



TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información**Proyecto IRIS**

1. Como se informó al Consejo de Administración en la reunión de noviembre de 2003, el presupuesto del Proyecto IRIS ha estado sometido a presiones cada vez mayores. A la luz de las solicitudes del Proyecto para aumentar el presupuesto previsto, y a fin de garantizar que la alta dirección comprenda el costo, el alcance y las opciones del proyecto, el Director General encargó una evaluación independiente de la situación del Proyecto, como se informa en el documento GB.289/PFA/3¹. El examen se inició en febrero y el informe acaba de ser completado. La Oficina ha estudiado de manera cuidadosa y exhaustiva sus conclusiones y recomendaciones.

I. Principales conclusiones y recomendaciones del examen externo

2. Las principales conclusiones del examen externo son las siguientes:
 - a) el diseño actual del Proyecto IRIS es eficaz desde el punto de vista técnico y reemplazará sistemas vulnerables a los fallos e incompatibles con las prácticas óptimas para la realización de las actividades. Además, tiene características que integrarán el presupuesto estratégico con las finanzas, la gestión de proyectos, los recursos humanos y la nómina. Esta función adicional es poco frecuente en el sistema de las Naciones Unidas y permitirá que la OIT disponga de un sistema de información verdaderamente integrado y dotado de procesos modernos para la realización de las actividades que apoyan la gestión basada en los resultados;
 - b) hasta la fecha los principales progresos alcanzados por el Proyecto están relacionados con el diseño y el desarrollo de las soluciones técnicas. Sin embargo, se ha determinado que las interfaces del Proyecto con su futura comunidad de usuarios son

¹ Examen que realizó Paul van Essche, consultor independiente especializado en estrategia y proyectos de gestión de la información, quien tiene experiencia con el ACNUR, el PNUD, la OMS, otras organizaciones internacionales y con el sector privado.

deficientes. A medida que el Proyecto se acerca más a la fase de aplicación, hacen falta ajustes para poder completarlo con éxito. Es muy importante introducir algunos cambios para garantizar que se tenga plenamente en cuenta el grado de preparación en materia de organización. Por esta razón, es necesario revisar la estrategia, el presupuesto y los plazos previstos para realizar el Proyecto, a fin de facilitar los importantes cambios que se han de aplicar en el plano técnico, en los procesos de las actividades y en el plano del personal. El objetivo que se busca es garantizar no sólo la aceptación de IRIS, sino también la capacidad para utilizarlo de manera óptima;

- c) a pesar de la eficacia técnica del diseño del Proyecto IRIS, se han subestimado sus costos. El hecho de incluir una gestión basada en los resultados y un presupuesto basado en el rendimiento ha acentuado la complejidad de un proyecto que ya de por sí tenía un vasto alcance, y desde un principio no se apreciaron ni planificaron por completo todas las exigencias que implica para integrarlo de manera apropiada en el proceso de organización. Tampoco se planificaron plenamente, lo cual es muy importante, campos esenciales como el de la comunicación, los cambios orgánicos y el aumento del personal.

3. Además de estas conclusiones, el examen externo proporcionó recomendaciones específicas para orientar el Proyecto a medida que avanza de la fase de construcción técnica a la fase de aplicación, que incluye su puesta a prueba, formación y garantías de una transición fácil. Las recomendaciones mencionaban la necesidad de reforzar algunos campos del equipo del Proyecto, de evaluar cuidadosamente la infraestructura y opciones de apoyo a la producción y, lo que es más importante, de revisar la gobernanza del Proyecto. Esto último incluía la designación de un único patrocinador del Proyecto, el reemplazo de las estructuras de gobernanza actuales por una junta encargada del Proyecto y un comité de las partes interesadas, así como la creación de una carta del Proyecto que redefiniría las funciones, las responsabilidades y las relaciones de estas entidades y personas.
4. El examen recomendó esperar a que el sistema IRIS estuviera bien asentado en la sede antes de aplicarlo en las regiones.
5. En el examen también se recomendó encarecidamente que se llevase a cabo un estudio del «costo total de los derechos de propiedad» para que la OIT conociese con exactitud las consecuencias financieras a largo plazo de la puesta en marcha de IRIS, de la deducción del ahorro generado por el abandono de los sistemas antiguos y de la reorientación de los recursos de gestión de la información existentes. En el examen se subrayó que el presupuesto destinado al Proyecto IRIS sólo permitía a la OIT aplicar y transferir la nueva solución.
6. Por último, el examen incluía una evaluación exhaustiva de las posibles opciones de estrategia del Proyecto en la que se ponía de manifiesto que la eliminación de cualquier parte del sistema integrado en una fase tan avanzada del proceso reduciría drásticamente su utilidad sin que ello tuviera ventajas económicas significativas y generaría nuevos riesgos y costos adicionales por el hecho de mantener en funcionamiento y conectadas entre sí las computadoras centrales obsoletas.

II. Costo del Proyecto

7. Habida cuenta de los factores de costo descritos más abajo y de las fluctuaciones de los tipos de cambio, el costo del Proyecto asciende, según los nuevos cálculos, a unos 40 millones de dólares de los Estados Unidos. Esta cifra sigue sin ser muy alta en

comparación con el costo de los proyectos similares que están poniendo en marcha otras organizaciones de las Naciones Unidas.

8. En el examen del Proyecto se advirtió de que se producirían costos adicionales de transición de unos 2 millones de dólares de los Estados Unidos (para financiar el apoyo prestado por el equipo del Proyecto durante los tres meses siguientes a su puesta en marcha), y de que, dado el tipo de proyecto, se debería prever un fondo de reserva para imprevistos de al menos 2,5 millones de dólares de los Estados Unidos.
9. Habida cuenta de los ajustes en los tipos de cambio y de los pagos de intereses, los recursos disponibles para la puesta en marcha de IRIS ascienden, según los nuevos cálculos, a 35,4 millones de dólares de los Estados Unidos. Así pues, hay un déficit de aproximadamente 5 millones de dólares de los Estados Unidos si se mantiene la fecha de puesta en marcha fijada para el mes de noviembre.
10. Además de las pérdidas generadas por el tipo de cambio, los factores principales que contribuyen al aumento de los costos son los siguientes: el aumento de los requisitos generales del sistema, tal y como se confirmó tras el ejercicio de diseño simulado llevado a cabo en septiembre de 2003; la incorporación de los módulos de gestión y elaboración estratégicas del presupuesto en el alcance del Proyecto; la recuperación de las pérdidas ocasionadas por el gasto excesivo en elementos específicos del Proyecto, y la prestación de apoyo adicional para la gestión del cambio — como la educación y la formación del usuario.

III. Conclusiones del Director General

La necesidad del IRIS

11. El IRIS es fundamental para aumentar la eficacia de la OIT. Las estructuras y los procedimientos basados en los resultados que ha adoptado el Director General dependen de la transparencia, la disposición de datos en tiempo real y la responsabilización con respecto a la eficacia y la eficiencia en toda la Oficina. La iniciativa de fortalecimiento de la gestión puesta en marcha a principios de 2003 ha tropezado con varios obstáculos que ponen de manifiesto la necesidad acuciante de sustentar los procesos y la toma de decisiones en sistemas de información adecuados. Como sistema moderno e integrado, el IRIS es un instrumento que mejora considerablemente la capacidad para introducir reformas en la gestión.
12. Sin el IRIS, la OIT seguiría dependiendo de sistemas desfasados sujetos a un riesgo exponencial de fallos. Los fabricantes ya retiraron en una ocasión su asistencia a los sistemas de computadora central cada vez más obsoletos de la OIT, y la próxima vez que eso suceda tal vez no exista una solución provisional para la contabilidad, las nóminas y otras funciones esenciales, muchas de las cuales datan del decenio de 1970.
13. El Director General coincide con las conclusiones del examen realizado en que el IRIS es único en el sistema de las Naciones Unidas y en que puede ofrecer muchas más ventajas que las que dejaban entrever los motivos por los cuales se creó. La plena aplicación del Proyecto va más allá de la sustitución de los sistemas informáticos financieros desfasados y vulnerables y de la automatización de los procesos operativos relacionados con la administración. De hecho, al ofrecer una solución integrada, el IRIS proporciona a la OIT el impulso tecnológico necesario para que la Organización lleve a cabo una planificación, gestión y rendición de cuentas eficaces de las actividades básicas que conforman la ejecución de su mandato de conformidad con el aumento de las solicitudes de información

en tiempo real, gestión de los conocimientos, exactitud, transparencia, responsabilización y fiabilidad de sus procesos operativos. En ese sentido, el IRIS es fundamental para realizar una reforma significativa de la gestión de la Organización y alcanzar niveles óptimos de prestación de servicios a escala interna y externa.

14. El valor añadido más importante del IRIS radica en su función integradora, que vincula los distintos procesos operativos y actividades de la OIT, lo que proporciona una base adecuada de información interrelacionada necesaria para adoptar decisiones de gestión acertadas. Ese es también el origen de su complejidad y el motivo por el que se precisa una capacidad de asimilación y un grado de preparación institucional muy superiores a los inicialmente previstos. Por consiguiente, para que el IRIS despliegue todo su potencial y respalde de manera eficaz un cambio general en las actividades operativas de la OIT, deben redoblarse los esfuerzos para entender perfectamente su alcance y sus repercusiones en toda la Organización, brindar formación a la comunidad de usuarios y apoyarla permanentemente.

Financiación del IRIS

15. La búsqueda de soluciones a un problema presupuestario de la magnitud descrita supone un gran reto. Existe una necesidad inmediata de lograr una financiación adecuada para el IRIS que garantice su plena funcionalidad y reduzca al mínimo los riesgos relacionados con aspectos como la aceptación de los usuarios. Al mismo tiempo, la OIT no debería renunciar a los compromisos asumidos en el Programa y Presupuesto para 2004-2005.
16. Como se ha indicado antes, los recursos asignados al IRIS ya han permitido obtener ganancias derivadas del tipo de cambio y de los intereses. La práctica establecida es utilizar las ganancias generadas por el tipo de cambio y los intereses en el marco de la asignación aprobada (del mismo modo, las pérdidas derivadas del tipo de cambio también son absorbidas por la asignación aprobada, como ha sucedido anteriormente con el IRIS).
17. Además, los gobiernos del grupo de los PIEM propusieron en noviembre que se destinaran al IRIS, en caso de necesidad, los recursos del componente relativo a las necesidades en materia de gestión con cargo al superávit de 2000-2001. Esa propuesta se está analizando en particular para hacer frente a las peticiones de formación de los directivos y del personal en relación con el IRIS. Asimismo, un estudio de todos los recursos existentes en lo que respecta a su relación con el IRIS debería propiciar la obtención de fondos adicionales.

Medidas adoptadas para mejorar la gobernanza de los proyectos y el control de los costos

18. Tras realizar consultas y examinar las conclusiones y recomendaciones del examen externo, el Director General ha procedido rápidamente a identificar las deficiencias existentes en la estructura de gestión del proyecto. El Director General ha designado como Patrocinadora Ejecutiva Principal del proyecto a Sally Paxton, Directora Ejecutiva, quien representa a la comunidad de usuarios y tiene la responsabilidad de velar por que todas las personas implicadas apliquen eficazmente las principales recomendaciones de la evaluación independiente encomendada por el Director General, así como de crear una junta encargada del proyecto y un comité de las partes interesadas con una nueva composición. Estas estructuras de gestión revisadas permitirán definir una clara línea de autoridad y responsabilidad a fin de obtener la máxima garantía de que el Proyecto IRIS pueda alcanzar sus objetivos con éxito. Las medidas adoptadas deberían garantizar que los plazos se cumplan, que se proceda a un estricto control de los costos, que la comunidad de

usuarios participe plenamente y que las decisiones necesarias para seguir avanzando se tomen con rapidez y autoridad.

19. Además, las estructuras internas se reforzarán cuando sea necesario, especialmente en lo que respecta a las funciones de gestión del cambio, con objeto de garantizar que la comunidad de usuarios reciba una formación completa, tanto teórica como práctica, sobre el sistema. El plazo no sólo se ha ampliado con el fin de ultimar la solución técnica, sino también de proporcionar el tiempo necesario para las actividades de puesta a pruebas, formación y transición que garanticen una transmisión completa de los conocimientos del equipo del proyecto a los futuros usuarios, así como de preparar al personal para los principales cambios relacionados con el procedimiento y el sistema. Además, tal como se recomendó, la introducción de IRIS en las regiones se iniciará una vez la aplicación del sistema en la sede se haya asentado, lo que reducirá al mínimo el riesgo operativo que entraña un cambio simultáneo y garantizará una transferencia más eficaz y sin obstáculos a las regiones. Entre otras decisiones adoptadas, cabe destacar la necesidad de interrumpir los trabajos de diseño y de llevar a cabo un análisis exhaustivo del apoyo necesario, incluidas las posibilidades de externalización en cuanto a la infraestructura técnica y el apoyo a los usuarios.

Ginebra, 16 de marzo de 2004.

Este documento se presenta para información.