



TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información**Proyecto IRIS****I. Introducción**

1. El «Sistema integrado de información sobre los recursos» (IRIS) es el nombre con que la OIT ha bautizado a su sistema personalizado de planificación de los recursos de la empresa. Los sistemas de planificación de los recursos de la empresa son herramientas basadas en las tecnologías de la información, mediante las cuales se gestionan los procesos financieros, físicos y de recursos humanos en el conjunto de una organización. IRIS sustituirá a los sistemas múltiples, obsoletos y dispersos actualmente empleados para la contabilidad, la elaboración del presupuesto, los pagos, las adquisiciones, el personal y las nóminas, ofreciendo una solución integrada. La mayoría de las funciones de apoyo desempeñadas en el seno de la Organización, tales como la planificación de los programas, los recursos humanos y las nóminas, la gestión financiera y la presentación de informes financieros, las adquisiciones y los viajes, formarán parte de esta nueva solución. El módulo de gestión estratégica, que ha sido diseñado en función de las necesidades de la OIT, integrará estas actividades de apoyo junto con los objetivos estratégicos de la Organización.
2. En marzo de 2004 se informó al Consejo de Administración de que, en febrero de 2004, el Director General había encargado un examen externo y exhaustivo del proyecto IRIS y de que, inmediatamente después, había adoptado una serie de decisiones coherentes con las recomendaciones formuladas en dicho examen. Estas decisiones se adoptaron con la finalidad de proteger las importantes inversiones realizadas en el proyecto IRIS. Entre las decisiones adoptadas cabe citar una revisión de las previsiones presupuestarias; un calendario revisado, tanto para la sede como para las estructuras exteriores; una estructura de gobernanza más sólida; el especial hincapié en la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de la OIT; una mayor implicación de los usuarios en la puesta a prueba y la formación, y un estudio detallado de las implicaciones financieras a corto y más largo plazo.
3. La Comisión recuerda que el presupuesto revisado ascendía a 40 millones de dólares de los Estados Unidos, suma correspondiente al costo estimado del proyecto según la nueva fecha de aplicación de mediados de noviembre de 2004. Esta suma debía cubrir los costos de

aplicación en la sede, y se esperaba a que el sistema estuviera bien asentado en la sede antes de aplicarlo en las estructuras exteriores. Además, se recomendó añadir una suma de hasta 2,5 millones de dólares de los Estados Unidos para gastos imprevistos, y se estimó que se precisarían otros 2 millones de dólares de los Estados Unidos para ayudar al personal de la OIT durante la fase de transición del antiguo al nuevo sistema. Se programó llevar a cabo un estudio del costo total de los derechos de propiedad a fin de estimar el costo del funcionamiento de IRIS una vez puesto en marcha el sistema.

II. Cambios efectuados en IRIS desde marzo de 2004

4. Antes de que se celebrara la reunión de marzo del Consejo de Administración se actuó de inmediato para reforzar la gestión de IRIS, nombrándose a Sally Paxton Patrocinadora Ejecutiva Principal del proyecto. Ulteriormente, se estableció una estructura de gobernanza de tres niveles a fin de garantizar la supervisión efectiva de IRIS, tanto en el ámbito interno como en su interacción con la comunidad de usuarios.
5. A nivel del proyecto, se creó una Oficina de Gestión del Proyecto para respaldar al Director del Proyecto. En el nivel siguiente, se constituyó un comité de las partes interesadas como punto de contacto primordial entre los principales miembros del equipo del proyecto y los principales representantes de la comunidad de futuros usuarios, en el que participan tanto las unidades administrativas como los sectores técnicos. El comité de partes interesadas proporciona un mecanismo de consulta para la resolución de cuestiones prácticas tales como los cambios en los procesos operativos, además de garantizar la participación del personal de la OIT en la puesta a prueba y validación del nuevo sistema. En el nivel más alto, se constituyó una junta encargada del proyecto como órgano asesor del patrocinador del proyecto. Esta junta aborda principalmente las cuestiones relativas al presupuesto, la dotación de personal y la estrategia del proyecto.
6. Se revisó la propia estructura del proyecto a fin de integrar mejor los distintos «ámbitos de actividad» (por ejemplo, las finanzas, las nóminas y las adquisiciones). Los distintos planes individuales de proyecto se refundieron en un único plan general, y se instauró una presentación semanal de informes a fin de evaluar con precisión los progresos realizados, comparándolos con las previsiones y las etapas fundamentales. De conformidad con la garantía dada a la Comisión en marzo de que se controlaría el alcance del proyecto y se detendría el diseño de características nuevas y no esenciales, en el seno del equipo del proyecto se creó una junta de control de los cambios, encargada de filtrar, decidir las prioridades, uniformar y proporcionar estimaciones de gastos para los cambios propuestos en relación con el sistema.
7. Por último, y con el fin de lograr una mayor sinergia y eficiencia entre los miembros del equipo de IRIS, éstos fueron trasladados desde sus múltiples ubicaciones en la sede al único espacio lo suficientemente grande como para albergar a todo el equipo, a saber, la Biblioteca de la OIT. Aunque ello ha reducido provisionalmente el espacio de la sala de lectura a menos de la mitad de su tamaño original, gracias al espíritu de colaboración del personal de la Biblioteca, se ha producido un trastorno mínimo de las actividades de la Biblioteca, lo que ha permitido obtener mejoras palpables en la productividad y comunicación del proyecto.

III. Progresos y etapas fundamentales

8. La primera etapa fundamental de IRIS se logró el 10 de mayo de 2004, cuando el mecanismo para la elaboración del presupuesto del módulo de gestión estratégica se aplicó

simultáneamente en la sede y en las estructuras exteriores. Si bien este módulo representa únicamente una parte del alcance más amplio de IRIS, permitió extraer enseñanzas valiosas en cuanto a la distribución de un nuevo producto y el apoyo brindado al mismo. Un aspecto aún más importante es que ahora la OIT puede elaborar directamente un presupuesto estratégico basado en el Marco de Políticas y Estrategias, sirviéndose de un proceso transparente que establece un vínculo entre los recursos y los resultados. El Programa y Presupuesto para 2006-2007 se está elaborando con este nuevo sistema, el cual ha tenido una acogida favorable por parte de la comunidad de usuarios, debido a su precisión, rapidez, flexibilidad y a la transparencia que ofrece.

9. Durante la reunión de marzo, la Comisión respaldó la necesidad de que existiera una mejor comunicación entre IRIS y su comunidad de futuros usuarios, como elemento esencial para facilitar la transición de los antiguos a los nuevos sistemas. Ulteriormente, se implantó una estrategia de comunicación a fin de lograr una mayor concienciación con respecto a IRIS. Durante los meses de mayo y junio se organizaron siete sesiones introductorias de orientación, incluida una sesión especial que tuvo lugar en junio, durante la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Estas sesiones respondían a preguntas básicas sobre la naturaleza, los objetivos y el calendario de IRIS. En septiembre se organizaron dos series de 12 sesiones informativas detalladas, de cuatro días de duración cada una, en las que se abordaron los principales procesos operativos. Las sesiones contaron con un gran número de asistentes, con un público de hasta 100 personas por sesión, y las reacciones han sido positivas. Por último, se está preparando un programa integral de formación, en el que se utilizará al máximo número posible de funcionarios de la OIT como instructores. Esta iniciativa permitirá obtener mayores ahorros que si se utilizaran instructores externos y garantizará que los conocimientos especializados sobre el sistema permanezcan en la Oficina.
10. En su reunión de marzo, la Comisión también planteó la cuestión de la participación del personal en el desarrollo del nuevo sistema de información. Tal como estaba previsto, más de 40 usuarios futuros han participado en las actividades de puesta a prueba y validación organizadas recientemente. La participación del personal también se ha facilitado a través de una red de «líderes del cambio», constituida por más de 20 personas clave de toda la Organización, que el proyecto utiliza como puntos de contacto para identificar a los participantes en la puesta a prueba, así como para validar los perfiles de seguridad u obtener un consenso acerca de las funciones y responsabilidades. De forma paralela, se ha dado prioridad a la transferencia de conocimientos de los especialistas externos al personal interno. El número de consultores se ha reducido paulatinamente y hay un mayor número de funcionarios de la OIT implicados en el proyecto, incluidos los que desempeñan importantes funciones de liderazgo. Por citar un ejemplo, el contratista principal tenía empleados en el proyecto a más de 40 consultores en febrero, a aproximadamente 30 en abril y sólo a más de 20 en la actualidad.
11. Desde el mes de marzo, la actividad a la que se ha dedicado más tiempo en el marco del proyecto ha sido finalizar la construcción y puesta a prueba del sistema. Como se trata de un proyecto complejo, el proceso no está exento de dificultades y retrasos. Se han llevado a cabo otras actividades de forma paralela a la construcción y puesta a prueba, como los preparativos para la aplicación a nivel operativo y técnico. La planificación detallada de la transición de los antiguos a los nuevos sistemas es esencial para tener éxito, y ésta debe respetar los procesos y ciclos operativos tales como el cierre del ejercicio financiero y las nóminas, además de garantizar que se validen los datos de los antiguos sistemas antes de transferirlos a los nuevos.
12. Otra parte importante del trabajo, iniciada en abril, fue el estudio del costo total de los derechos de propiedad. Tal como se indicó a la Comisión en marzo de 2004, el proyecto IRIS se emprendió sin tener una visión global de todas las consecuencias financieras

derivadas de la construcción y el mantenimiento de un sistema moderno de información. Las conclusiones iniciales del estudio se explican en la parte V *infra*. El estudio del costo total de los derechos de propiedad incluía un examen de la capacidad global de la OIT en cuanto a las tecnologías de la información, un análisis de las ventajas económicas de externalizar todo el funcionamiento y el mantenimiento del sistema IRIS o una parte de los mismos, y el estudio de las posibles estructuras de apoyo y del presupuesto correspondiente para el balance del bienio actual.

13. La decisión de si la externalización del apoyo a IRIS beneficiaría a la OIT y, en caso afirmativo, de la medida en que lo haría, fue objeto de un estudio detenido y de un reñido proceso de licitación. En el análisis final se determinó que el apoyo a los usuarios, la formación, el mantenimiento funcional y el desarrollo del sistema debían realizarse en la OIT para conservar el mayor número posible de conocimientos empresariales en la Oficina y reducir al mínimo los costos de explotación. Se determinó que la adquisición, la instalación y el mantenimiento de los ordenadores centrales podría realizarse de forma más eficiente y económica por medio de un socio especializado. En septiembre de 2004 se firmó un contrato de cinco años para proporcionar esta infraestructura y los servicios conexos, con un costo anual de 1,1 millones de dólares de los Estados Unidos.
14. Otra parte del trabajo concluida fue el examen de las tecnologías de la información. Se confirmó que los costos de explotación de IRIS quedarían parcialmente cubiertos de recurrirse a la actual red de personal descentralizado de apoyo a las tecnologías de la información para proporcionar ayuda directa a los usuarios de IRIS y, en caso de ser necesario, a los actuales funcionarios encargados de las tecnologías de la información en el seno del equipo principal de apoyo y mantenimiento de IRIS. El examen también puso de manifiesto que IRIS permitirá a la Oficina obtener ahorros adicionales mediante la retirada de los antiguos sistemas, la redistribución de un número reducido de funcionarios y la renovación de algunos contratos de colaboración externa.

IV. Planificación y situación actual

15. A fines de septiembre de 2004, se preveía que IRIS podía terminar la fase de diseño y las pruebas del sistema a mediados de noviembre de 2004 conforme a lo planeado. Sin embargo, además de desarrollar la solución técnica, queda por realizar una amplia gama de tareas simultáneas e interrelacionadas para lograr la aplicación total del sistema en la sede. Dado que el proyecto acumuló una demora de cuatro semanas en el curso del año, y con el fin de evitar la introducción de factores de riesgo inútiles en esta última etapa, se decidió aplazar la fase de activación de noviembre. En efecto, se optó por posponer la activación a fin de garantizar una mejor preparación final; la formación y la aceptación de los usuarios y, además, permitir el cierre del ejercicio financiero de mediados de bienio con un único sistema conocido de todos. El día fijado para la activación es ahora el 20 de febrero de 2005, es la fecha más temprana después de noviembre de 2004 que respeta los ciclos de gestión (en particular la nómina de sueldos) y que permite que el programa de formación se ejecute simultáneamente y con eficacia. Esta fecha se confirmará al terminarse con éxito las tareas técnicas clave previstas para octubre y noviembre.
16. Una vez que el sistema haya sido elaborado y se hayan hecho todas las pruebas necesarias, el equipo del proyecto será reducido apreciablemente, pues en un período de aproximadamente dos semanas pasará de 120 personas a alrededor de 55. Este equipo de preparación permanecerá hasta la nueva fecha de activación. Durante diciembre de 2004, el equipo procederá a la validación del sistema respecto de los usuarios finales; preparará el cambio de los sistemas antiguos a los nuevos; terminará la elaboración del material de información y trabajará con la empresa externa para garantizar que la plataforma técnica esté lista. En enero de 2005, comenzará el programa de formación formal, que proseguirá

hasta la activación del sistema. Inmediatamente después de la fase de activación, el equipo se reducirá en aproximadamente diez personas, durante un período de transición de tres meses. Si bien está en curso de elaboración un estudio que dará informaciones más precisas, se prevé que en junio de 2005 el equipo se habrá reducido aún más para formar un grupo de aproximadamente 25 personas que comprenderá hasta 13 especialistas de una empresa de servicios técnicos.

17. Como se observó anteriormente, el módulo de gestión estratégica ha sido puesto en práctica tanto en la sede como en las oficinas exteriores y el personal de la OIT lo está utilizando para la preparación del presupuesto para 2006-2007. Después de un período de estabilización de todos los módulos de IRIS en la sede, se aplicarán en el terreno tan pronto como sea posible con toda la prudencia necesaria. Antes de esta etapa, se prevé la realización de un examen de los procedimientos de trabajo. Los principales componentes de la fase de aplicación en el terreno serán la formación y los servicios de apoyo; también tendrán que ser tratadas las cuestiones relativas a la conectividad.
18. Prosigue la labor destinada a perfeccionar una estructura de apoyo para IRIS hasta fines de 2005. Dicha estructura estará compuesta por funcionarios de la OIT y un número limitado de consultores. Este equipo reducido tendrá la capacidad de asegurar el mantenimiento continuo y la mejora del sistema existente pero no estará en condiciones de aplicar nuevos elementos funcionales importantes. Una vez que el sistema se haya estabilizado en la sede, este equipo, junto con funcionarios de los servicios de gestión y de administración, estará a cargo de la implantación en el terreno. Se prevé que durante el año 2005, la estructura de apoyo de IRIS evolucionará de una estructura independiente y fundamentalmente centralizada a una estructura plenamente integrada en las estructuras de apoyo generales de la Oficina.

V. Presupuesto y costos de IRIS

19. Se estima que la creación y las pruebas del sistema IRIS ascenderán a un monto de 40 millones de dólares de los Estados Unidos y que no será necesaria la reserva de 2,5 millones de dólares de los Estados Unidos para imprevistos anunciada en marzo de 2004. Este logro proviene de un esfuerzo permanente y enérgico por reducir los gastos del proyecto. Además, el proyecto ha reducido la posibilidad de que la Oficina tenga un exceso de tareas simultáneas, si bien esto también ha provocado la demora de la fecha de activación. Limitar los gastos y separarse de la mayor parte del equipo del proyecto en noviembre significa que el retraso de la fase de activación tendrá pocas repercusiones presupuestarias en el proyecto, si bien tendrá algunas consecuencias en su organización: las economías a corto plazo que provienen de abandonar los sistemas antiguos o la no renovación de los contratos de colaboración externa también sufrirán una pequeña demora.
20. El estudio sobre el costo total de los derechos de propiedad estima que los costos para el período que va de mediados de noviembre de 2004 al 31 de diciembre de 2005 ascenderán a 13,6 millones de dólares de los Estados Unidos. Esto comprende el equipo de producción, recursos para el período de transición hasta mayo de 2005, honorarios para la infraestructura técnica subcontratada, derechos de licencia de los programas informáticos y gastos varios. Además, el estudio estimó el costo anual del apoyo brindado a IRIS, una vez que alcance una estabilidad suficiente (a saber ningún nuevo perfeccionamiento, ningún cambio de funcionalidad, o de costos de instalación en el terreno) en 8 millones de dólares de los Estados Unidos. Estas cifras no incluyen economías a corto o a largo plazo.
21. Habida cuenta de las limitaciones presupuestarias, se realizaron nuevos esfuerzos para disminuir el costo total de apoyo a la producción. Después de intensas consultas internas y a pesar de reconocer la posibilidad de que la estabilización y la aplicación en el terreno

pueden ser más lentas, se disminuyeron las proyecciones de costo para el período de mediados de noviembre de 2004 hasta el 31 de diciembre de 2005 en aproximadamente 11,9 millones de dólares de los Estados Unidos, sin contar posibles economías. Esta cifra incluye 2 millones de dólares de los Estados Unidos en costos de transición, como se anunció en marzo de 2004, así como también 9,9 millones de dólares de los Estados Unidos para el apoyo de la producción, lo cual comprende costos de personal, de licencias, de apoyo técnico subcontratado y gastos varios.

22. Las economías que se obtendrán gracias a la aplicación de IRIS serán inmediatas y a largo plazo. Actualmente, la Oficina ha estimado en 1 millón de dólares de los Estados Unidos las economías anuales inmediatas en gastos de personal mediante la redistribución del personal que trabaja en el campo de las tecnologías de la información en las actividades en curso de IRIS y, aproximadamente 450.000 dólares de los Estados Unidos en economías anuales distintas de las de personal. Sólo la mitad de estas últimas se harán en 2005 ya que los sistemas antiguos seguirán funcionando durante la primera parte del año. Ya se ha determinado un monto de economías anuales en costos de personal que ascenderá a 750.000 dólares de los Estados Unidos, si bien se alcanzará esta meta sólo cuando los funcionarios, cuyas tareas administrativas serán hechas por IRIS, hayan sido convenientemente redistribuidos. La totalidad de los fondos necesarios para el apoyo de IRIS entre mediados de noviembre de 2004 y el 31 de diciembre de 2005 asciende a 10,7 millones de dólares de los Estados Unidos y el costo anual neto estimado para el mantenimiento de IRIS ya establecido es de aproximadamente 5,8 millones de dólares de los Estados Unidos.
23. La Comisión tiene ante sí un documento sobre la utilización del superávit de 2000-2001 ¹ en recursos no asignados por un monto de aproximadamente 10,4 millones de dólares de los Estados Unidos que provienen de los beneficios generados por el tipo de cambio. El documento contiene una propuesta para que estos recursos sean asignados al Fondo para los Sistemas de Tecnologías de la Información con el objeto de financiar la finalización y el apoyo de IRIS. Se espera que prosiga la búsqueda de economías durante el período de transición y en la estructura posterior a la fase de activación en el curso del año 2005, para cubrir el déficit de 300.000 dólares de los Estados Unidos. Por consiguiente, la financiación de IRIS en 2005 estaría garantizada, a reserva de la aprobación de esta propuesta por el Consejo de Administración. Esta recomendación se formula después de haber analizado extensamente todas las opciones de que dispone la Oficina y a raíz de la necesidad de garantizar que IRIS disponga inmediatamente de los recursos necesarios para respaldar la fase de aplicación principal y el período de transición. En las propuestas de Programa y Presupuesto para 2006-2007 presentadas por el Director General habrá una partida para cubrir los costos permanentes de IRIS con el costo de la implantación del sistema en el terreno, que consiste en gran medida en la formación del personal cubierta con partidas del Programa y Presupuesto para ese fin. La instalación del sistema en el terreno no debería provocar ningún cambio en los costos de funcionamiento permanentes de IRIS.
24. Así como en la mayoría de las instalaciones de sistemas de planificación de los recursos de la empresa, tomará cierto tiempo lograr economías importantes mediante la aplicación de operaciones más eficientes. En general, este objetivo depende de ciertas condiciones, a saber, la existencia de un sistema de información moderno y flexible como IRIS, el análisis completo de los procedimientos de trabajo y la determinación de las posibilidades de reducir tareas superfluas, evitar la duplicación de los esfuerzos, la pérdida de tiempo y de recursos y, los obstáculos procedimentales. El primero de estos objetivos será logrado en breve plazo y el segundo ha progresado a lo largo de la evolución del proyecto. A fines de

¹ Documento GB.291/PFA/7.

septiembre, se creó un grupo de trabajo interno con el propósito de analizar y formular recomendaciones sobre la estructura posterior a la etapa de producción, el calendario y las disposiciones relativas al período de transición, la dotación de personal y las cuestiones presupuestarias. Este análisis contribuirá a cuantificar de manera más precisa otras economías potenciales que podrían lograrse en la fase de activación de IRIS, si bien todas las economías sólo se harán mediante la redistribución y el perfeccionamiento del personal. Evidentemente, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para proteger el empleo de los funcionarios fijos. En la medida que el perfeccionamiento y la redistribución del personal no sea posible se tomarán medidas para tratar estas situaciones conforme a las disposiciones del Estatuto del Personal. En caso de que antes de noviembre de 2004 se determine la posibilidad de nuevas economías, se informará a la Comisión al respecto.

- 25.** Al instalar el sistema IRIS, la OIT toma una medida importante y valiente que incrementarán las prácticas de trabajo más eficaces y la toma de decisiones más efectivas, lo cual respaldará la mejora permanente de la ejecución de su mandato. El proceso de cambio actualmente en curso tiene implicaciones fundamentales para la manera de dirigir, administrar y percibir la Organización. A fin de sacar el mayor provecho posible de este cambio y de las inversiones financieras y humanas hechas, la Organización debe aprovechar la oportunidad que se le presenta, explotar los instrumentos instalados y extraer los beneficios que se le presente. La puesta en práctica del módulo de gestión estratégica ha sido un gran ejemplo que debería seguirse y sobre el que habría que inspirarse para garantizar que el éxito logrado vuelva a repetirse en toda la Organización.

Ginebra, 26 de octubre de 2004.

Este documento se presenta para información.