



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

Distr. general  
11 de marzo de 2013  
Español  
Original: inglés

**Junta de Desarrollo Industrial**

41º período de sesiones

Viena, 24 a 27 de junio de 2013

Tema 4 g) del programa provisional

**Fortalecimiento de los programas de la ONUDI  
mediante los saldos no utilizados de las  
consignaciones de créditos**

**Comité de Programa y de Presupuesto**

29º período de sesiones

Viena, 22 a 24 de mayo de 2013

Tema 9 del programa provisional

**Fortalecimiento de los programas de la ONUDI  
mediante los saldos no utilizados de las  
consignaciones de créditos**

**Programa de cambio y renovación orgánica**

**Informe del Director General**

El presente documento proporciona información actualizada sobre los últimos avances relativos al Programa de cambio y renovación orgánica, de conformidad con la decisión IDB.38/Dec.4. En el documento se actualiza la información presentada anteriormente en los documentos IDB.40/5 e IDB.40/CRP.4.

**I. Antecedentes**

1. El Programa de cambio y renovación orgánica es una iniciativa impulsada a nivel de toda la Organización a fin de reforzar la función de la ONUDI en calidad de asociada para lograr la prosperidad. El Programa se puso en marcha en 2010 e introduce ajustes fundamentales en el funcionamiento de la Organización con miras a aumentar su eficiencia y eficacia, así como a institucionalizar la gestión basada en los resultados, la gestión del riesgo y el intercambio de conocimientos. Esos objetivos se están alcanzando, entre otras cosas, mediante la reestructuración de los procesos institucionales, la implantación de un sistema de planificación de los recursos

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



institucionales, el perfeccionamiento del personal en ámbitos específicos y la introducción de mejoras en la cultura de trabajo de la Organización.

2. Desde su puesta en marcha, el Programa ha alcanzado los principales hitos en el plazo previsto y con los recursos aprobados, lo que ha sido confirmado por el Auditor Externo y distintas evaluaciones independientes realizadas por SAP Alemania. Ese resultado únicamente ha sido posible gracias a una visión y una estrategia claras, la gestión integral de todos los cambios bajo un marco común (la Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica), conforme a lo recomendado en el modelo “Dirección del cambio y renovación orgánica”, la participación continua de todas las partes interesadas, la dedicación y el arduo trabajo del personal, y el apoyo y compromiso claros y manifiestos del Director General, el personal directivo superior y los Estados Miembros.

## II. Principales avances y medidas futuras

3. El Programa sigue el curso previsto y cabe esperar que en junio de 2013 concluya sin que se hayan excedido ni los fondos ni los plazos aprobados. Es un logro extraordinario, teniendo en cuenta que se trata de la gestión integral de todas las operaciones de la ONUDI en el marco de un único sistema integrado. Las conclusiones del examen de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas realizado por la Dependencia Común de Inspección, cuyo informe se publicará próximamente, corroboran esa valoración: los inspectores hallaron que el 67% de los sistemas de planificación de los recursos institucionales se habían implantado con retraso y que el 33% había empleado más recursos de los presupuestados. Entre los principales hitos alcanzados en el marco del Programa de cambio y renovación orgánica figura la puesta en marcha de las siguientes versiones del sistema de planificación de los recursos institucionales desde enero de 2012: el módulo de gestión de los proyectos y la cartera destinado a apoyar las actividades de cooperación técnica de la ONUDI; varios módulos relativos a la gestión del capital humano; y diversas funciones relacionadas con la gestión de los conocimientos y la colaboración para las actividades de cooperación técnica. Además, en enero de 2013 se alcanzó otro hito importante con la puesta en marcha de varias funciones en el ámbito de las finanzas, adquisiciones y logística. A fin de apoyar los procesos institucionales en el sistema de planificación de los recursos institucionales de la forma más eficiente y eficaz, se adoptaron medidas para reducir considerablemente las etapas del proceso y la labor administrativa, tanto en la Sede como en las oficinas extrasede, gestionar el proceso de aprobación por vía electrónica, siguiendo el principio de los cuatro ojos, mejorar la delegación de autoridad, y fomentar la transparencia, el intercambio de conocimientos y un cambio cultural positivo. Además, durante la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales se hizo lo posible por aplicar constantemente mejoras operacionales y medidas de efecto rápido con el fin de mejorar los procesos y procedimientos de la ONUDI, mantener vivo el impulso de cambio y ayudar así a infundir una cultura de cambio. El Programa de cambio y renovación orgánica también contribuye a promover una serie de aspectos positivos y a subsanar los aspectos negativos definidos en el análisis de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del grupo de trabajo oficioso sobre el futuro de la ONUDI, incluidos sus programas y recursos.

4. Durante el primer semestre de 2013 tratarán de superarse los escollos pendientes. Cabe esperar que en junio de 2013 se hayan alcanzado todos los grandes hitos previstos en el Programa y que este concluya según lo previsto. Hecho esto, habrá algunas actividades a las que los servicios correspondientes tendrán que dar continuidad o seguimiento; por ejemplo, los servicios de gestión de recursos humanos de la ONUDI tendrán que ocuparse del perfeccionamiento del personal y el cambio cultural, mientras que la institucionalización permanente de la gestión basada en los resultados, la gestión del riesgo y la gestión de los conocimientos será responsabilidad de las dependencias orgánicas competentes. Además, para asegurar una armonización continua del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales con las exigencias y necesidades institucionales futuras, se introducirá una nueva estructura de gestión, cuyos pormenores se exponen en detalle en el presente documento (párrafos 25 a 29). Esas medidas futuras permitirán a la Organización seguir cosechando los beneficios del Programa.

#### **Aplicación de la planificación de los recursos institucionales (sistema SAP)**

5. Tras una licitación pública internacional realizada en 2010, la ONUDI seleccionó un sistema de planificación de los recursos institucionales y un servicio de aplicación basados en el proveedor mundial SAP, líder en soluciones de planificación de recursos institucionales. El sistema se está implantando en la ONUDI en cuatro versiones. La implantación de un sistema de planificación de los recursos institucionales de tal magnitud entraña una serie de dificultades, como la migración de datos y su estabilización e integración. Por consiguiente, tras la implantación de cada uno de los módulos de planificación de los recursos institucionales, desde principios de 2012, se ha seguido trabajando intensamente para estabilizar el sistema, perfeccionar los nuevos procesos y asegurar la integración de los módulos correspondientes.

#### **Versión 1: Actividades institucionales básicas y de cooperación técnica**

6. El módulo de gestión de los proyectos y la cartera, puesto en marcha en enero de 2012, da soporte a todas las fases de las actividades institucionales básicas y de cooperación técnica de la ONUDI (es decir, desde identificar una solicitud, hasta el diseño, ejecución, evaluación y presentación de informes). Este nuevo enfoque sistemático e integral de la gestión de los proyectos y la cartera de la ONUDI contribuye a evaluar los efectos en el desarrollo con arreglo a los principios de la gestión basada en los resultados, la gestión sistemática de los riesgos del proyecto, la ampliación de la cobertura geográfica y la eficacia institucional. Ese enfoque también permite una mejor gestión y control de las actividades de la ONUDI, así como una mayor calidad de la información sobre los resultados y los productos que se presenta a los Estados Miembros y las partes interesadas externas. Además, el módulo de gestión de los proyectos y la cartera contribuye a mejorar la transparencia, el intercambio de conocimientos y la colaboración, al poner a disposición de todo el personal, tanto de la Sede como de las oficinas extrasede, la información y los documentos relacionados con el proyecto.

7. En 2012 se puso en marcha una iniciativa importante para mejorar la calidad, a fin de que la información sobre los proyectos nuevos y en curso quedara adecuadamente integrada en el módulo de gestión de los proyectos y la cartera y observara los principios de presupuestación basada en los resultados. Cabe esperar

que esta iniciativa se lleve a término en los próximos meses para que pueda integrarse con las versiones 2 y 3.

### **Versión 2: Gestión del capital humano, la nómina de sueldos y los viajes**

8. Los módulos relativos a la gestión del capital humano, que dan soporte a los procesos relacionados con la nómina de sueldos del personal y los consultores y expertos, la contratación por vía electrónica, las herramientas de autoservicio para empleados y administradores, la gestión de la organización, la administración de personal, la evaluación de 360 grados de la actuación profesional, y la contratación y administración de consultores y expertos internacionales y nacionales, así como el nuevo módulo de gestión de viajes, se implantaron de forma gradual a lo largo de 2012. Esos procesos se han simplificado siguiendo el principio de los cuatro ojos, y ahora pueden llevarse a cabo en la Sede y en las oficinas extrasede mediante el sistema en línea. Por ejemplo, ahora el personal directivo puede acceder a un fondo en línea de consultores y expertos internacionales y nacionales y contratar a un consultor o experto mediante un proceso de aprobación en línea en dos etapas. Estos importantes cambios permiten presentar mejores informes a las partes interesadas internas y externas, descentralizar los procesos, empoderar al personal, intercambiar conocimientos de forma proactiva y reducir el trabajo administrativo.

9. En la actualidad se está trabajando para integrar los módulos de gestión del capital humano, que ya se han implantado, y los módulos que se están aplicando en la versión 3.

### **Versión 3: Finanzas, adquisiciones y logística**

10. Tras la amplia labor realizada en 2012, consistente en la preparación de planes de actividades, la creación y puesta a prueba del sistema, la migración de datos desde los sistemas heredados y la capacitación, a partir de enero de 2013 han ido implantándose de forma gradual los módulos y funciones de la versión 3. Para los servicios financieros de la ONUDI, esto significa nuevos métodos de gestión financiera, administración de fondos, fiscalización, gestión de subvenciones, tesorería y gestión de activos y de inventario. En lo que respecta a las adquisiciones, se están introduciendo varios módulos y funciones, como las adquisiciones electrónicas a nivel mundial, la gestión de las relaciones con los proveedores, la gestión de materiales, los contratos a largo plazo, la base de datos mundial de proveedores y la ampliación de los umbrales de contratación, además de ajustes estructurales. Todos esos módulos y funciones se están integrando con los módulos que ya están en funcionamiento. A lo largo del proceso de implantación se está velando por que se apliquen las mejores prácticas y porque los procesos financieros se ajusten a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Los nuevos procesos optimizados también seguirán el principio de los cuatro ojos y contribuirán considerablemente a empoderar al personal, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas, gestionar los conocimientos de forma proactiva y aumentar la eficacia de la Organización, entre otras cosas.

11. En el primer semestre de 2013 se redoblarán los esfuerzos para seguir implantando los módulos y funciones restantes, garantizar su integración y estabilizar el sistema.

#### **Versión 4: Gestión de conocimientos y colaboración**

12. Los módulos y funciones relativos a la gestión de los conocimientos y la colaboración están aplicándose junto con las tres versiones anteriormente mencionadas. La accesibilidad mundial en línea al sistema de planificación de los recursos institucionales y su contenido contribuye al intercambio de conocimientos en toda la Organización y a una mejor colaboración entre las diversas dependencias de la Organización en la Sede y en las oficinas extrasede, lo que da lugar a una mayor eficacia institucional y a que las partes interesadas internas y externas puedan recibir información de mejor calidad.

13. Tras una serie de cursos prácticos celebrados en el segundo semestre de 2012 entre equipos interinstitucionales de la ONUDI y expertos de SAP en gestión de los conocimientos y colaboración, con objeto de evaluar las necesidades de la ONUDI en la materia, se decidió que en junio de 2013 se habría instaurado un sistema integrado de gestión de los conocimientos y colaboración más avanzado. Esa solución servirá de apoyo a distintos tipos de foros de colaboración y permitirá atender las necesidades de la ONUDI en años venideros.

#### **Otras actividades**

##### **Capacitación del personal de la Sede y de las oficinas extrasede y actualización de manuales y directrices**

14. A lo largo de 2012 se llevó a cabo una intensa labor de capacitación centrada en objetivos concretos, con miras a asegurar la adecuada preparación del personal para hacer el mejor uso de los nuevos procesos y sistemas. Desde 2012, más de 2.700 miembros del personal de la Sede y las oficinas extrasede han recibido cursos de formación. Entre las distintas metodologías de capacitación utilizadas figuran la formación presencial, las sesiones dirigidas, los centros de apoyo, la capacitación mediante la herramienta de ayuda del sistema, la utilización de material didáctico específico de la ONUDI en formato electrónico y la celebración de seminarios en línea dirigidos al personal extrasede. Asimismo, un grupo de funcionarios extrasede ha recibido capacitación sistemática en la Sede para convertirse en usuarios clave y prestar apoyo a sus colegas.

15. En 2013 continuará la labor de capacitación del personal de la ONUDI, incluidos los nuevos funcionarios, con objeto de poner al día y mejorar sus conocimientos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y los nuevos procesos. Además, todas las instrucciones, directrices y manuales pertinentes se actualizarán con regularidad para reflejar las nuevas modalidades de funcionamiento de la Organización. En el segundo trimestre de 2013 se organizarán sesiones para capacitar a las Misiones Permanentes en la utilización de las nuevas funciones de presentación de informes del sistema de planificación de los recursos institucionales.

### **Tablero de instrumentos de supervisión y presentación de informes**

16. Tal como se indica en el documento IDB.40/5, uno de los objetivos principales del Programa de cambio y renovación orgánica es la presentación de una información más coherente de los resultados a todas las partes interesadas. Se ha creado el primer conjunto de tableros de instrumentos de presentación de informes y ya se están utilizando a nivel interno. Estos instrumentos son fáciles de utilizar y permiten presentar información sobre los proyectos por área temática, región y país, dependencia orgánica y director de proyecto; también aportan información acerca de los resultados obtenidos con arreglo a los principales indicadores del rendimiento, así como información sobre los riesgos.

17. En el segundo trimestre de 2013 está previsto implantar en los Estados Miembros los tableros de instrumentos de presentación de informes sobre cooperación técnica y determinadas actividades de gestión de los recursos humanos.

### **Gestión del riesgo**

18. La gestión del riesgo forma parte integrante de la gestión de los proyectos y la cartera de la ONUDI y por ello se ha integrado plenamente en el módulo de gestión de los proyectos y la cartera. Como tal, este módulo permite definir de forma sistemática los riesgos de un proyecto mediante cuestionarios específicos y su evaluación, y mediante la gestión y supervisión permanentes de cada etapa del ciclo del proyecto. Además, los tableros de instrumentos de presentación de informes antes mencionados permiten vigilar los riesgos relacionados con la cooperación técnica e informar sobre ellos.

19. Actualmente se está trabajando para integrar esas funciones de gestión del riesgo, información y supervisión en el sistema de planificación de los recursos institucionales en lo que respecta a la gestión del capital humano, así como a las finanzas, adquisiciones y logística.

### **Cambio cultural**

20. Como se ha señalado anteriormente, desde que el Programa de cambio y renovación orgánica se puso en marcha se han producido varios cambios culturales; por ejemplo, se ha realizado un estudio de diagnóstico cultural y se han elaborado una estrategia y un plan de acción. El personal directivo, los funcionarios y los consultores de todos los ámbitos de la Organización han trabajado conjuntamente para cerciorarse de que todos los hitos se alcanzaran en el plazo establecido. La gran calidad del trabajo interinstitucional en equipo, el intercambio de conocimientos, la comunicación eficaz y el compromiso con la obtención de resultados óptimos que ha demostrado el personal es un ejemplo positivo de la cultura de trabajo a que aspira la ONUDI. La accesibilidad del sistema a nivel mundial para el personal de la Sede y de las oficinas extrasede también ayuda a promover la realización de análisis comparativos internos y el intercambio de conocimientos. Además, en el primer trimestre de 2013 finalizará el primer ciclo de evaluación de la actuación profesional (que comprende evaluaciones de inicio de ciclo, mitad de período y fin de ciclo) en el nuevo sistema de gestión de la actuación profesional de 360 grados. Ello también contribuirá a una gestión más eficaz de los recursos humanos y del talento.

21. Si bien se ha avanzado considerablemente, es preciso seguir velando por que el personal de la ONUDI trabaje en una cultura proactiva y en el marco de un sistema eficiente, tal como se expone en los Beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica. El marco para el cambio cultural, definido a finales de 2011, en que se establecen los seis pilares de la cultura a que aspira la ONUDI, actuará como principio rector.

#### **Aumento de la eficiencia**

22. La mayor eficiencia que se logrará gracias al Programa de cambio y renovación orgánica tiene por objeto, entre otras cosas, aumentar la productividad y mejorar la calidad de los servicios de la ONUDI al mismo tiempo. Como se señala en el documento IDB.40/5, el aumento de la eficiencia se consigue mediante la introducción de procesos electrónicos que requieren menos etapas de aprobación, conforme al principio de los cuatro ojos, el empoderamiento del personal de la Sede y las oficinas extrasede, la adopción de tableros de instrumentos que permitan supervisar y presentar información con arreglo a los principales indicadores de rendimiento, y la simplificación de la labor administrativa para que el personal pueda dedicarse a tareas que aporten mayor valor añadido. La firma digital personal y la aprobación por vía electrónica han reemplazado la firma sobre papel. En junio de 2013, todas las operaciones importantes de la ONUDI se gestionarán y realizarán mediante el sistema de planificación de los recursos institucionales. Se prevé que, una vez que el sistema se haya estabilizado y esté totalmente integrado, los principales ámbitos que se beneficiarán del aumento de la eficiencia serán las actividades de cooperación técnica, la gestión de consultores y expertos, la gestión de viajes, la gestión financiera, las adquisiciones y la gestión del tiempo.

#### **Comunicación con las partes interesadas**

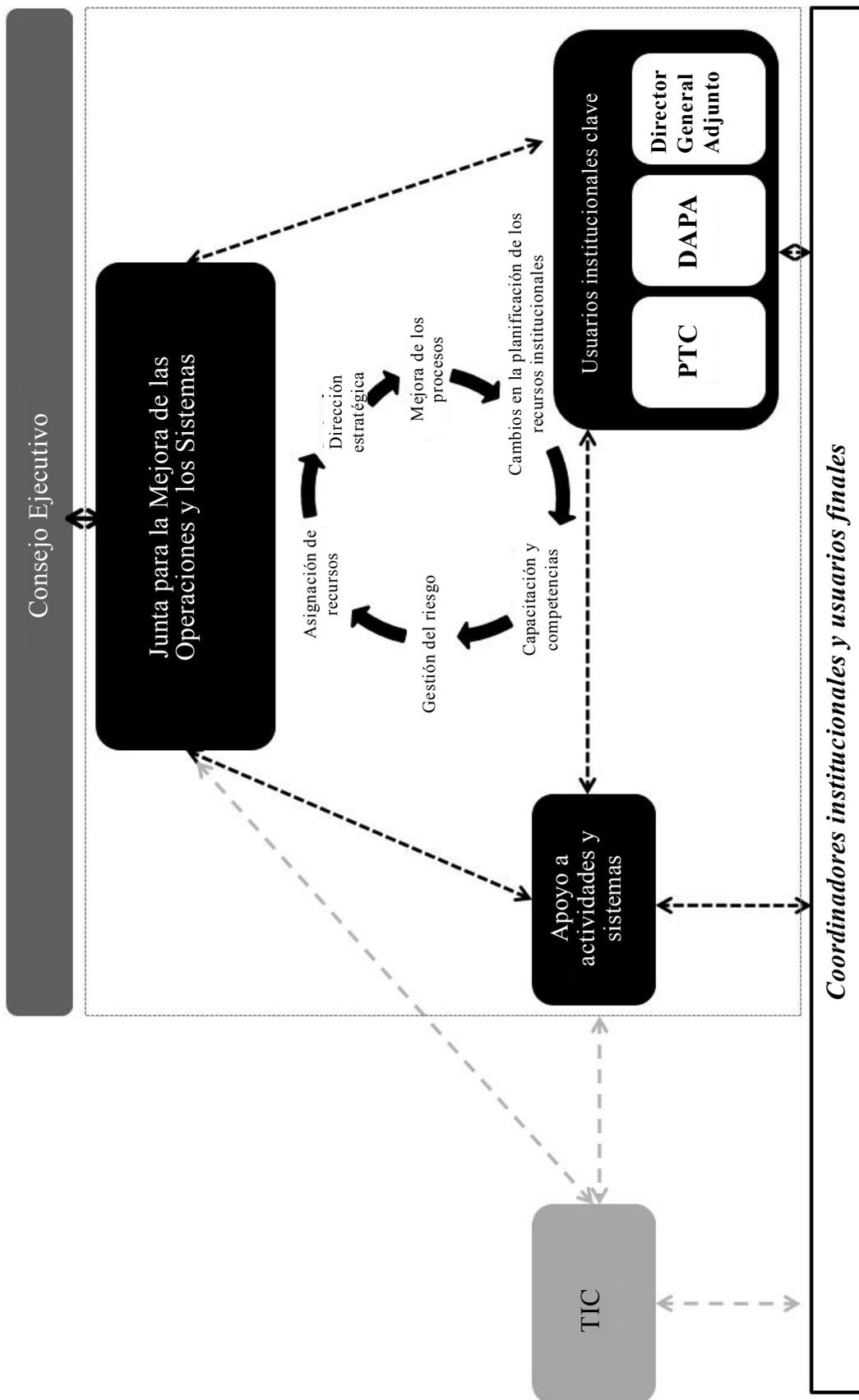
23. Todos los interesados internos y externos han recibido con regularidad, a través de diversos canales, información actualizada sobre los avances del Programa de cambio y renovación orgánica.

24. Desde su creación en mayo de 2011, se han celebrado numerosas reuniones interactivas con el grupo de enlace de los Estados Miembros. Además de la sesión informativa celebrada en noviembre de 2012 durante el 40º período de sesiones de la Junta, a principios de diciembre de 2012 se organizó una sesión informativa exhaustiva sobre el Programa de cambio y renovación para las Misiones Permanentes, en la que también se expuso el modo en que el Programa podía contribuir a promover los aspectos positivos y a subsanar los aspectos negativos definidos en el análisis de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del grupo de trabajo oficioso. Tras la sesión informativa, se recibieron observaciones positivas de los representantes de las Misiones Permanentes, que señalaron con satisfacción los logros alcanzados y encomiaron la transparencia de la práctica adoptada por el Programa de mantener informados a los Estados Miembros acerca de todo avance. Además, los Estados Miembros siguieron estando informados a través de la página especial del Programa en la Extranet para las Misiones Permanentes, donde se publican regularmente diversos documentos y presentaciones, así como el boletín informativo del Programa.

### **III. Estructura futura de gestión para la mejora de las Operaciones y los sistemas**

25. Una de las principales razones que explican los buenos resultados obtenidos en la implantación del Programa de cambio y renovación orgánica ha sido el elevado grado de participación y compromiso del conjunto de la administración y el personal, que reconocen que el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y la reestructuración de los procesos institucionales permitirá a la ONUDI “prepararse para el futuro” y superar con eficacia y eficiencia las dificultades que vayan surgiendo. Por consiguiente, para cerciorarse de que las mejoras introducidas en las operaciones y el sistema de planificación de los recursos institucionales se gestionan de un modo eficaz a corto, medio y largo plazo, en los próximos meses se implantará una nueva estructura de gestión en que se ha previsto la intensa participación de las operaciones institucionales. La implantación de esta nueva estructura de gestión no tendrá consecuencias presupuestarias adicionales. El diagrama que figura a continuación permite ver cómo será la nueva estructura directiva.

Gráfico  
Estructura de gestión para la mejora de las operaciones y los sistemas



26 La Junta para la Mejora de las Operaciones y los Sistemas será el órgano interinstitucional y operacional de más alto nivel encargado de definir la orientación estratégica, aprobar la introducción de mejoras en materia de recursos y sistemas y determinar su prioridad, supervisar el funcionamiento del sistema de planificación de los recursos institucionales, garantizar la participación continua de las operaciones en la toma de decisiones, gestionar el riesgo y garantizar la mejora continua de las operaciones institucionales de la ONUDI.

27. Los usuarios institucionales clave serán un equipo interinstitucional integrado por los titulares de los procesos institucionales. Ese equipo interactuará con los usuarios del sistema de planificación de los recursos institucionales y los miembros de la Junta para la Mejora de las Operaciones y los Sistemas a fin de asegurar que el sistema de planificación de los recursos institucionales responda a sus necesidades institucionales.

28. Apoyo a Operaciones y Sistemas, entre otras cosas, se ocupará de la gestión de los cambios relacionados con la planificación de los recursos institucionales a fin de asegurar que se dispone de una solución operativa, estable e integrada que permita realizar con eficacia y eficiencia las operaciones institucionales. Las necesidades de los usuarios se analizarán y priorizarán en estrecha coordinación con la Junta para la Mejora de las Operaciones y los Sistemas, así como con los usuarios institucionales clave, lo que garantizará la constante armonización entre las operaciones institucionales y las relacionadas con la tecnología de la información.

29. Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), entre otras cosas, prestará apoyo a la infraestructura informática y la supervisará, asegurará la disponibilidad de las herramientas más avanzadas, y proporcionará la infraestructura técnica de las soluciones de planificación de los recursos institucionales, así como la conectividad informática en la Sede y en todas las ubicaciones extrasede.

#### **IV. Situación financiera**

30. En el cuadro que figura a continuación puede encontrarse información sobre la situación financiera de la cuenta especial para el Programa de cambio y renovación orgánica (en millones de euros) a febrero de 2013. Los fondos restantes (“Fondos reservados para otras actividades previstas en el plan de trabajo de ejecución del Programa”), que ascienden a 2,13 millones de euros, serán utilizados con prudencia para poner en práctica soluciones en materia de gestión de los conocimientos y colaboración, gestión del riesgo y presentación de informes, e introducir mejoras necesarias para potenciar al máximo los beneficios y el aumento de la eficiencia derivados del Programa.

<i>Elementos de costos*</i>	<i>Presupuesto total 2010-2013</i>	<i>Gastos 2010- febrero de 2013</i>	<i>Compromisos firmes- febrero de 2013</i>	<i>Fondos reservados para otras actividades previstas en el plan de trabajo de ejecución del Programa</i>
Asociado en la ejecución (SAP)	6,40	5,10	0,92	0,38
Capacitación y puesta en práctica	1,00	0,33	-	0,67
Software (SAP)	3,10	2,74	0,34	0,02
Equipo e infraestructura	0,60	0,37	-	0,23
Otros costos	1,90	0,96	0,11	0,83
<b>Costos totales</b>	<b>13,00</b>	<b>9,50</b>	<b>1,37</b>	<b>2,13</b>

\* En el párrafo 31 del documento IDB.40/5 figura una explicación detallada de los elementos de costos incluidos en “gastos” y “compromisos firmes”.

## V. Medidas que se solicitan al Comité

31. El Comité tal vez desee tomar nota de la información facilitada en el presente documento.