concreto dos módulos principales, el de finanzas y el de nómina de sueldos y recursos humanos. El proyecto se comenzó con anterioridad a la elaboración de la estrategia de TI. La estrategia de TI incluye este proyecto como un elemento fundamental. El módulo de nómina de sueldos y recursos humanos del</p>

	<p>proyecto de sistema de IG se concibió para satisfacer la necesidad administrativa prioritaria de trasladar el sistema existente de nómina de sueldos por lotes desde la sede anterior del OOPS, en Viena (Austria), a su nueva sede en Gaza. Las demás ventajas obtenidas están relacionadas en su mayoría con la modernización del sistema y, en particular, con el hecho de contar con un sistema en línea que reemplaza al sistema por lotes, gracias al cual los usuarios finales podrán acceder en tiempo real a los datos y a la información. El módulo de finanzas se diseñó para responder a la necesidad administrativa evidente de reformar el sistema de gestión financiera con el fin de aumentar el control de los presupuestos y la contabilidad y, en particular, para posibilitar una elaboración más rápida de informes sobre la situación financiera del organismo, así como la definición de indicadores básicos de los resultados, todo ello como parte del proceso de reforma de la gestión y en respuesta a la solicitud de los donantes del organismo. El sistema está concebido para servir de base a la reforma administrativa en el ciclo de planificación, programación, presupuestación, supervisión y evaluación. En la actualidad, el organismo aplica una solución de conjunto para reformar la administración de finanzas y de la nómina de sueldos y recursos humanos. Esto es un requisito previo para la implantación de un sistema informatizado basado en el sistema de IG y orientado a la medición de los indicadores básicos de resultados, sistema necesario para concretar la rendición de cuentas y las responsabilidades. El sistema es un paquete de aplicaciones de PRE, adaptado y configurado de acuerdo con las necesidades del OOPS. La decisión de subcontratar el módulo de nómina de sueldos se basó en la recomendación de un grupo interno de trabajo, mientras que la decisión de subcontratar el módulo de finanzas se basó en la recomendación de consultores externos que prestaron su asistencia en la reforma del sistema financiero.</p> <p>Un administrador de proyecto es responsable en su totalidad de la puesta en práctica, con el asesoramiento de un Comité Directivo formado por tres directores y el contralor. El administrador del proyecto cuenta con un equipo de especialistas en sistemas de información y con funcionarios de los departamentos de personal y finanzas (personal directivo y usuarios finales) que le prestan asistencia. El alcance del sistema de IG se definió como una solución de trabajo ajustada al marco fijado en el contrato, mientras se determinó que el coste no excedería del límite superior o del coste real, según cuál de estas dos cuantías fuese la más baja. El contrato contiene explícitamente una cláusula en virtud de la cual la responsabilidad de la adaptación plena del producto a las necesidades del organismo corresponde al vendedor, de modo que el organismo no deberá reembolsar ningún gasto adicional realizado por el vendedor en dicha adaptación. El organismo sólo deberá sufragar los gastos adicionales que se deriven de los cambios efectuados en el ámbito abarcado o de los retrasos de los que él mismo sea responsable.</p> <p>Al principio surgieron algunos problemas, ya que el nuevo sistema era muy diferente del que en ese momento estaba en funcionamiento. No obstante, estos problemas se han superado gracias a que un consultor en gestión del cambio ha estado trabajando con el equipo y los usuarios del proyecto para abordar las cuestiones relacionadas con el cambio de sistema, como la capacitación y la introducción de nuevos procesos. La capacitación se basa en la fórmula de "capacitar a los capacitadores". A su vez, los "usuarios campeones" forman a los usuarios finales. La capacitación se realizó después de que el producto se hubiera configurado y adaptado, lo que permitió que la capacitación estuviera centrada en cada uno de los módulos y que su adaptación al organismo fuera mayor. También se organizan cursos de actualización para los "usuarios campeones", que son funcionarios superiores de los departamentos de personal y finanzas con un conocimiento directo de las normas y los reglamentos del personal y que, además, son buenos comunicadores.</p>
<p>PMA</p>	<p>Los donantes del PMA exigieron la instalación del FMIP como paso obligatorio para mejorar la gestión financiera y la presentación de informes financieros. El FMIP evolucionó hasta incluir la mejora de la gestión en las esferas de operaciones así como en otras esferas de apoyo. El FMIP era un programa extrapresupuestario financiado por una serie de donantes del PMA. El FMIP se concibió como un instrumento de gestión. Como gracias a este programa se está descentralizando el proceso de adopción de decisiones hacia los administradores, se prevé que sus sistemas se utilizarán en todos los niveles de la organización. Todas las funciones relacionadas con control presupuestario, traslado de productos, procesamiento de recursos humanos, adquisiciones, viajes y gestión de proyectos se realizarán con empleo de los sistemas del FMIP. Los funcionarios con cargos directivos serán responsables de todas las medidas que se adopten dentro de sus</p>

	<p>dependencias o divisiones. Como preparativo para la creación de los sistemas del FMIP, muchas divisiones aprovecharon la oportunidad para reestructurar sus procesos. Esto permitió que los nuevos sistemas del FMIP se aplicaran con los procesos ya reestructurados. Como ocurre en toda organización de gran tamaño, siempre queda espacio para nuevas reestructuraciones de los procesos. Muchos de los objetivos de infraestructura se han logrado gracias a que todas las oficinas se hallan conectadas a través de Lotus Notes, lo que les permite intercambiar correo electrónico y acceder a las bases de datos de dicho programa. Se ha implantado la infraestructura cliente-servidor en todas las oficinas de países como preparativo para los nuevos sistemas. Ha quedado terminado y está en aplicación el sistema de gestión financiera, adquisiciones, gestión de proyectos, programación, movilización de recursos y seguimiento de mercancías. El último componente del FMIP por instalar es el módulo de recursos humanos y nómina de sueldos. Se prevé que este módulo empezará a funcionar en enero de 2002.</p>
<p>OIT</p>	<p>El proyecto está en su fase inicial; todavía no se ha terminado el estudio de su viabilidad ni se ha fijado su alcance. En el momento actual se prevé que sus alcances abarquen los siguientes aspectos: finanzas (libro mayor general, cuentas por pagar y cuentas por cobrar); preparación, definición, supervisión y control del presupuesto; tesorería; contratos de servicios; viajes; nómina de sueldos; y recursos humanos (administración de recursos humanos, prestaciones, gestión de la carrera). Se prevé que estas funciones se instalarán en la sede y en las oficinas exteriores. También está previsto prestar asistencia para la elaboración, planificación, ejecución, supervisión y evaluación de programas. A continuación, los alcances acordados serán la base para la elaboración de los criterios de evaluación de las plataformas de sistemas, entre las que se encuentran Oracle, PeopleSoft, SAP, Agresso y RAMCO. Una vez que se haya seleccionado la plataforma, los alcances se redefinirán y modificarán según la plataforma escogida, la viabilidad, el presupuesto del proyecto y el plazo previsto para la instalación. Lo que se pretende es utilizar de manera rigurosa los métodos de gestión de proyectos que sean apropiados. En concreto, esto requiere: a) una estructura de buena administración institucionalizada que permita a la dirección de la OIT dirigir el proyecto; b) un procedimiento institucionalizado de resolución de problemas; c) un estudio de viabilidad, un examen de los alcances y organización del proyecto y de sus planes, lo que debe documentarse y difundirse en toda la organización; d) diferentes formas de participación de los usuarios institucionales de la OIT; e) planificación y supervisión del proyecto; f) examen y aprobación de resultados al final de las actividades del proyecto; g) control de los alcances y gestión del cambio de necesidades; h) gestión del cambio institucional; i) contratación de consultores externos de forma que se protejan los intereses de la OIT; j) existencia de un solo equipo de proyecto que abarque todas las esferas de aplicación; k) realización de la mayor parte del trabajo por parte de equipos interdepartamentales; l) individualización y supervisión de factores de riesgo, etc. El sistema implantado será la principal herramienta de trabajo para el personal de las áreas de finanzas, presupuesto, adquisiciones y recursos humanos y para determinados funcionarios de apoyo a la administración de toda la organización. Estos funcionarios utilizarán el sistema diariamente para realizar la mayoría de sus tareas. En la actualidad, las labores de desarrollo y mantenimiento de los sistemas en la OIT están repartidas entre diversos departamentos, y no existe una coordinación central de esas actividades y recursos. Esto supone un desafío para la puesta en marcha de un sistema integrado que requiere una gran coordinación y colaboración interdepartamental.</p>
<p>FAO</p>	<p>En el Marco estratégico para la FAO 2000-2015, publicado en 1999 y aprobado por los Estados miembros, se reiteró el compromiso de la organización de mejorar el proceso de gestión mediante una estrategia para elaborar y aplicar sistemas integrados de apoyo en las esferas de contabilidad y gestión financieras, gestión de recursos humanos, planificación de programas, elaboración de presupuestos, planificación del trabajo y supervisión de la aplicación (incluida la creación de un depósito de datos institucionales validados que sirva de fuente principal de información para la gestión), y para proporcionar herramientas analíticas apropiadas de manera que los usuarios puedan sacar el mayor provecho de los datos disponibles. Uno de los principales objetivos del proyecto Oracle es la sustitución del sistema existente de planificación, presupuestación y planes de trabajo (PLANSYS). La sustitución del sistema PLANSYS conllevará la introducción durante los próximos 12 a 18 meses de los dos módulos adicionales de aplicación de Oracle, de las aplicaciones especialmente diseñadas y de nuevas capacidades del depósito de datos. En el Marco estratégico</p>

	<p>para la FAO 2000-2015 se optó por estrategias que creen un entorno de gestión que facilite la aplicación de las estrategias institucionales de la organización y el logro de sus objetivos estratégicos mediante, entre otras medidas, la redistribución de facultades, de responsabilidad y de las obligaciones de rendición de cuentas con el fin de reflejar mejor el nuevo entorno, incluso por medio de la asignación de la responsabilidad principal en la gestión presupuestaria a los administradores de programas. Además, la FAO continúa forjando una cultura de gestión que define claramente la responsabilidad de la gestión de recursos humanos, incluidos los sistemas de gestión de la actuación profesional relacionados con objetivos estratégicos institucionales a través de los sistemas de planificación de programas de la organización. El "nuevo entorno" mencionado más arriba es la tendencia prevista en el Marco estratégico hacia una gestión de programas basada en los resultados. Algunos de los sistemas de información concebidos para lograr objetivos están ya en funcionamiento, mientras que otros se hallan en fase de elaboración. Por tanto, para los objetivos generales del sistema de IG cuya elaboración estaba prevista en el proyecto Oracle, el nuevo entorno debía utilizarse como instrumento para mejorar la administración en el marco de la gestión basada en los resultados. A tal fin, el personal directivo tomó varias iniciativas y adoptó diversas decisiones en la esfera financiera para promover en la organización la delegación de responsabilidades y de las funciones de rendición de cuentas a los "poseedores de presupuestos" y administradores de proyectos. Una de las figuras clave en las que se basa el sistema Oracle es la del "poseedor de presupuestos", es decir, la persona responsable de administrar fondos en virtud de la delegación de autoridad.</p>
<p>UNESCO</p>	<p>La primera aplicación eficaz del plan maestro se tradujo en la creación del sistema SISTER (Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados), la herramienta utilizada como soporte de la decisión de implantar la gestión basada en los resultados como columna vertebral de todos los programas de planificación y supervisión. En 1999, la Conferencia General adoptó la decisión de reemplazar los sistemas anticuados de computadora central por sistemas integrados de gestión y administración, mediante la puesta en marcha de dos proyectos diferentes: uno para finanzas y presupuesto, y otro para gestión de recursos humanos y nómina de sueldos. El primero (FABS, Sistema Financiero y Presupuestario), basado en el sistema SAP, empezó a funcionar en enero de 2002. En espera de la puesta a punto del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, ya se han puesto en funcionamiento dos nuevos sistemas, lo que representa dos tercios del total del proceso previsto de renovación del sistema anterior: SISTER, utilizado para programar y presupuestar (planificación de resultados y estrategias, asignación anual de presupuestos, supervisión de la ejecución de programas, etc.) y FABS (gestión de contratos, reserva de fondos, control de gastos e ingresos, gestión de viajes, etc.). En realidad, la primera parte del sistema de IG se diseñó específicamente para hacer en todos los niveles una reforma profunda de la programación, supervisión y evaluación, uniendo las tres funciones en un solo sistema basado en las necesidades profesionales y la participación de todos los funcionarios de alto nivel con responsabilidad en dichas esferas. Además, el sistema impuso la gestión basada en los resultados en materia de programación y la supervisión, lo que se ha plasmado en una mayor transparencia; el sistema ha utilizado dicho enfoque como palanca para lograr que toda la organización se sienta responsable del logro efectivo de resultados evaluables. El sistema SISTER, diseñado específicamente para imponer en toda la organización un enfoque de gestión basada en los resultados y para fomentar la comunicación electrónica, se utilizó como instrumento para introducir el tipo de gestión basada en los resultados mediante talleres (sobre técnicas de computadora central), cursos de capacitación, grupos de debate, ejercicios de planificación de resultados, etc. El sistema, estructurado de forma que obliga a todo funcionario encargado de un programa a comprometer su propia responsabilidad en el proceso de programación (mediante un proceso de validación de abajo a arriba que implica la evaluación y la participación en cada nivel), deja un margen para la plena descentralización de responsabilidades, con el objetivo claro de fomentar la rendición de cuentas y la supervisión mutua. El sistema FABS sirve de soporte a la evolución de los procesos de trabajo mediante la delegación de facultades a los administradores, a la vez que garantiza la transparencia y la rendición de cuentas. Los Estados miembros pueden consultar el sistema SISTER y seguir por sí mismos los detalles de la aplicación del programa, lo que debería limitar la necesidad de presentación de informes o mejorar dicha función atribuyéndole un alcance más amplio y de políticas. En la actualidad, el sistema FABS sólo se utiliza internamente. La introducción de SISTER conllevó la revisión del proceso de creación de programas y, en la actualidad, influye en el procedimiento de supervisión de programas.</p>

	<p>Los Estados miembros han insistido en su deseo de seguir en esa línea, y esta nueva herramienta ha marcado el camino para que su demanda apremiante pueda cumplirse. La adaptación del programa informático SAP al proyecto FABS puso en duda todas las secuencias de operaciones y todos los procesos de trabajo, y contribuyó a que se reconsideraran en gran parte las pautas de actividad establecidas. Cuando el sistema esté funcionando en toda la organización y las partes interesadas lo hayan adoptado plenamente para su uso diario, es probable que se haya logrado una reestructuración importante de la organización. Uno de los resultados previstos del proyecto FABS es un plan de realización de beneficios, que precise los indicadores que se han de utilizar para evaluar los beneficios procedentes de la aplicación del nuevo sistema y los nuevos procesos. Aunque todavía no se han establecido mecanismos para reunir y evaluar esos indicadores, dadas las prioridades actuales para llevar a término la implantación (migración de datos desde la computadora central, realización de ajustes del sistema a partir de la experiencia adquirida durante las operaciones iniciales, etc.) este plan puede ser la base para la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación del sistema. Las numerosas modificaciones introducidas por los sistemas permitieron una intensa comunicación entre sus impulsores y la mayoría del personal, lo que abrió tantos canales de cambio como intervenciones de ayuda se realizaron exitosamente. Uno de los mayores efectos de SISTER, que todavía requiere elaboración y aprobación, será la asignación de una mayor prioridad a la supervisión. Considerando que, una vez que se había sorteado el obstáculo de la obtención de un presupuesto se solía tener carta blanca en lo que respectaba a la ejecución, los controles trimestrales harán que cuatro veces al año se formulen preguntas sobre la marcha de las cosas y se publiquen las respuestas.</p>
<p>OACI</p>	<p>Al concebir próximamente un nuevo sistema de gestión financiera se intentará incorporar tantas funciones como sea posible para que el sistema pueda funcionar como un instrumento de gestión eficaz. En lo que se refiere a los sistemas de información para la gestión de la OACI, los sistemas de gestión financiera, de personal y de otro tipo se desarrollaron a lo largo de los últimos 20 años. Todos estos sistemas se han quedado obsoletos, y la secretaría de la OACI ha informado a los órganos legislativos y al auditor externo de la necesidad de actualizarlos o reemplazarlos. Tras reconocer esas necesidades, los órganos legislativos acaban de aprobar la asignación de fondos para los cambios que se han de realizar en el trienio 2002-2004. En la actualidad se adoptan medidas para adquirir un nuevo sistema de gestión financiera.</p>
<p>UPU</p>	<p>La secretaría de la UPU cuenta con numerosos instrumentos de gestión que permiten a la dirección general y a los responsables de los demás servicios seguir la evolución de las principales actividades y realizar ajustes en función de las circunstancias. Más concretamente, las herramientas que actualmente están en funcionamiento son: a) sistema de contabilidad clásico que permite el seguimiento de la contabilidad de la UPU; b) programa y presupuesto, que es un sistema de contabilidad analítico desarrollado a partir de Excel que permite un seguimiento basado en las actividades de la organización (presupuestación basada en los resultados).</p>
<p>UIT</p>	<p>El Sistema de Gestión Financiera (FMS) se implantó sobre la base del reglamento financiero revisado aplicado en conexión con un proceso de descentralización de la presupuestación y la contabilidad de costos que formaba parte del proceso de reforma de la UIT realizado a instancias de su Comité de Alto Nivel a principios del decenio de 1990. El objetivo era apoyar la gestión financiera mediante la descentralización de la presupuestación y la recuperación de costos por servicios internos, a la vez que se mantenía un control centralizado con una presentación de informes transparente y oportuna. Aunque la intención original no era relacionar directamente la gestión de presupuestos y gastos del FMS con las medidas operacionales, algunas informaciones del sistema FMS/SAP se utilizan actualmente para supervisar la eficacia con relación a los costos de las operaciones. Hay posibilidades de que esta relación adquiera una mayor amplitud y profundidad. El FMS hizo posible que se delegaran algunos procesos de adopción de decisiones en la esfera financiera. Actualmente se estudia la ampliación de la reforma financiera y del sistema FMS para dar cabida a la presupuestación basada en los resultados</p>

OMM	El sistema financiero se implantó en 1999 para abordar los problemas relacionados con el efecto 2000 en el sistema de gestión financiera anterior. Actualmente se lo utiliza para descentralizar la gestión de presupuestos a la vez que se mantiene la centralización de la estructura de los asientos financieros y el control de calidad.
OMI	El sistema de PRE previsto reforzará los actuales sistemas financiero, contable y de presentación de informes y, a partir del 1° de enero de 2004, facilitará a los supervisores directos y a los administradores de programas un acceso en línea a los gastos de programas y proyectos, ya sea en relación con programas del presupuesto regular o con actividades de programas de cooperación técnica. En la actualidad esta información es accesible gracias a la distribución de informes especiales, ya que no existe conexión entre los diversos sistemas de contabilidad, presupuestación y gestión de proyectos. Los sistemas de gestión para la información van más allá de los procesos administrativos. La OMI estudia medios alternativos de difundir y divulgar sus instrumentos y recursos informativos entre los profesionales y el público en general. La OMI cuenta con un programa de publicaciones de pago que, mediante contratos de concesión de comercio electrónico, ofrece un fácil acceso a las publicaciones.
OMPI	El proyecto del Sistema Integrado de Gestión para la Administración (AIMS) se puso en marcha oficialmente como parte del programa de la OMPI para el bienio 2002-2003, con el objetivo principal de sustituir los sistemas de presentación de información financiera de la organización, que se habían quedado anticuados, por un moderno sistema integrado de control contable y presupuestario; este sistema integrado podrá servir de soporte a la presupuestación basada en los resultados de la OMPI, así como a la forma conexas en que la organización gestiona y presenta su información financiera. En lo que respecta a la mejora de las funciones institucionales actuales, se agilizarán los procesos en las esferas financiera y presupuestaria para aumentar la productividad del trabajo. Se atenderá la necesidad expresada por los auditores internos y externos de transparencia y seguridad en las operaciones financieras. Se registrarán una considerable mejora de la calidad y un importante aumento del volumen de la información para la gestión financiera a disposición de los administradores de programas de la OMPI, lo que les facilitará la labor de supervisar los presupuestos con que cuentan para los proyectos y actividades de los que son responsables. Una vez que se haya establecido un sistema básico y fiable de finanzas y presupuestos que cuente con interfaces sólidas con los sistemas existentes, está previsto que los futuros módulos del sistema se desarrollarán en la misma plataforma informática para los demás servicios administrativos.
ONUFI	En el ejercicio 2000-2001 se aplicó un sistema de control de la ejecución financiera (Agresso Financials).
OIEA	El futuro sistema de IG atenderá las necesidades de gestión durante el ciclo de planificación, programación, presupuestación, supervisión y evaluación. El OIEA se encuentra en proceso de transición hacia un marco basado totalmente en los resultados. Hay que reflexionar más detenidamente sobre la manera en que el futuro sistema de IG puede contribuir a mejorar la gestión. En los últimos años, el OIEA ha venido revisando sus procesos de adopción de decisiones con el objetivo de delegar las facultades decisorias y otras responsabilidades, incluida la de rendición de cuentas, al escalón de gestión más bajo que sea factible, es decir, a aquel donde se realizan las actividades y las transacciones.
OCDE	La mayoría de los proyectos de sistemas de IG se iniciaron en el contexto de un examen de los ciclos y procesos de gestión emprendido por la organización. Los sistemas concebidos son parte de una reforma progresiva de las normas, la planificación presupuestaria y los procedimientos de gestión. Las responsabilidades se delegaron al personal directivo de diferentes niveles. Paralelamente se implantó un proceso anual de examen de resultados basado en los objetivos y logros.

Cuadro 3

Relación costo-beneficios y análisis de riesgos

Naciones Unidas	<p>Cuando se inició el proyecto IMIS en 1988-1989, era difícil calcular los beneficios porque no se conocían los gastos corrientes de los procedimientos manuales existentes y los riesgos de un proyecto de ese tipo no estaban claros. La aplicación del sistema era una necesidad económica debido a que los sistemas existentes eran obsoletos, no todas las oficinas sobre el terreno tenían sistemas integrados y los datos no podían agruparse fácilmente. Por consiguiente, no se llevaban a cabo análisis de riesgos. El concepto inicial consistió en adaptar el sistema que la FAO estaba aplicando. A la vista de las grandes exigencias financieras de la FAO y de los problemas que esta organización había tenido para aplicar los módulos financieros, las Naciones Unidas optaron entonces por desarrollar su propio sistema. Los costos detallados y la información presupuestaria sobre el proyecto figuran en los informes del Secretario General sobre la marcha del IMIS.</p>
PNUFID	<p>No se realizó ningún análisis formal o completo de costo-beneficio. Pero hace varios años se llevó a cabo un estudio de viabilidad para hacer frente a las graves deficiencias del antiguo sistema, que calculó los costos del nuevo sistema. Además, se preparó una convocatoria detallada de ofertas que determinaba las funciones requeridas.</p>
PNUD	<p>Las cuestiones de costo y beneficio se abordaron de forma conjunta en el análisis de consulta llevado a cabo en los años 2000 y 2001.</p>
ACNUR	<p>En lo que respecta a la iniciativa de la PRE, se indicaron claramente las proyecciones de los costos y beneficios aunque no se definieron de forma explícita las cifras específicas de beneficios.</p>
UNICEF	<p>En lo que respecta a la solución de PRE, se redactaron las especificaciones necesarias y se emprendieron las diligencias debidas al seleccionarla. Para el proyecto SAP-HR, se hizo un estudio monográfico, que incluía el análisis de costo-beneficio.</p>
OOPS	<p>Se realizaron rigurosamente un análisis del costo y un análisis general del riesgo de ambos componentes. Los beneficios previstos sólo se referían al ahorro y la eficiencia. Todavía no es posible determinar si se han logrado realmente, ya que el proyecto está aún en fase de aplicación, que se espera completar a más tardar en marzo de 2002. Es demasiado pronto para evaluar los beneficios, dado que los sistemas aún no son operativos. Sin embargo, deberían poderse evaluar fácilmente los beneficios del primer módulo (Nómina de sueldos/Recursos humanos), ya que es equiparable al sistema actual. Respecto al segundo módulo (Finanzas), es más difícil evaluar los beneficios porque el nuevo sistema incorpora funciones adicionales y obliga a hacer cambios en algunos procedimientos de trabajo.</p>
PMA	<p>En la creación inicial del Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP) se elaboró un análisis preliminar de costo-beneficio. Se prevé que los principales beneficios sean, entre otros: mejoramiento de la información a los donantes sobre la utilización de sus contribuciones, fortalecimiento del control presupuestario, aumento de la eficiencia de los procedimientos de trabajo, amplia conectividad entre todas las oficinas de los países, descentralización del acceso a los sistemas hacia las oficinas exteriores, ampliación del acceso a la información para permitir decisiones más rápidas y mejores.</p>
OIT	<p>El análisis de costo-beneficio y de riesgos forma parte del proyecto de TI. Es demasiado pronto para decir nada sobre los beneficios previstos.</p>
FAO	<p>La carta del proyecto Oracle incluía un análisis de riesgos. Éste individualizaba tres riesgos preliminares: a) el proyecto puede exceder de la duración prevista; b) es posible que el proyecto no cumpla adecuadamente los objetivos declarados; y c) el proyecto puede sobrepasar los costos presupuestados. El valor añadido del sistema de IG consiste para la organización en haber apoyado</p>

	<p>el proceso de descentralización, haber ampliado la responsabilidad de los administradores y su obligación de rendir cuentas con respecto a sus proyectos y a la administración de sus fondos, y haber permitido a la organización crecer con flexibilidad y competitividad en un entorno empresarial difícil que evoluciona continuamente. Se ha realizado un ahorro importante en gastos de personal, mientras que aún no se ha materializado el ahorro previsto en mantenimiento y apoyo de sistemas. Esto se debe al aumento de la demanda de los usuarios de interfaces, informes y de mejoramientos y apoyo de sistemas a medida, que ha contrarrestado el ahorro en mantenimiento funcional básico (la PRE es en realidad estable y necesita muy poco apoyo). Además, la descentralización de la gestión de proyectos hacia las oficinas exteriores sólo ha sido posible con la ayuda de sistemas de aplicación como el Sistema de Contabilidad para las Actividades sobre el Terreno y el Almacén de Datos.</p>
UNESCO	<p>El principal motivo para reemplazar los sistemas informáticos anteriores por nuevos sistemas integrados era la necesidad de aumentar la eficacia y mejorar la calidad de la información disponible para los órganos rectores y de gestión. No se registran análisis formales de costos-beneficios, aunque se prevé que el costo total de la gestión disminuya, al tiempo que aumenten los beneficios. Durante la planificación de puesta en práctica del sistema sobre las finanzas y el presupuesto (FABS) se realizó un análisis formal de riesgos. Es demasiado pronto para evaluar los beneficios conseguidos, y probablemente también los costos, debido a que el SISTER se utilizó para elaborar todo el programa y presupuesto del período 2002-2003 y el FABS comenzó a funcionar en enero de 2002, lo que deja todavía un período abierto para realizar, entre otras cosas, ajustes, mejoras o adaptaciones que seguirá añadiendo costos a la aplicación final. La introducción del sistema creó las condiciones para ahorros que sólo serán visibles cuando se hayan implantado todos los procesos y flujos de trabajo, creando oportunidades para realizar optimizaciones de la estructura. En comparación con el costo de mercado de esos paquetes de programas informáticos y con el costo de aplicación de esos sistemas, el SISTER se produjo y entró a funcionar a un costo mucho menor que los programas de referencia habitual. Se trataba en efecto de un ahorro que se logró sobre la base del liderazgo y la competencia internos, el empleo de recursos de asistencia externa de costo relativamente bajo y el mantenimiento del sistema lo menos recargado posible para que pudiera ser utilizado incluso en las oficinas exteriores mal equipadas e insuficientemente conectadas. El costo de aplicación del FABS puede considerarse bajo en comparación con iniciativas parecidas de organizaciones similares.</p>
OMS	<p>Se realizaron un análisis preliminar y un análisis de riesgos dando por supuesta la aplicación de la PRE. Será necesario revisar la experiencia tanto de la solución provisional como de la solución a largo plazo, una vez que se hayan aprobado.</p>
UIT	<p>El proceso de reforma del Comité de Alto Nivel de la UIT pedido por los Estados miembros requería la aplicación del nuevo Sistema de Gestión Financiera en 1995; aunque no se realizó ningún análisis formal de costo-beneficio, se previeron beneficios importantes. Entre ellos se cuentan: la conservación del control centralizado y del seguimiento de los gastos, al mismo tiempo que se permite la toma de decisiones descentralizada; el acceso en línea rápido, actualizado y descentralizado a la información, así como el mejoramiento del control y la presentación flexible de informes. Estos beneficios ya se han logrado y se han traducido en un mejoramiento del control de costos y del presupuesto para una gestión óptima de las obligaciones y los gastos.</p>
OMM	<p>El principal análisis de costo-beneficio fue impuesto por la necesidad de hacer frente al efecto del año 2000 con el sistema anterior. Pero no se realizó formalmente ningún análisis de la relación costo-beneficio debido a los plazos del proyecto.</p>
OMI	<p>El "argumento comercial" a favor de la aplicación de una solución de PRE se apoyará en un análisis de costo-beneficio y en la actualización del flujo de efectivo.</p>
OMPI	<p>Se realizó un amplio trabajo preparatorio durante dos años antes de tomar la decisión de incluir el Sistema Integrado de Gestión para la Administración (AIMS) en el programa y el presupuesto de la OMI. Se estudiaron los procesos operativos existentes y se proyectaron los futuros procesos</p>

	mostrando el ahorro en tiempo y costos que podría resultar de una reorganización importante. La justificación del proyecto se basó en estas estimaciones, así como en las realizadas por los auditores externos de la OMPI, que llevaron a cabo una auditoría de los sistemas financieros que llegó a la conclusión de que el proyecto AIMS era oportuno y necesario. La decisión de comenzar la aplicación de los módulos financiero y presupuestario "a pequeña escala" también demostró un planteamiento pragmático que mitigó los riesgos de embarcarse en lo que podía a la larga llegar a ser un proyecto mucho más grande.
OIEA	Durante el período 1997-1998, se realizaron análisis de costo-beneficio y de riesgos con la ayuda de Touche Ross. Los beneficios observados fueron el ahorro y la eficiencia, obtenidos gracias a un proceso institucional de reorganización. Ha comenzado la labor de racionalización del proceso y se espera que resulten aumentos de eficiencia.
OCDE	Los proyectos se pusieron en marcha de conformidad con las prioridades de gestión. Se analizaron los costos y beneficios como parte de la creación de los marcos de los proyectos respectivos. En algunos casos, fue posible crear sinergias entre las necesidades inmediatas de gestión y otros imperativos como la adaptación al año 2000.

Cuadro 4

Proceso operativo

Naciones Unidas	Gracias a la naturaleza integrada del IMIS, se han racionalizado los procesos operativos internos. Entre otros ejemplos se cuentan el ciclo de pedidos con comprobación de la suficiencia de fondos y verificación de la cuenta al introducir la fecha, los viajes, la gestión de puestos que vincula los datos presupuestarios y de recursos humanos, las nóminas de sueldos que utilizan de forma integrada datos sobre recursos humanos, prestaciones y habilitaciones financieras. Los nuevos procedimientos de trabajo fueron totalmente documentados antes de la aplicación del IMIS. Se hicieron mejoras o ajustes a algunos procedimientos de trabajo con posterioridad al comienzo de la aplicación. Los procesos operativos y flujos de trabajo fueron convenidos y refrendados por los administradores con cargos directivos entre los usuarios. Los departamentos de usuarios y sus direcciones participaron plena y constantemente en los debates y decisiones relativos a la cadena de mando en los nuevos procesos.
PNUFID	Dado que ProFi no es un sistema basado en actividades, sólo puede contribuir de manera indirecta a la presupuestación basada en los resultados. Está destinado, sin embargo, a representar una innovación importante para la delegación de responsabilidades de la gestión financiera de proyectos en los directores de programa sin control central directo, haciendo así necesaria una rendición de cuentas más exigente y facilitando al mismo tiempo el control central. La delegación de responsabilidades en lo que respecta a los recursos humanos queda excluida del sistema. El sistema financiero puede facilitar la delegación, pero no puede imponerla, para ello se requiere la decisión de un funcionario superior, en particular el Director Ejecutivo. Se espera que el PNUFID comience a aplicar la fase II del sistema ProFi en septiembre de 2001. El proyecto tendrá una duración aproximada de nueve meses, y se espera que termine el 1° de julio de 2002. La fase II abordará el interés de los directores de programa en una herramienta para la integración del control financiero y la supervisión sustantiva de los proyectos, ofreciendo así una base más sólida para la elaboración de presupuestos y la gestión basadas en los resultados. El PNUFID consulta en la actualidad a otros organismos del sistema sobre la gestión basada en los resultados y el enfoque que conviene adoptar, y se elevará una propuesta al órgano rector en octubre de 2001. El PNUFID confía en que la fase II de ProFi (el sistema de gestión de proyectos) formará parte integrante de esa propuesta. En efecto, los miembros de la Comisión de Estupefacientes han alentado a la aplicación del sistema de gestión de proyectos.

PNUD	La reorganización del proceso institucional formará parte integrante de la aplicación de la PRE con PeopleSoft. El PNUD reorganizará sus procesos operativos de trabajo para ajustarlos a las prácticas internacionales idóneas incluidas en el programa informático de PRE. De ese modo, el PNUD intentará adaptar lo menos posible el programa informático, ahorrando costos de aplicación y facilitando mejoras futuras.
ACNUR	El ACNUR, en el contexto del proyecto de PRE, revisó muchos de los procesos existentes y definió numerosos procesos futuros. Estos procesos de "así será" son una combinación de las prácticas idóneas inherentes al nuevo sistema de PRE PeopleSoft y la revisión de los procesos internos existentes.
UNICEF	<p>Los nuevos procedimientos de trabajo se documentaron en detalle en la "base de datos de procesos y procedimientos operativos" antes de la aplicación del proyecto de sistema de IG. Los usuarios pueden acceder a ellos a través de la Intranet y además se elaboraron guías de referencia rápida sobre los procedimientos de uso frecuente.</p> <p>Los procesos operativos y los flujos de trabajo se acordaban en la reunión semanal entre la dirección y los responsables del proyecto. Las cuestiones planteadas y revisadas se documentaban en una base de datos de Lotus Notes compartida por los miembros de los equipos en los tres principales lugares de trabajo: Nueva York/Secaucus, Copenhague y Ginebra/Huningue.</p> <p>Los departamentos de usuarios participaban plenamente mediante las reuniones semanales de la dirección (al menos dos veces por semana) y las reuniones de responsables del proyecto.</p>
OOPS	Una empresa consultora sobre gestión del cambio presta asistencia en este aspecto. No se hizo ninguna evaluación previa de las competencias electrónicas antes de la puesta en marcha del proyecto. Al mismo tiempo, se ha efectuado un análisis de las necesidades de formación para determinar las carencias y se realizan numerosos programas de formación para suplir la falta de competencias.
PMA	Como preparación para la creación de los sistemas del Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP), muchas de las divisiones aprovecharon para reorganizar sus procesos. Esto permitió que los nuevos sistemas del FMIP se aplicaran con los procesos ya reorganizados. Como en cualquier gran organización, siempre hay lugar para nuevas reorganizaciones. El FMIP ha estado bien documentado desde el principio. Se documentaron y publicaron los procesos operativos, empezando por el Programa de Reorganización Operativa y la fase del estudio de viabilidad. En las fases de diseño y análisis del proyecto, se documentaron de nuevo los procesos operativos, incluidos los procesos "así es" y "así será". Estos procesos se detallan hasta el nivel de las tareas y están incluidos en los proyectos de documentos correspondientes a la fase de diseño.
FAO	Se realizó un estudio de alto nivel del Programa de Reorganización Operativa para los servicios financieros y de personal al iniciarse el proyecto Oracle, con la asistencia de una de las cinco grandes empresas consultas. Las divisiones de usuarios llevaron a cabo el diseño funcional del nuevo proyecto de sistema de IG. Los nuevos procedimientos de trabajo se documentaron a alto nivel mediante el mencionado examen inicial del Programa de Reorganización Operativa y se documentaron por completo en la guía de procedimientos elaborada y asistida por el producto Oracle Tutor. Estos procedimientos se pusieron a disposición de todos los usuarios de la sede y las oficinas regionales por conducto de la Intranet de la FAO. Aunque existía una aceptación formal de la descripción de alto nivel de los nuevos métodos de trabajo expuestos en los diseños funcionales elaborados por la división de usuarios, no se habían aprobado formalmente los nuevos flujos de trabajo detallados. Estos flujos de trabajo sólo estaban documentados en el proceso de preparación de los procedimientos operativos como apoyo al programa de formación y a la aplicación del sistema.

<p>UNESCO</p>	<p>Durante la fase de diseño del FABS, se documentaron todos los procesos en cuestión (fases "así es" y "así será") mediante gráficos de flujo de trabajo que especificaban el flujo de trabajo y las interrelaciones entre los agentes interesados. Para la aplicación del FABS, todos los procesos operativos ("así será") fueron revisados por un Comité de Validación y luego sometidos a un Comité de Apoyo Técnico que confirmó el proceso final. Este comité, que "refrendó" los procesos validados estaba integrado por los directores de la Oficina del Presupuesto, la Oficina de Planificación Estratégica, la Oficina de Control Interno, la Oficina de Coordinación de las Unidades fuera de la Sede, la Contraloría, la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina Ejecutiva de Educación. En lo que respecta al SISTER, no hubo un procedimiento formal de refrendo, lo que probablemente ralentizó el proceso. Las consultas fueron lo suficientemente amplias para permitir a cada interesado expresar sus preocupaciones respecto de la aplicación del SISTER y del FABS.</p>
<p>OACI</p>	<p>Se prevé que las cuestiones relativas al proceso operativo se abordarán durante el desarrollo y la aplicación del sistema de IG en la OACI.</p>
<p>UIT</p>	<p>El proyecto de Sistema de Gestión Financiera (FMS) formaba parte de un proceso de reforma en el que las decisiones relativas al presupuesto y los gastos se descentralizaron. El FMS ha permitido mejorar la gestión de las obligaciones y los gastos mencionados; esto incluye una circulación muy rápida de los documentos relativos a obligaciones y gastos. La ejecución a tiempo de estas transacciones mejora los procedimientos administrativos en toda la organización. La presentación actualizada y transparente de informes contribuye a mejorar la gestión. El FMS se puso en marcha sobre la base del reglamento financiero revisado, aplicado en relación con el proceso descentralizado de elaboración de presupuestos y contabilidad de costos que correspondía al Comité de Alto Nivel de la UIT, que estaba encargado de llevar a cabo el proceso de reforma de la UIT a principios del decenio de 1990. El FMS tiene la finalidad de prestar apoyo a la gestión financiera mediante la elaboración de presupuestos y la recuperación de costos de servicios internos de forma descentralizada, al mismo tiempo que conserva el control centralizado, mediante la presentación transparente y a tiempo de informes.</p>
<p>OMM</p>	<p>El proceso inicial consistió en hacer una réplica del sistema anterior lo mejor posible. En la actualidad, se reorganiza el proceso operativo a fin de optimizar el uso del sistema financiero para mejorar el control presupuestario, el procesamiento de cuentas y la transmisión de información a aquellos que la necesiten.</p>
<p>OMPI</p>	<p>Durante la fase del proyecto consistente en la selección del paquete, se realizó una labor importante para tener la seguridad de que el paquete seleccionado se ajustara a un conjunto revisado de procesos operativos para los sectores financiero y presupuestario. El compromiso de los sectores de actividad interesados con el proyecto se pone de manifiesto en que el Director de Finanzas es el patrocinador del proyecto y que todos los sectores de actividad están representados por funcionarios superiores en la junta del proyecto. La decisión de iniciar el proyecto se tomó al más alto nivel de la OMPI y con plena conciencia de que había que insistir en los aspectos del proyecto relativos a la gestión del cambio, más que en la automatización.</p>
<p>ONUDI</p>	<p>El nuevo sistema de control de la ejecución financiera (FPCS) permite la obtención de datos en la fuente y el procesamiento de tareas orientado al flujo de trabajo.</p>
<p>OIEA</p>	<p>El OIEA está en el proceso de transición hacia un marco totalmente basado en los resultados. Se precisa reflexionar más sobre la forma en que el futuro proyecto de sistema de IG podrá ayudar a mejorar la gestión. Durante los últimos años, el organismo ha venido revisando sus procesos de toma de decisiones, a fin de delegar la adopción de decisiones y la responsabilidad, incluida la rendición de cuentas, al nivel de gestión más bajo posible, vale decir el lugar donde se efectúan las actividades y transacciones. Ha comenzado el trabajo de racionalización de los procesos y se espera que se traduzca en eficiencia. El estudio realizado por Touche Ross incluía modelos para los nuevos procesos.</p>

OCDE	La aplicación de los sistemas administrativo y financiero ha permitido en particular la reorganización del proceso de gestión presupuestaria, la mejora del control y los informes presupuestarios, la adopción de procedimientos simplificados de gestión y contar con servicios más descentralizados. También permitió la introducción del flujo de trabajo electrónico que aumenta en gran medida la velocidad y coherencia de las transacciones administrativas como los viajes oficiales o la reproducción de documentos.
-------------	--

Cuadro 5

Costos de los sistemas de información para la gestión

Naciones Unidas	<p>El costo total del proyecto del IMIS alcanza los 78,6 millones de dólares de los EE.UU. y se desglosa del siguiente modo (Decimotercer informe del Secretario General sobre la marcha del IMIS, A/56/602 de 5 de noviembre de 2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> gastos de personal, 20.140.000 dólares de los EE.UU.; viajes, 1.794.800 dólares; capacitación, 4.651.100 dólares; servicios por contrata, 46.751.900 dólares; comunicaciones, 283.900 dólares; suministros y gastos varios, 307.000 dólares; equipo, 2.829.200 dólares; programas, 1.796.700 dólares; <p>En la actualidad, los módulos de finanzas (módulo 3 del IMIS) y nómina de sueldos (módulo 4) del IMIS cuentan con tres importantes vías de financiación en la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General con cargo a recursos presupuestarios y extrapresupuestarios.</p> <p>El servicio de asistencia al usuario de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General/IMIS ofrece un servicio activo de apoyo y ensayo del IMIS cuando es necesario, abordando los problemas así como las mejoras de carácter técnico relativas al módulo 3 que el equipo del IMIS determina, concibe y pone en práctica. Este equipo ha tenido la responsabilidad principal, complementada por funcionarios de la División de Contaduría General y la División de Planificación de Programas y Presupuesto, durante la instalación en las siete oficinas fuera de la sede en los dos últimos años. El grupo imparte capacitación especial, y ha hecho mucho por la investigación en profundidad y la realización de las grandes actividades de desarrollo del IMIS (base de datos unificada, introducción del euro, y archivo entre otras). También colabora con el personal para revisar el nuevo flujo de trabajo en el entorno del IMIS, y determinar las otras mejoras que se necesiten. Hasta que se establezcan dispositivos a largo plazo definitivos, la Sección de Apoyo de Sistemas de la División de Contaduría General, además de ocuparse de prestar apoyo permanente a las aplicaciones financieras centrales, ha asumido funciones de elaboración de informes sobre los módulos 3 y 4. Junto a la Sección de Nómina de Sueldos, también se encarga del servicio de asistencia al usuario y del seguimiento del módulo 4, y dirigirá la instalación en las oficinas fuera de la Sede en 2002. El Grupo se ocupa del mantenimiento de la documentación del sistema y supervisa la elaboración y el mantenimiento de informes mediante el sistema de presentación de informes IRFA. Este grupo también ha desarrollado varias aplicaciones adjuntas que se conectan al IMIS usando tecnología compatible para racionalizar y facilitar aún más el sistema. Los miembros del grupo participan en el comité del IMIS por cuenta de la División de Contaduría General, que trabaja para revisar y dar prioridad al trabajo pendiente de desarrollo del IMIS.</p>
------------------------	---

	<p>El mayor costo indirecto de aplicación del IMIS ha sido el de la participación del personal directivo y el costo de las pruebas, que han sobrepasado en gran medida las estimaciones iniciales. Como el diseño básico del sistema se diferenciaba considerablemente de los sistemas anteriores, hubo que dedicar mucho tiempo a reexaminar y reorganizar el flujo de trabajo existente para documentar y diseñar la aplicación del IMIS. Esto sometió al personal directivo a una enorme presión, ya que exigía esfuerzos tanto en la labor de desarrollo como en la prestación diaria de servicios a la Organización. Del mismo modo, la prueba del sistema resultó mucho más complicada y larga de lo que se había previsto en un principio.</p> <p>Los costos reales de los paquetes comerciales de programas directamente destinados al entorno del IMIS han sido mínimos. La Secretaría de las Naciones Unidas compró un conocido paquete de programas de auditoría ("ACL") con vistas a utilizarlo para el análisis y la auditoría de las grandes bases de datos del IMIS. El paquete cuesta 2.000 dólares de los EE.UU., pero se pudo utilizar la licencia de otro grupo de las Naciones Unidas que ya no estaba usando el paquete.</p> <p>La División de Servicios de Tecnología de la Información ha proporcionado de modo centralizado otros programas utilizados con el IMIS (Paradox, Acrobat y paquetes habituales de sistemas de gestión). La División de Servicios de Tecnología de la Información asume de modo centralizado la mayor parte de los costos de infraestructura. Los dos grupos anteriormente mencionados, el servicio de asistencia financiera al usuario de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General (cuatro puestos del cuadro orgánico y dos puestos de servicios generales, uno en la categoría principal y uno en otras categorías) y la Sección de Apoyo de Sistemas de la División de Contaduría General (dos puestos del cuadro orgánico y cinco consultores) representan los principales costos a este respecto. Se prevé que con la aplicación completa de los módulos 3 y 4, dejarán de necesitarse la mayoría de las consultorías. La División de Servicios de Tecnología de la Información asume el costo de las licencias del IMIS en su totalidad. El costo del mantenimiento del mencionado paquete ACL es de 600 dólares de los EE.UU. al año por cada uno de los dos paquetes.</p>
<p>PNUFID</p>	<p>Los costos del proyecto de sistema se estiman en 1.824.995 dólares de los EE.UU., que se financiarán con cargo a recursos extrapresupuestarios. El mantenimiento es llevado a cabo por un funcionario con categoría L-4, financiado mediante el proyecto de sistema de IG, y por dos funcionarios del PNUFID pertenecientes al cuadro de servicios generales. Los costos indirectos se estiman en las siguientes cuantías:</p> <p>Viajes para capacitación de personal, 60.000 dólares; equipamiento existente utilizado para la capacitación de personal, 31.400 dólares; costo de los paquetes comerciales de programas, 54.000 dólares al año. No se requieren gastos suplementarios en infraestructura.</p> <p>En concepto de mantenimiento regular para los servicios de asistencia al usuario y de apoyo funcional, a la Oficina de las Naciones Unidas en Viena (ONUUV) se le pagan 1.100 dólares por estación de trabajo con respecto a todo el personal, incluidos aquellos funcionarios que no utilicen el sistema de IG (ProFi o no). Esta tarifa comprende todos los servicios.</p>
<p>PNUD</p>	<p>El presupuesto bianual consolidado correspondiente a 2002-2003 para las TIC y para actividades relativas a herramientas de ejecución del trabajo es de 47 millones de dólares de los EE.UU., de los que aproximadamente la mitad se asignarán al proyecto de aplicación de la PRE, cuyo saldo se usará para dar mantenimiento y apoyo a los sistemas existentes que prestan servicio al PNUD y a las organizaciones de las Naciones Unidas atendidas por el sistema de coordinadores residentes gestionado por el PNUD.</p>
<p>ACNUR</p>	<p>El costo del proyecto de la nueva iniciativa de PRE oscilará entre 30 y 40 millones de dólares de los EE.UU. durante un período de cinco años. Este costo incluye licencias de programas, mejoras, equipo, asistencia de consultores para la puesta en práctica, costos de personal interno y otros costos directamente imputables al proyecto.</p>

<p>OOPS</p>	<p>El costo del proyecto de sistema de IG (Proyecto de gestión de finanzas y recursos humanos) suma 4.321.179 dólares de los EE.UU., que se desglosan del siguiente modo:</p> <p>Gastos en programas y sistemas informáticos, incluidos los gastos en consultores: 1.819.606 dólares;</p> <p>Gastos recurrentes y no recurrentes, como los gastos en material de oficina, formularios impresos, suministros varios, alquiler de locales, mantenimiento de locales, electricidad y agua, equipo informático, y otros gastos auxiliares y contractuales: 331.584 dólares;</p> <p>Gastos indirectos, como los gastos de personal, formación y viajes: 1.426.485 dólares;</p> <p>Gastos de infraestructura y comunicaciones: 378.450 dólares;</p> <p>Costo del coordinador del servicio de asistencia al usuario: 48.574 dólares;</p> <p>Gastos de mantenimiento en concepto de mejoras, ampliaciones y licencias: 316.480 dólares.</p>
<p>PMA</p>	<p>El FMIP tiene un alcance muy amplio que incluía entre otras cosas, la creación de un mecanismo global de conectividad, de sistemas globales para facilitar operaciones al mismo tiempo que ejercen un control cada vez mayor, mejoras en el proceso operativo, compras de programas si fuera necesario, o una nueva infraestructura de equipo. El presupuesto inicial asignado al FMIP era de 29 millones de dólares de los EE.UU. por un período de cuatro años. Debido a la prolongación de la puesta en práctica del proyecto y a la ampliación de su alcance, el presupuesto aumentó a 37 millones de dólares.</p> <p>Como el PMA acaba de empezar a funcionar, las cifras de los gastos recurrentes y no recurrentes no están aún disponibles.</p> <p>Los gastos incluidos en los 37 millones de dólares mencionados en la pregunta 1 de la Parte III comprenden todos los gastos incluidos en la lista correspondiente a esta pregunta. No se han investigado los gastos asociados a personal o consultores que hayan podido ser utilizados de forma irregular como fuentes de conocimiento. Éstos no deberían considerarse gastos, sino inversiones por cambio de gestión.</p> <p>Los costos de SAP, Lotus Notes y Oracle se han incluido en el presupuesto general del FMIP.</p> <p>Los gastos en concepto de mejoras de la infraestructura se han incluido en el presupuesto general del FMIP.</p> <p>Como el PMA ha empezado a funcionar recientemente, los gastos de mantenimiento en concepto de servicio de asistencia al usuario y apoyo funcional no se conocen aún. El precio anual de las licencias de SAP/Oracle y Lotus Notes es de aproximadamente 880.000 dólares.</p>
<p>OIT</p>	<p>Los recursos asignados a la ejecución del proyecto de sistema de IG suman 25 millones de dólares de los EE.UU., de los cuales 20 millones para finanzas y esferas conexas y 5 millones para desarrollo de recursos humanos. Esta es la cuantía inicial de los recursos financiados, en virtud de una decisión extraordinaria de la Conferencia Internacional del Trabajo, con cargo a excedentes de caja.</p> <p>Dado que el proyecto de sistema de IG acaba de comenzar, aún no se dispone de información relativa a la cuantía de los gastos recurrentes y no recurrentes, y de los gastos indirectos.</p> <p>Los costos de los paquetes comerciales de programas informáticos no están disponibles.</p> <p>Los gastos en infraestructura complementaria no están disponibles.</p> <p>Los costos del mantenimiento regular del servicio de asistencia al usuario y del apoyo funcional y en concepto de mejoras, ampliaciones y licencias no están disponibles.</p>

<p>FAO</p>	<p>La inversión total al final de 2000 para la ejecución de la fase I (corriente financiera), sin incluir los gastos de personal interno, fue de unos 22 millones de dólares de los EE.UU. La financiación inicial era de 5,5 millones de dólares más 4 millones en concepto de gastos iniciales de adaptación y ejecución. En junio de 2000, se calcularon gastos adicionales de consolidación para la fase I del orden de 6,5 millones de dólares. Para la fase II se ha calculado inicialmente un costo de 12 millones de dólares, sin incluir los gastos en que incurran las divisiones responsables en concepto de expertos funcionales y apoyo a la labor de ejecución.</p> <p>La cuantía de los recursos técnicos asignados al mantenimiento recurrente y no recurrente del sistema (que actualmente abarca la consolidación de la fase I, que también incluye la migración a una nueva versión de Oracle Financials) es del orden de 15 funcionarios internos más un promedio de 20 a 25 contratistas locales simultáneamente. La cuantía de los recursos funcionales asignados a las mismas funciones en el Departamento de Administración y Finanzas es limitado, quizás 10 miembros del personal y unos 5 ó 6 consultores. Actualmente se procede a la contratación de más expertos funcionales.</p> <p>Es difícil proporcionar información sobre el desglose de los gastos mencionados. En términos generales, la FAO puede afirmar que entre el 15 y el 20% de la inversión total fue sufragada con los recursos disponibles.</p> <p>La inversión inicial en la adquisición del paquete en 1995 fue de 1,8 millones de dólares. Se calcula que además se han gastado 1,2 millones de dólares en adquirir herramientas y nuevas licencias. Los honorarios de mantenimiento se han negociado muy duramente con Oracle, pero nunca han estado por debajo de un promedio de 250.000 dólares al año y se prevé que aumenten con la ejecución de la fase II.</p> <p>Los gastos adicionales en infraestructura fueron de 1,1 millones de dólares en 1995, más un promedio de 500.000 dólares al año desde entonces. Los gastos en comunicaciones también han sido elevados, habiendo alcanzado un total estimado de aproximadamente 1 millón de dólares a lo largo de los últimos seis años, en particular por el aumento del ancho de banda de recepción y la instalación de una estación VSAT en Ghana.</p>
<p>UNESCO</p>	<p>Se ha logrado mejorar la infraestructura de TI de forma progresiva desde la puesta en práctica del Plan de Desarrollo de los Recursos de Información, con cargo a recursos presupuestarios ordinarios. No ha habido una estrategia autorizada para registrar todo el costo del desarrollo del SISTER, estimándose que el gasto total hasta la fecha en torno a 1,5 millones de dólares de los EE.UU. En julio de 2000 se creó una cuenta especial para la aplicación del FABS y del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de la Nómina de Sueldos con el fin de recibir contribuciones voluntarias y transferencias del presupuesto ordinario, de modo que todos los gastos se asocien claramente con el proyecto. El total de los recursos asignados a la cuenta especial hasta el fin de julio de 2002, era de 14,5 millones de dólares.</p> <p>Por el momento, las actividades complementarias y de mantenimiento están incluidas en los contratos en vigor con las empresas consultoras. Se procede a reforzar un centro especializado con personal asignado y recursos internos, para ofrecer servicios de apoyo a largo plazo. Todavía no es posible calcular exactamente los nuevos recursos que se necesitarán, pero la práctica comercial sugiere que las asignaciones por debajo del 10% del costo inicial no ofrecerían un futuro sostenible al sistema de información. Los gastos indirectos del tipo indicado se subestiman con tanta frecuencia que ni siquiera se registran. Por ejemplo, el tiempo destinado a reuniones y sesiones de formación entraña un costo considerable (este costo se tuvo en cuenta y se incluyó en el mencionado costo global del SISTER). También se dispone de indicaciones de todos los gastos de compra, como computadoras, servidores, programas auxiliares, pero también deberían contabilizarse, entre otros, el uso de espacio de oficina, los teléfonos, el papel, lo que no resulta una tarea fácil debido a la falta de referencias claras. Se realizaron bastantes misiones a otros organismos del sistema antes de elegir SAP como la herramienta de uso habitual, y para reunir información sobre su adaptación una vez elegida. Los únicos gastos de viaje asociados al SISTER correspondieron a las diez misiones de formación a las oficinas exteriores, para formación regional y de grupo.</p>

	<p>SISTER no es un paquete comercial y su simple costo de producción (sin incluir la formación o la gestión, entre otros rubros, sino sólo la producción del programa en sí) fue de 600.000 dólares. En cuanto al sistema FABS, que hace uso del programa SAP, el costo del paquete es de aproximadamente 1 millón de dólares que corresponde al precio de licencias para los usuarios de la sede. Puede necesitarse una cantidad similar para los usuarios de las dependencias e institutos exteriores, pero el costo final está sujeto a negociaciones con SAP.</p> <p>Los gastos adicionales en infraestructura técnica para los años 2000-2001, en particular los gastos de aplicación del FABS, fueron de 848.000 dólares y una cifra estimada de 900.000 dólares para completar la conectividad entre las oficinas e institutos exteriores (para el bienio 2002-2003).</p> <p>Los gastos en concepto de apoyo funcional y servicio de asistencia al usuario se incluyen habitualmente en el costo del proyecto global y no han sido analizados de forma separada. Al principio de la aplicación del FABS, en el período entre enero y julio de 2002, todavía continuaron algunas labores de desarrollo, y desde entonces ha comenzado la preparación de un estudio sobre la instalación en las oficinas exteriores. Los costos de los equipos internos y los consultores no se han desglosado entre los de mantenimiento y los de desarrollo. Sin embargo, se calcula que el mantenimiento del sistema FABS podría costar unos 4,5 millones de dólares en el presente bienio.</p> <p>Cada año se pagan a SAP derechos anuales equivalentes al 17% del costo original de las licencias. A cambio de estos derechos de mantenimiento, SAP ofrece regularmente mejoras sin coste adicional, y el equipo del proyecto del FABS las aplica tal y como las recibe al sistema actual. Sin embargo, en lo que respecta a los cambios de versión, éstos pueden conllevar cambios en las funciones y por ello habría que estudiarlos y probarlos antes de su aplicación. En este caso es difícil actualmente calcular el costo sin conocer el alcance de los cambios de las funciones. No obstante, es poco probable que la UNESCO cambie a una nueva versión antes de 2004.</p>
OACI	<p>El total de los recursos financieros previstos para la fase inicial del sistema financiero básico se calculó entre 1,5 y 2 millones de dólares de los EE.UU. La OACI procede actualmente a sustituir su sistema de gestión financiera y los sistemas conexos. La financiación inicial para el desarrollo de nuevos sistemas ha sido aprobada recientemente. En la actualidad se adoptan medidas para determinar las necesidades antes de individualizar y escoger las soluciones de sistemas específicos.</p>
OMS	<p>Los gastos ocasionados hasta la fecha se han financiado con cargo al presupuesto operativo de los sectores afectados, lo que incluye tanto el presupuesto ordinario como otras fuentes. No se dispone de información sobre los gastos en concepto de servicios de apoyo recurrentes y no recurrentes, los gastos indirectos, los costos de los paquetes comerciales de programas informáticos y otras herramientas, los gastos adicionales de infraestructura (comunicaciones, expansión, red, computadoras y capacidad), los gastos de mantenimiento regular del servicio de asistencia al usuario y el de apoyo funcional, y en concepto de mejoras, ampliaciones y licencias.</p>
UIT	<p>La cuantía de los recursos totales asignados a la ejecución del proyecto de Sistema de Asistencia de Gestión Financiera (FMS) entre 1998 y 2000 se elevó a 9.191.000 francos suizos. Estos gastos se refieren a la utilización de SAP R/3 (al que la UIT había migrado desde el R/2) como plataforma técnica para este proyecto. Esta migración resultó necesaria porque las características funcionales y técnicas del R/3 respondían a las distintas necesidades del Sistema de Gestión Financiera. La financiación del total de los gastos de ejecución fue de cargo del presupuesto ordinario de la Unión.</p> <p>Los recursos asignados a la aplicación (incluido el mantenimiento) del Sistema de Gestión Financiera comprenden los siguientes gastos:</p> <p>Gastos recurrentes: 4.964.000 francos suizos en gastos de personal;</p> <p>Gastos no recurrentes: 4.227.000 francos suizos, incluidos 3.655.000 francos para consultores externos y 301.000 francos para formación.</p> <p>No se calcularon en detalle los gastos indirectos relativos al diseño y la puesta en práctica del Sistema de Gestión Financiera.</p>

	<p>La base técnica del Sistema de Gestión Financiera es el SAP R/3. El gasto extraordinario de la adquisición de los módulos de R/3 utilizados para la puesta en práctica del Sistema, incluidas las licencias por el sistema de base de datos del lenguaje estructurado de consultas (SQL), consistió en:</p> <p>Licencias de SAP R/3: 424.450 francos suizos;</p> <p>Menos un descuento especial por ser usuario del R/2: 247.820 francos suizos (por la mejora de R/2 a R/3);</p> <p>Costo neto del programa R/3: 176.630 francos suizos.</p> <p>Los gastos adicionales de infraestructura (redes, computadoras, mejora de los sistemas existentes) no pueden imputarse únicamente al Sistema de Gestión Financiera, ya que otras aplicaciones se benefician de la infraestructura común existente. Los gastos no recurrentes descritos incluyen 214.000 francos suizos en concepto de compra de equipo informático.</p> <p>Los gastos por el servicio regular de asistencia y el apoyo continuo al usuario ya están incluidos en los gastos recurrentes.</p> <p>Los gastos anuales en concepto de mantenimiento regular del R/3 y licencias son en la actualidad de 117.496 francos suizos. El mantenimiento y los servicios de asistencia técnica del SAP R/3 (con el servidor SQL) contratados al exterior con Compaq cuestan 129.500 francos suizos al año.</p>
OMM	<p>Todos los gastos son relativos a contratos de equipos, mantenimiento y apoyo. El gasto inicial total de puesta en práctica fue de 1,3 millones de francos suizos. Esto incluye la labor de procesamiento para el primer cierre financiero. Se prevén gastos de 400.000 francos suizos para la primera etapa de reorganización, la generalización del acceso a los informes de los departamentos y las adquisiciones.</p>
OMPI	<p>El costo del AIMS (Sistema Integrado de Gestión para la Administración) se calcula en 9,9 millones de francos suizos, lo que incluye los siguientes gastos:</p> <p>Misiones de funcionarios: 450.000 francos;</p> <p>Consultores: 5.430.000 francos;</p> <p>Otros servicios contractuales: 800.000 francos;</p> <p>Locales y mantenimiento: 200.000 francos;</p> <p>Comunicaciones y otros gastos operativos: 200.000 francos;</p> <p>Mobiliario y equipamiento: 970.000 francos;</p> <p>Suministros y materiales: 100.000 francos.</p> <p>Se prevé que se solicitarán nuevas asignaciones en el programa y presupuesto de los próximos bienios para cubrir la utilización de nuevos módulos específicos, por ejemplo en los sectores de viajes, adquisiciones y gestión de recursos humanos.</p>
ONUDI	<p>El costo del proyecto de sistema de IG suma 1.427.701 dólares de los EE.UU.</p> <p>Los costos recurrentes y no recurrentes suman 60.000 dólares sólo respecto de Agresso.</p> <p>No se registran los gastos indirectos.</p> <p>Los costos de los paquetes comerciales de programas suman 13.123 dólares.</p> <p>Los gastos de infraestructura complementaria ascienden a 26.000 dólares.</p> <p>Los gastos en piezas de recambio necesarias para el mantenimiento suman 15.000 dólares. El personal de plantilla se ocupa del mantenimiento.</p> <p>El gasto de mantenimiento regular en concepto de mejoras, ampliaciones y licencias suma 20.000 dólares de los EE.UU.</p>

OEIA	<p>El costo del proyecto de sistema de IG se calcula en 2 millones de dólares de los EE.UU. La cuantía inicial de los recursos ascendió a aproximadamente 1 millón de dólares, financiada con cargo al presupuesto ordinario.</p> <p>La cuantía de los recursos recurrentes para servicios de apoyo es de aproximadamente 500.000 dólares, con cargo al presupuesto ordinario.</p> <p>No se cuenta con información sobre los gastos indirectos ya que éstos no se computan de forma separada.</p> <p>Los costos de los paquetes comerciales de programas informáticos suman aproximadamente 500.000 dólares.</p> <p>Los gastos en infraestructura complementaria ascienden a aproximadamente 150.000 dólares.</p> <p>Los gastos de mantenimiento regular en concepto de mejoras, ampliaciones y licencias se estiman aproximadamente en 100.000 dólares al año.</p>
OCDE	<p>En un período de 12 meses, cada equipo de proyecto para el desarrollo de sistemas individuales, administrativos y financieros estuvo compuesto por un promedio de:</p> <ul style="list-style-type: none">• 5 funcionarios de plantilla (funcionales y técnicos);• 3 consultores y programadores externos especializados en jornadas equivalentes a tiempo completo. <p>La financiación fue en su mayor parte de cargo del presupuesto ordinario anual asignado al desarrollo de sistemas. Para casos escogidos, se asignaba financiación prioritaria especial a fin de reducir el plazo de ejecución.</p> <p>En la mayoría de los casos, el personal de plantilla se encarga del apoyo recurrente y no recurrente. En la medida de lo posible, se asigna una persona de apoyo primario y otra de apoyo secundario a cada aplicación, que ocupan un 20% de su tiempo en esta labor. El mantenimiento incluye la administración continuada del sistema/base de datos y las evoluciones constantes del sistema. Toda la financiación del apoyo es de cargo del presupuesto anual de TI.</p> <p>Todos los gastos estaban presupuestados con cargo a las dotaciones de los proyectos individuales, excepto los de viajes y formación de personal de TI.</p> <p>En particular, los gastos de licencias por las actividades de PRE se redujeron considerablemente en función de los precios de mercado. Los gastos iniciales medios suman entre 150.000 y 200.000 euros por paquete.</p> <p>Los gastos iniciales de infraestructura de carácter habitual en concepto de equipos, herramientas de sistema y redes (nuevos o mejoras importantes) suman aproximadamente entre 70.000 y 100.000 euros por sistema.</p> <p>El apoyo permanente al usuario final representa en promedio el 15% de los gastos de instalación de cada aplicación. Esta cifra es menor cuando se trata de aplicaciones que comparten, entre otras cosas, componentes de programas o equipos.</p> <p>Los gastos regulares en concepto de licencias de mantenimiento de todos los sistemas administrativos y financieros suman alrededor de 150.000 euros al año.</p>

Cuadro 6

Cooperación interinstitucional

<p>Naciones Unidas</p>	<p>Existían acuerdos de trabajo con algunos organismos. Durante las etapas iniciales del proyecto, se estudiaron los sistemas utilizados por otros organismos, como la FAO, la OCDE, la OMPI y la OMS. El ACNUR, el FNUAP, el PNUD y el UNICEF estaban asociados a todas las fases de diseño de la concepción y desarrollo del sistema. Entre finales de 1990 y principios de 1991 se realizó un estudio especial con estas entidades para determinar las diferencias que pudiera haber en el modo en que cada organización llevaba a cabo sus procesos operativos. Este estudio fue aprobado por todas las partes interesadas. Durante el ciclo de vida del proyecto, se pusieron en conocimiento de los organismos usuarios todos los documentos de diseño de las modificaciones y mejoras de las funciones del sistema.</p>
<p>PNUFID</p>	<p>La Oficina de Fiscalización de Drogas y de Prevención del Delito de las Naciones Unidas (OFDPD) no tiene una administración propia, sino que recurre a otras administraciones para, entre otras cosas, la contratación de personal o las adquisiciones (ONUV, PNUD, UNOPS, etc.). El sistema ProFi del PNUFID, por lo tanto, se centró en las necesidades que existían en los niveles de la contabilidad general y la planificación presupuestaria (el PNUFID utiliza los módulos de contabilidad general y presupuestos PeopleSoft por este motivo). El PNUFID no está obligado a entrar en detalles respecto a las transacciones relativas a las adquisiciones y similares. En la sede, el sistema extrae información del IMIS de las Naciones Unidas en tiempo real. Esto creó algunas complicaciones, pero ninguna grave. Todos los problemas se han solucionado. La interfaz con el PNUD, el otro socio principal del PNUFID, es más problemática, fundamentalmente porque el PNUD no tiene un "sistema" real propio, y el PNUFID no puede conectarse a él. El PNUFID sólo recibe datos después de éstos haber sido procesados por el PNUD de Nueva York, lo que origina un retraso considerable.</p>
<p>PNUD</p>	<p>El PNUD utiliza actualmente el IMIS para apoyar las actividades de finanzas, recursos humanos y otras de índole administrativa de la sede. El PNUD también explota diversos otros sistemas basados en la sede que complementan el IMIS y se interrelacionan con él, así como una serie de aplicaciones de oficinas en los países mediante las cuales se ofrece información financiera a otras organizaciones de las Naciones Unidas.</p>
<p>ACNUR</p>	<p>El ACNUR participa en todas las reuniones interinstitucionales sobre cuestiones relativas a las TIC. En la actualidad se esfuerza activamente por concertar una asociación para el desarrollo conjunto con varios organismos de las Naciones Unidas.</p>
<p>UNICEF</p>	<p>La creación del IMIS de las Naciones Unidas fue aprobada por la Asamblea General en diciembre de 1988, con el propósito declarado de contar con un sistema integrado que pudiese procesar las actividades administrativas de las principales oficinas sobre el terreno, e informar acerca de ellas. Tras estudiar y evaluar minuciosamente el IMIS de las Naciones Unidas, el UNICEF decidió que no se ajustaba a sus necesidades en materia de finanzas, programas y contribuciones. Además, la estructura contable no era compatible con el reglamento financiero del UNICEF ni se ajustaba a las características comerciales que éste exigía para sus actividades de recaudación de fondos y para la gestión de la División del Sector Privado. En 1995, a petición del Secretario General y porque en ese momento no había opciones viables para la nómina de sueldos, el UNICEF migró de los sistemas de recursos humanos empleados en la sede y comenzó a instalar los módulos I y II del IMIS, que atienden a las cuestiones de personal (puestos y toda la información relativa a la contratación, promoción, traslado y separación del personal) y de derechos y habilitaciones, respectivamente. En mayo de 1998, el UNICEF instaló el módulo I, con importantes mejoras, para que el sistema funcionase al mismo nivel que los sistemas anteriores. El UNICEF también preparó módulos de contratación y clasificación, por considerar que los del IMIS no eran adecuados. La mayor parte de estos módulos agregados y de estas mejoras se han incorporado al sistema básico del IMIS y están ahora a disposición de otras organizaciones de las Naciones Unidas. El UNICEF puso en funcionamiento el módulo II, de derechos y habilitaciones, en enero de 1999. La instalación del módulo IV, de nómina de sueldos, se planificó y presupuestó para 1997-1998, pero debido a atrasos</p>

	<p>en la preparación general del IMIS en las Naciones Unidas, se aplazó hasta septiembre de 1999 para las Naciones Unidas y hasta comienzos del año 2000 para los demás organismos. Las Naciones Unidas adoptaron medidas para que el sistema anterior empleado para la nómina de sueldos se adaptase al efecto del año 2000. En la actualidad, el UNICEF examina modalidades operativas para la interfaz de la nómina de sueldos del IMIS con el Sistema Financiero y Logístico (SFL).</p> <p>El UNICEF participa de manera habitual en las reuniones del Subgrupo Técnico del Grupo de Trabajo especial de composición abierta sobre informática de las Naciones Unidas. Este Grupo de Trabajo dispone de amplias facultades en materia de gestión de la información de las Naciones Unidas. En la región de los Grandes Lagos de África y otros países afectados por situaciones de emergencia, el UNICEF y el PMA utilizan conjuntamente la red de la Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Aeronáuticas (SITA) del UNICEF y comparten comunicaciones inalámbricas para correspondencia electrónica, así como capacidades y recursos basados en un memorando de entendimiento interinstitucional. Gracias a ello, han disminuido los costos en comparación con las comunicaciones telefónicas por satélite, que a menudo son la única opción internacional en otras situaciones de emergencia. En su mayoría, las demás organizaciones de las Naciones Unidas que trabajan sobre el terreno han concertado contratos con la SITA y utilizan cada vez más sus servicios para transmitir correo electrónico (empleado ya en más de 100 oficinas exteriores del UNICEF) o se proponen usarlos en el futuro para conectar con Internet y la Intranet.</p> <p>Aunque ha habido algunas iniciativas de TI compartidas con distintas organizaciones de las Naciones Unidas, en general el entorno de la TI del sistema de las Naciones Unidas sobre el terreno se ha ido instaurando caso por caso, lo que impide compartir los servicios. Las demás organizaciones no disponen en su mayoría de normas propias o, en caso de tenerlas, no es posible compartirlas de modo económicamente beneficioso o no están actualizadas, o bien las organizaciones no tienen personal sobre el terreno especializado en TI. Además, la gestión y la estrategia de TI suelen ser variadas, lo que da lugar a que existan equipos muy distintos e incompatibles con las normas del UNICEF. Asimismo, puede suceder que su arquitectura se base en decisiones adoptadas por una empresa de apoyo contratada localmente, o fundarse en normas anticuadas que no hayan sido actualizadas.</p> <p>El UNICEF asiste de manera habitual a las reuniones de los grupos de trabajo de los servicios comunes sobre TI y telecomunicaciones y del IMIS. Los servicios comunes de TI, tanto sobre el terreno como en la sede, permiten disminuir los costos y compartir los conocimientos especializados si se ponen en práctica aplicando un análisis claro de los costos y beneficios y acuerdos concretos en materia de servicios, fundados, si es menester, en memorandos de entendimiento interinstitucionales. Como las distintas organizaciones de las Naciones Unidas y los fondos y programas que actúan sobre el terreno se hallan en distintas fases de madurez tocante a la TI y su empleo y función, es muy arduo de aplicar el planteamiento consistente en tener servicios comunes.</p> <p><i>(Informe sobre el plan estratégico y de inversiones del UNICEF en materia de tecnología de la información, UNICEF, 1999.)</i></p>
<p>OOPS</p>	<p>El único caso existente de acuerdo de trabajo y de dependencia mutua en materia de sistemas de información de gestión es el uso por parte del OOPS del sistema de computadora central IBM del OIEA para procesar su sistema actual de nómina de sueldos. Sin embargo, este sistema está gestionado en su totalidad por el personal del OOPS. La función del OIEA consiste en el mantenimiento del equipo y el entorno operativo de IBM. No existe dependencia en cuanto a la aplicación.</p>
<p>PMA</p>	<p>Antes del PMGF, el Programa mantenía dos importantes relaciones interinstitucionales. La primera era una relación de carácter estrictamente técnico con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE). Esta relación contribuyó de forma positiva a la puesta en marcha del PMGF en la medida en que permitía al personal del PMA concentrarse en la plataforma tecnológica futura y confiar a la vez en la gestión profesional del CICE para garantizar la estabilidad del entorno anterior. La segunda relación era con la FAO. Esta relación se desenvuelve en los planos práctico y técnico. El PMA y la FAO comparten en la actualidad el uso de un sistema común de recursos</p>

	<p>humanos/nómina de sueldos. Esta relación tiene muchas limitaciones para el PMGF. En primer lugar, el PMA nunca había tenido antes su propio sistema de recursos humanos/nómina de sueldos; su grado de conocimientos prácticos y técnicos sobre recursos humanos/nómina de sueldos era bastante escaso. El PMA se vio obligado a contratar personal de otros organismos para obtener el nivel necesario de conocimientos prácticos. En segundo lugar, como los funcionarios del PMA están mezclados en el sistema de la FAO con los empleados de la FAO, la logística de la migración de datos y la puesta en marcha del proyecto son complicadas. Por último, la relación ha llevado a la FAO a realizar actividades para garantizar que la migración de los empleados del PMA desde el sistema de la FAO no cause problemas a su sistema.</p>
UNESCO	<p>Antes de poner en marcha el FABS, la UNESCO trató de aprovechar mediante el intercambio de información la experiencia de otros organismos que ya habían aplicado la PRE, aunque el proyecto se ejecutó como una iniciativa independiente. En el caso del SISTER, que se desarrolló según las pautas específicas de programación de la UNESCO, se ha reconocido que la experiencia de la UNESCO podría beneficiar a otras organizaciones.</p>
OACI	<p>Ha habido consultas o contactos formales (mediante grupos de coordinación interinstitucional) e informales con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas con el fin de sacar el mayor provecho posible de su experiencia. Esos intercambios fueron de bastante ayuda y tuvieron un efecto importante en términos de sensibilización sobre los problemas, la orientación estratégica, la gestión de proyectos, la asignación de recursos y otros asuntos.</p>
UIT	<p>La Caja del Seguro de Enfermedad de la OIT/UIT tiene una aplicación compartida independiente del proyecto de sistema de información de gestión. Sin embargo, la UIT ha consultado exhaustivamente, desde 1991, a otras organizaciones sobre temas relativos a la PRE. En 1998 se elaboró un documento sobre las necesidades de recursos humanos, en cooperación con el PMA y el UNICEF, junto con el ACNUR y la OMPI. Estos esfuerzos aún no han dado lugar a una aplicación compartida de PRE.</p>
OMM	<p>Existen acuerdos de trabajo informales con algunos organismos para compartir ideas y experiencias.</p>
OMPI	<p>Al concluir su estrategia para el proyecto AIMS, el personal de la secretaría de la OMPI mantuvo debates pormenorizados y realizó visitas en conjunto con otros colegas en Ginebra (OIT, ACNUR, UIT, OMS y OMM, así como Organización Mundial del Comercio (OMC) y Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)), en Viena (Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) y PNUFID)) y en Roma (FAO y PMA), a fin de aprovechar sus experiencias en el desarrollo de esos sistemas y de las lecciones deducidas.</p>
OCDE	<p>La OCDE forma parte de un grupo de organismos internacionales que coordinan sus normas y reglamentos administrativos. Aunque no tiene compromisos formales ni depende de otra organización, la secretaría de la OCDE en la medida de lo posible ha fomentado la colaboración y el intercambio de información (por ejemplo, utilización conjunta de equipo informático en apoyo de la nómina de sueldos de dos organizaciones).</p>