



Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/C.5/51/23
8 de noviembre de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Quincuagésimo primer período de sesiones
QUINTA COMISIÓN
Tema 116 del programa

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL BIENIO 1996-1997

Proyecto del Sistema Integrado de Información y Gestión

Octavo informe del Secretario General sobre la
marcha de los trabajos

Resumen

El Sistema Integrado de Información y Gestión (SIIG) fue concebido para sustituir a los actuales sistemas administrativos, muchos de los cuales tienen más de 30 años de antigüedad, y para dotar a los principales lugares de destino de un sistema moderno. Asimismo, se trata de contribuir a los esfuerzos en curso para mejorar la eficacia del funcionamiento administrativo y financiero de la Secretaría, introduciendo procedimientos de gestión uniformes y mejorando la calidad y la disponibilidad puntual de datos financieros y de personal en toda la Organización.

En los 12 últimos meses se ha avanzado mucho hacia la terminación del proceso de establecimiento y aplicación del sistema, así como la creación de una estructura de mantenimiento. Paralelamente, el proyecto se ha convertido en uno de los principales elementos del proceso de reforma de las Naciones Unidas. Se están introduciendo nuevos métodos de trabajo, se están racionalizando los procedimientos, se facilita la delegación de autoridad, se proporciona información global y detallada con suma rapidez y se está promoviendo la capacitación técnica de los funcionarios.

No obstante, debido a la complejidad del sistema y a la amplia variedad de actividades que abarca, no fue fácil alcanzar los objetivos fijados y ha habido que hacer frente a dificultades que, aunque habituales en este tipo de empresa, no deben subestimarse. Estas dificultades son de índole múltiple, desde errores del sistema hasta procesos de trabajo que fue preciso

reconsiderar, así como datos erróneos de sistemas preexistentes y dificultades inherentes a la necesidad de cambiar por completo el modo en que centenares de funcionarios han venido trabajando durante muchos años, y de que aprendan nuevos conceptos y procedimientos introducidos con el sistema.

En 1996, las aplicaciones en la esfera de los recursos humanos se instalaron en seis oficinas fuera de la Sede, y se pusieron en práctica en dos de ellas. En la Sede empezaron a aplicarse los nuevos sistemas financieros, entre ellos el de adquisiciones, junto con una nueva estructura de códigos contables, un mecanismo de comprobación de la disponibilidad de fondos suficientes para garantizar que no se excedan las habilitaciones y un nuevo sistema de impresión de cheques que proporciona mayor seguridad y medios de control. Con todo, las dificultades planteadas, que se describen en detalle en el informe, no deben ocultar el hecho de que el sistema funciona de modo satisfactorio en general, que es estable y fiable, y que la integración entre las diversas aplicaciones se ha llevado a cabo con éxito. El creciente interés internacional por las realizaciones de las Naciones Unidas en lo que se refiere al establecimiento y la aplicación del sistema, por parte de la prensa especializada y de la industria en general, confirma el éxito de esta difícil empresa.

En rigor, cada vez es más evidente que el SIIG supone un punto de partida para las Naciones Unidas, el comienzo de una nueva manera de enfocar el proceso administrativo, la reorganización de los procedimientos y una mayor delegación de autoridad al personal directivo para la ejecución de sus programas de trabajo. La operación no se ha concluido aún, quedan importantes dificultades por superar, pero ya es evidente que no habrá que lamentar la realización de esta empresa, en la que el fracaso suele ser más habitual que el éxito. A este respecto, debe recordarse que el principal motivo de que se estableciese este sistema era, y sigue siendo, la necesidad de sustituir sistemas obsoletos, o de introducir sistemas donde antes no los había.

I. INTRODUCCIÓN

1. El propósito del SIIG, que fue aprobado por la Asamblea General en la sección XIII de su resolución 43/217, de 21 de diciembre de 1988, es establecer un sistema integrado de tramitación e información sobre medidas administrativas en todos los lugares de destino importantes. El SIIG está sustituyendo gradualmente a los numerosos sistemas autónomos, gran parte de los cuales se crearon hace muchos años con el fin principal de facilitar las tareas relacionadas con el presupuesto ordinario, y ya no proporcionan al personal directivo el apoyo necesario en un momento caracterizado por el rápido cambio de las necesidades y por el aumento de las funciones de los servicios administrativos encargados de respaldar las vastas actividades de mantenimiento de la paz y de atender a las necesidades financiadas con recursos extrapresupuestarios. Las principales esferas que abarca el sistema son: gestión de personal, gestión de puestos, contabilidad, adquisiciones, viajes, nómina de sueldos y ejecución del presupuesto. El Secretario General ha presentado ya siete informes sobre la marcha de los trabajos, en 1989 (A/C.5/44/8), 1990 (A/C.5/45/20), 1991 (A/C.5/46/24), 1992 (A/C.5/47/27), 1993 (A/C.5/48/12), 1994 (A/C.5/48/12/Add.1) y 1995 (A/C.5/50/35).

2. La etapa 1 del SIIG, que se compone de aplicaciones relacionadas con el personal, se instaló con éxito en la Sede en septiembre de 1993. La etapa 2, relativa a los pagos y prestaciones del personal, y la etapa 3, referente servicios financieros y de apoyo, se aplicaron en abril de 1995 y de 1996 respectivamente. La aplicación de la etapa 1 confirmó las ventajas que la Organización y los Estados Miembros deberían obtener del sistema y la validez de sus opciones tecnológicas. No obstante, reveló también que la estrategia de la Organización para terminar la etapa de elaboración de los programas informáticos y para su instalación satisfactoria en todo el mundo había sido inadecuada. Por consiguiente, a comienzos de mayo de 1994 se emprendió una labor minuciosa de reprogramación del proyecto y modificación de su presupuesto con el fin de evaluar de nuevo el nivel de recursos que se necesitarían para terminarlo y determinar los recursos que podrían reasignarse internamente al proyecto, con objeto de proporcionar a los Estados Miembros la información precisa necesaria sobre los costos futuros previstos del proyecto.

II. ESTADO DEL PROYECTO

3. Como estaba planeado, la etapa 3, que es con mucho la mayor y más compleja del proyecto, se aplicó en la Sede a partir del 1º de abril de 1996. En el último informe sobre la marcha de los trabajos se señalaba que esta aplicación pondría a prueba la integridad básica del sistema, y que estaba previsto que transcurriesen varios meses antes de que las operaciones del nuevo sistema se efectuaran con normalidad. En la sección III del presente informe se describen con detalle los efectos de la aplicación de esta etapa en los diversos sectores de actividad afectados, y los trabajos en curso al respecto.

4. El establecimiento y la aplicación de la etapa 3 han resultado, desde luego, difíciles. La aplicación tropezó con obstáculos que hicieron necesaria una asignación complementaria de recursos con carácter prioritario. De resultas de ello, algunos recursos destinados a las actividades de la etapa 4, que incluye las nóminas de sueldos, las horas trabajadas y la asistencia, los

/...

subsidios de alquiler y los seguros del personal, se han transferido temporalmente a la etapa 3. Ello beneficiará a las operaciones de establecimiento, ya que permitirá una mejor integración de las nóminas de sueldos con el elemento contable del sistema.

5. Al propio tiempo, se está procurando aumentar la capacidad de los programas informáticos para responder a las necesidades concretas de las operaciones a escala mundial, en particular en el sector financiero, con objeto de garantizar una preparación puntual y precisa de los informes consolidados y un intercambio de datos financieros y de personal entre los lugares de destino. No deben subestimarse la dificultad y la complejidad de esta parte de la operación de establecimiento, ya que, si bien el diseño básico está definido desde 1992, es objeto de constantes perfeccionamientos paralelamente al establecimiento del sistema, para garantizar una plena integración con los cambios efectuados en la fase de aplicación. Se prevé que esta parte de la programación informática esté terminada y en condiciones de aplicación a finales del primer semestre de 1997.

6. Asimismo, prosiguen los trabajos para perfeccionar la etapa 2, prestaciones de personal, a fin de que satisfaga plenamente las necesidades de tramitación de las nóminas de sueldos.

7. El SIIG se concibió como un sistema para toda la Organización, que proporciona por primera vez un conjunto coherente de aplicaciones para todos los lugares de destino. El despliegue del sistema en las oficinas fuera de la Sede empezó en 1996. En el mes de junio, las aplicaciones relativas a los recursos humanos se pusieron en práctica, con éxito, en la Oficina de las Naciones Unidas en Viena. Después se procedió a la misma operación en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, de Bangkok, en el mes de septiembre. En la sección V figuran detalles sobre los planes para la aplicación del sistema en otras oficinas.

8. En marzo de 1996, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) empezó a aplicar con éxito la etapa 1 del sistema en Nueva York, mientras que el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) están avanzando hacia la fase de aplicación de esta etapa.

9. Los efectos de la aplicación de la etapa 3 en la Sede se evidencian en su uso. Entre el 1º de abril y el 30 de septiembre de 1996 más de 1.100 funcionarios han utilizado el sistema, en todas sus etapas. La media diaria de usuarios ha aumentado constantemente desde el 1º de abril, y en la actualidad excede en todo momento de los 400. El número de usuarios conectados simultáneamente con el sistema es de más de 250 la mayor parte del tiempo, y con frecuencia se supera la cifra de 300. Así pues, desde el 1º de abril de 1996 el número de transacciones en el sistema se ha duplicado.

10. Una vez se reanuden las actividades normales y la carga de trabajo del sistema no sufra las consecuencias de las diversas actividades relacionadas con la aplicación de la etapa 3, será posible obtener estadísticas de gestión bastante precisas sobre el número de transacciones, por tipo y usuarios por ejemplo, lo que permitirá analizar mejor la clase de trabajo que se está llevando a cabo, los valores de las transacciones financieras, la finalidad de esas transacciones (actividades ordinarias, operaciones de mantenimiento de la

paz, fondos fiduciarios), etc. Estos informes deberán analizarse en detalle, ya que no existen informes comparativos del pasado; después podrán utilizarse para agilizar y perfeccionar los procedimientos y, si es necesario, reconsiderar la asignación de los recursos a las diversas actividades.

11. Es importante observar que ya es posible juzgar la utilidad del sistema para el apoyo a las operaciones cotidianas relacionadas con el mantenimiento de la paz. De hecho, en el período comprendido entre el 1º de abril y el 30 de septiembre de 1996, más de un tercio del total de transacciones del sistema estuvieron relacionadas con operaciones de mantenimiento de la paz.

12. Los datos del anexo del presente documento confirman también la flexibilidad del sistema y el nivel de delegación de autoridad y descentralización conseguido. Ello demuestra también que, gracias al SIIG, la descentralización no merma las capacidades de supervisión de la administración central, ya que será posible preparar informes resumidos detallados que faciliten el análisis y el examen de todas las actividades.

13. A este respecto debe observarse que se ha proporcionado acceso al SIIG y a sus servicios de información a la Junta de Auditores Externos y a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

14. El anexo contiene una exposición resumida del estado actual del proyecto y de sus diversas actividades.

III. EVALUACIÓN INICIAL DE LA ETAPA 3

Aplicación

15. Es demasiado pronto, desde luego, para efectuar una evaluación detallada de la aplicación de la etapa 3, dada su complejidad y los ajustes que todavía se están introduciendo. A este respecto debe recordarse que la etapa 3 es con mucho más compleja que la etapa 1 e introduce cambios radicales en los procedimientos de trabajo y en la tramitación de las transacciones financieras, y que fue necesario un año para estabilizar la utilización de esta última etapa.

16. Es difícil, sin duda, presentar una imagen equilibrada del estado actual del proyecto, ya que puede suceder que, para mantener a los Estados Miembros al corriente de la situación, se atribuya demasiada importancia a las dificultades planteadas, sin destacar como es debido las realizaciones positivas. Así pues, la presente sección del informe debe leerse paralelamente a la sección X, titulada "El proyecto del SIIG visto en perspectiva". El factor más importante es que, como se indica en la sección II, el sistema está funcionando y la mayor parte del trabajo administrativo en la Sede ya se basa en él.

17. Los problemas planteados obedecen a diversas causas. Una dificultad importante, que no ha de subestimarse, se debe a que en un solo día se cambió el procedimiento por el que se habían llevado a cabo las transacciones financieras durante docenas de años. Si bien se ha hecho todo lo posible por prever la mayoría de los detalles relacionados con las transacciones financieras, surgieron problemas que obligaron al equipo de aplicación y al personal de la División de Cuentas en particular a dedicar más esfuerzo y tiempo a su solución.

/...

La ausencia de ciertas funciones, y determinados problemas relacionados con los errores en los informes y en el sistema, empeoraron las dificultades. En la actualidad, la mayoría de estos problemas están identificados y se han resuelto o están en vías de solución, y la situación mejora de modo constante.

18. En muchos casos los problemas planteados guardan relación con los estrictos controles financieros que se aplican en el SIIG. Estos controles rechazan los datos incorrectos e imponen un considerable esfuerzo de revisión y corrección de los errores. Esto confirma la validez del diseño del SIIG y, una vez finalice el período de transición, cabe esperar que la Organización y los Estados Miembros dispongan de información más detallada que en el pasado.

19. El contenido de la etapa 3 se describía en detalle en la sección V del séptimo informe sobre la marcha de los trabajo (A/C.5/50/35). A continuación figura un informe sobre el estado de la aplicación de esta etapa, en los diversos sectores.

Nueva estructura de los códigos contables

20. La estructura del nuevo plan contable se introdujo con la etapa 1, pero sólo con la etapa 3 se ha convertido en un elemento esencial de las operaciones financieras de la Organización. Como se recordará, el nuevo plan, compuesto de siete elementos distintos, se diferencia esencialmente del empleado hasta ahora y se ajusta a las necesidades operativas y de información modernas. La transición a la nueva estructura, que sustituye a la que llevaba funcionando desde hace 50 años, supone un nuevo desafío y una realización del proyecto del SIIG. Ahora, los usuarios en general tendrán que familiarizarse con la nueva estructura y con su utilización. La conversión de los valores antiguos a los nuevos fue complicada, debido al número de códigos contables que debían convertirse y al hecho de que, como las estructuras son completamente distintas, no existe una correspondencia precisa entre los valores antiguos y los nuevos. Por ello se cometieron algunos errores, que han afectado a los resultados de la conversión de los datos en ciertos sectores. Debe observarse que, hasta que no se haya desplegado por completo el sistema en todos los lugares de destino, habrá que seguir utilizando en la Sede los antiguos sistemas que alimentan al SIIG con datos procedentes de estas oficinas. Por consiguiente, será necesario que la nueva estructura de los códigos contables siga coexistiendo durante algún tiempo con la antigua, y es posible que continúen produciéndose problemas de conversión.

Conversión de datos

21. Por los motivos expuestos en el anterior párrafo la conversión de los datos fue muy complicada y difícil, debido sobre todo a que se hizo cuando estaba ya comenzando el bienio y los gastos ordinarios, las obligaciones y las habilitaciones debieron introducirse en el SIIG. El 1º de abril el SIIG había rechazado alrededor del 16% de las cantidades u obligaciones que debían convertirse, debido a sus controles mucho más estrictos. A finales de septiembre, de un total de 2.081.699.000 dólares (28.000 registros de obligaciones) que debían convertirse, quedaban solamente 2.665.435 dólares (254 registros de obligaciones) pendientes de conversión. Estos problemas se deben principalmente a datos omitidos o incorrectos sobre la fuente de los fondos.

Registro de consignaciones, habilitaciones y subhabilitaciones

22. La antigua estructura de códigos contables sigue utilizándose para el sistema de la División de Planificación de Programas y Presupuesto, cuando se emitan habilitaciones y subhabilitaciones. Se ha construido un complicado puente entre el SIIG y el sistema presupuestario, por el cual las habilitaciones se transfieren automáticamente al SIIG y sirven de base para la mayoría de las transacciones financieras. En vista de la estricta comprobación de la disponibilidad de fondos suficientes en el SIIG, la supervisión de los gastos se hace constantemente y no a posteriori como se hacía antes. Esto supone un cambio importante en el funcionamiento de la Organización, y ha planteado algunas dificultades. Sin embargo, parece que actualmente se ha conseguido sincronizar los dos sistemas.

Reservas de fondos, obligaciones y comprobación de la disponibilidad de fondos suficientes

23. Como era de prever, y como se mencionaba en el anterior informe sobre la marcha de los trabajos (A/C.5/50/35, párr. 33), el nuevo y estricto mecanismo de control, con el cual no pueden completarse las transacciones si no hay fondos suficientes, ha resultado difícil de administrar por su novedad y por el hecho de que inicialmente no todas las habilitaciones podían convertirse, por las razones antes expuestas. Persisten algunos problemas debido, por ejemplo, a los gastos de horas extraordinarias, que se registran en la nómina de sueldos y se rechazan por insuficiencia de fondos cuando los datos se introducen en el SIIG. Sin embargo, el sistema ha demostrado que podrá satisfacer las expectativas en este campo, y cabe esperar razonablemente que los viejos problemas del exceso de gastos sobre las habilitaciones desaparecerán rápidamente.

Tramitación de los viajes

24. Dada la introducción de nuevos cambios en el sistema, que se decidieron después de la preparación del último informe sobre la marcha de los trabajos, las funciones relacionadas con la tramitación de los viajes no pudieron empezar a aplicarse el 1º de abril de 1996. Por lo tanto, la Organización se vio obligada a establecer un procedimiento distinto para comprobar la disponibilidad de fondos suficientes. Evidentemente, esto hizo que aumentara el volumen de trabajo de las oficinas ejecutivas y la División de Contaduría General, pero la situación está mejorando paulatinamente. Todavía se están preparando en las funciones relacionadas con los viajes, que está previsto aplicar plenamente a finales del primer trimestre de 1997. Cabe recordar que esas funciones abarcan todo el proceso, desde las solicitudes de viaje iniciales hasta las de reembolso de gastos de viaje, que incluirán no sólo los reembolsos a las personas que viajan, sino también los pagos a los proveedores de billetes, servicios de envío y seguros correspondientes.

Deudas por pagar

25. El sistema de tramitación de las deudas por pagar, introducido en las Naciones Unidas por primera vez con el SIIG para efectuar desembolsos de obligaciones aprobadas una vez se han recibido los bienes o los servicios, funciona satisfactoriamente. Nada más empezar a utilizar ese sistema, surgieron algunos problemas, ya que, por diversas razones (vencimiento de la validez,

/...

códigos de cuentas equivocados, asignación insuficiente de fondos, habilitaciones de créditos no convertidas, créditos gastados íntegramente, etc.), no se habían convertido todas las obligaciones. Se necesitó mucho tiempo y esfuerzo para resolver los numerosos casos pendientes. El sistema también introdujo la certificación en línea de la recepción e inspección de los bienes, que permite a la División de Contaduría General efectuar los desembolsos. Los usuarios tuvieron que adaptarse a este nuevo procedimiento, que ahora parece funcionar satisfactoriamente.

Efectos por cobrar

26. Ha habido que convertir diversos tipos de efectos por cobrar, como cuotas de los Estados Miembros y efectos por cobrar del personal, de organismos de las Naciones Unidas y de otras instituciones, de los libros mayores auxiliares utilizados en el antiguo sistema al SIIG. Ya se ha realizado más del 95% de esta tarea. La definición de algunas de las categorías de efectos por cobrar y la clasificación de los saldos acreedores de las cuentas exigibles plantearon algunos problemas, lo que inicialmente causó retrasos en la presentación de facturas a diversas entidades, pero no en las operaciones relacionadas con las cuotas de los Estados Miembros, que se tramitan por separado.

Administración del efectivo

27. Los recibos, depósitos y desembolsos se tramitan ahora a través del SIIG. La transición al nuevo sistema hizo que aumentara en un primer momento el volumen de trabajo de los servicios de tesorería. Sin embargo, cabe esperar que las mejoras que se vayan introduciendo en el programa y los nuevos programas que se instalen para las funciones de tesorería, resultarán beneficiosos para esos servicios. Actualmente, todos los cheques se tramitan mediante un programa de emisión de cheques instalado en la División de Tesorería, que recibe la información del SIIG a través de un programa de interfaz.

28. También se ha instalado un sistema de pago "cotejado" con el banco, que permite que los pagos tramitados en el SIIG se transmitan al banco por medios electrónicos. El banco sólo abonará los cheques previo cotejo con los datos transmitidos por la División de Tesorería. De ese modo se intenta evitar que se presenten a cobro cheques falsos. También ha aumentado el número de pagos por el sistema de transferencia electrónica de fondos para limitar los elevados gastos que entraña la tramitación de los cheques.

Procesamiento por lotes

29. Debido a la necesidad de prestar a los usuarios un apoyo mayor del previsto o de encontrar soluciones a problemas concretos, se han registrado retrasos en esta esfera. En estos momentos se está dando prioridad a la conclusión de los procesos para la preparación de los estados financieros, tanto del presupuesto ordinario como del programa de cooperación técnica.

Enlaces e interfaces

30. En la etapa 3 se ha introducido un total de 19 enlaces e interfaces con los sistemas actuales, que serán sustituidos por el SIIG o que desaparecerán progresivamente. Salvo la interfaz con el sistema de adquisiciones, que se está

introduciendo por etapas, todos están listos y funcionan satisfactoriamente. Han surgido algunos problemas, en particular el enlace de las nóminas de sueldo y el enlace de los comprobantes entre oficinas. En el primer caso, las dificultades se debieron a que en el actual sistema de nóminas de sueldos no hay un mecanismo interno que valide los códigos de cuentas a las que se imputan los gastos. Éste es un problema bien conocido, que ha sido señalado en diversas ocasiones por auditores externos e internos. Como el SIIG sí dispone de ese mecanismo de control, ha rechazado los gastos imputados a cuentas equivocadas, de resultas de lo cual algunos gastos no han quedado registrados en él. La División de Contaduría General y las oficinas ejecutivas han intentado resolver esos problemas. La primera mantiene anotaciones detalladas de cantidades rechazadas por el SIIG, para asegurarse de que en los informes de gastos generales aparezcan reflejados los gastos reales.

31. Por lo que se refiere al enlace de los comprobantes entre oficinas, las dificultades surgieron porque la estructura y el funcionamiento del SIIG difieren totalmente del mecanismo anterior y, por lo tanto, sólo se puede introducir automáticamente en el SIIG un porcentaje muy pequeño de todas las transacciones. Esto afecta a los informes sobre los gastos, en particular los referentes a las actividades de cooperación técnica. La División de Contaduría General mantiene registros detallados de los gastos rechazados por el enlace. Se ha establecido un procedimiento provisional para proporcionar al Departamento de Apoyo al Desarrollo y Servicios de Gestión la información necesaria. Actualmente, se está intentando encontrar el modo de aumentar el número de transacciones transferibles automáticamente al SIIG.

32. Cabe señalar que la compleja interfaz con el programa de emisión de cheques al que se hizo referencia en el anterior informe sobre la marcha de los trabajos (A/C.5/50/35, párr. 36) ha resultado muy eficaz y ha permitido aumentar el control y la seguridad en la emisión de cheques. Por ejemplo, durante los primeros días de funcionamiento de la etapa 3, para el personal de las Naciones Unidas, del PNUD y del UNICEF en todo el mundo se emitieron más de 9.000 cheques.

Tramitación de las adquisiciones

33. Como estaba previsto, en la etapa 3 se realizó parte de la integración entre el SIIG y el conjunto de programas para la tramitación de las adquisiciones. Las demás interfaces siguen en preparación y se irán aplicando progresivamente. Los pedidos se están tramitando en el SIIG para comprobar la disponibilidad de fondos suficientes y se están creando reservas de fondos. Para el proceso de tramitación de pedidos se sigue también un nuevo concepto de catálogo en línea que contiene los artículos que se solicitan habitualmente. Una vez realizados los trámites normales de adquisición, se cotejan los pedidos en el SIIG con los fondos reservados para la partida correspondiente antes de contraer obligaciones.

34. Entre el 1º de abril y el 11 de octubre de 1996 fueron solicitados y aceptados 3.314 pedidos. Durante las primeras semanas de funcionamiento del sistema, la División de Adquisiciones y Transportes tuvo que devolver muchos de los pedidos, ya que los solicitantes tenían que adaptarse a los nuevos procedimientos y, por ejemplo, las descripciones de los bienes o servicios estaban incompletas o faltaba información sobre la entrega de los pedidos. La

situación se ha normalizado y la tasa de devolución de pedidos ha disminuido a menos de un 5% del total.

Lista de proveedores

35. Más de 5.000 proveedores, incluidos los de la División de Adquisiciones y Transportes, el Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión, la División de Biblioteca y Publicaciones, la División de Tesorería, la tienda de artículos de regalo, el Departamento de Información Pública y la División de Servicios Electrónicos, fueron introducidos en el SIIG cuando se empezó a aplicar la etapa 3. La División de Adquisiciones y Transportes mantiene registros de los proveedores en el SIIG y, para los proveedores relacionados con adquisiciones también en Reality, sistema que contiene información adicional sobre los productos que suministran proveedores concretos. Las oficinas encargadas de los trámites de adquisición siguen registrando a todos sus proveedores e identificando a los nuevos para incluirlos en la base de datos consolidada.

Control de bienes y existencias

36. Se están introduciendo modificaciones en el módulo del activo fijo del conjunto de programas para las adquisiciones con el objeto de identificar los tres tipos de bienes (no fungibles, especiales y de inventario colectivo); el sistema se aplicará en la segunda mitad de 1997, primero en el Servicio de Gestión de Administración de Edificios, que se encarga de la gestión de todos los bienes y, a continuación, en los distintos departamentos y oficinas.

37. El módulo de inventario del conjunto de programas para las adquisiciones se está aplicando por etapas para que la División de Adquisiciones y Transportes integre en él sus tres almacenes y el Servicios de Administración de Edificios el almacén de muebles que está bajo su responsabilidad.

Preparación de informes financieros

38. La información que contiene el SIIG es mucho más detallada y compleja que la que contenían los antiguos sistemas. Además, como esos sistemas tienen más de 30 años, los informes que se obtienen con ellos no han evolucionado desde hace algún tiempo. Actualmente se están preparando o se van a poner a prueba 150 informes, de los cuales 48 están directamente relacionados con la preparación de informes sobre transacciones financieras. Ha habido que modificar algunos de ellos porque, una vez iniciada su preparación, se observó que no cumplían todos los requisitos operacionales de la Organización.

39. Desde la aplicación de la etapa 3, todos los informes financieros han sido preparados por la División de Contaduría General. A partir de diciembre de 1996, las propias oficinas ejecutivas podrán preparar sus informes relacionados con pedidos, obligaciones, habilitación de créditos, asientos del libro mayor auxiliar y saldos del libro mayor.

40. Cabe señalar que, al principio, debido al volumen de datos no convertidos, no se pudo proporcionar a los usuarios informes consolidados con la situación financiera exacta de sus cuentas. La situación ha mejorado considerablemente, y la División de Contaduría General está preparando un nuevo informe de gastos

/...

consolidado, en el que se incorporarán datos contenidos en el SIIG y datos que todavía no están en el sistema. Al mismo tiempo, se está tratando por todos los medios de aumentar el número de informes disponible. Las actividades destinadas a consolidar la aplicación de la etapa 3 y a aclarar y perfeccionar los datos han hecho que se retrase la preparación de los estados financieros desde junio de 1996; esos estados estarán disponibles a comienzos de enero de 1997.

IV. NÓMINA DE SUELDOS

41. Como se indica en el párrafo 4 hubo que asignar provisionalmente el grupo de desarrollo de la etapa 4, las Naciones Unidas y los contratistas a la etapa 3. Por consiguiente, se retrasó la preparación de las nóminas de sueldos, incluida la información sobre horarios, asistencia y seguros. La labor se ha reanudado y avanza por dos cauces paralelos: el contratista está concluyendo el análisis de las necesidades, mientras que el grupo de las Naciones Unidas, además de examinar la labor del contratista, está estudiando las cuestiones de política que debe resolver la Organización.

42. Cabe señalar que está a punto de concluir el desarrollo de la aplicación para el plan de seguro médico; también se están terminando las partes pendientes del procesamiento de la información sobre seguros, principalmente el plan de seguro médico después de la separación del servicio.

43. Se prevé que las Naciones Unidas podrán poner a prueba la etapa 4 del sistema a fines del tercer trimestre de 1997.

V. OFICINAS SITUADAS FUERA DE LA SEDE

44. Habida cuenta de la prioridad asignada a la ejecución de la etapa 3, se han registrado algunas demoras en la puesta en práctica de la aplicación de recursos humanos del sistema en las oficinas situadas fuera de la Sede.

45. Como se señaló anteriormente, el sistema entró en pleno funcionamiento en Viena y en Bangkok y se instaló con fines de capacitación y práctica en Addis Abeba, Ammán, Ginebra, Nairobi y Santiago.

46. El hecho de que se haya logrado introducir y poner en funcionamiento el sistema en la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico confirmó la validez del método utilizado para la reunión y depuración de datos y para la capacitación del personal técnico y sustantivo. Conforme a lo previsto y a las recomendaciones de la Junta de Auditores y de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la capacitación estuvo a cargo de funcionarios de las Naciones Unidas.

47. La Sede recibe actualmente datos de Bangkok y de Viena en forma semanal; la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos pronto podrá acceder a esos datos para preparar sus informes mundiales. Se está tratando de dar a los grupos de la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos y la División de Planificación de Programas y de Presupuesto acceso en línea a copias de las bases de datos para así mejorar la calidad de la información disponible a nivel central.

48. Los preparativos para la ejecución se encuentran en una etapa avanzada en Ginebra y en Santiago, mientras que siguen avanzando en las demás localidades. Se están ultimando los planes para concluir la instalación en todos los lugares de destino a mediados de 1997.

VI. CAPACITACIÓN

49. La capacitación es un componente indispensable del proyecto del SIIG y se está desarrollando en cuatro direcciones:

- a) La capacitación en el uso de ordenadores, para que los usuarios trabajen en un medio tecnológicamente avanzado;
- b) La capacitación de los usuarios destinada a familiarizarlos con los nuevos conceptos introducidos junto con el SIIG, como la estructura de códigos de las nuevas cuentas, el procesamiento de prestaciones y los gravámenes previos;
- c) La capacitación de los usuarios sobre el funcionamiento del SIIG y el empleo de los servicios que se han preparado para la capacitación y el apoyo continuos;
- d) La capacitación del personal de apoyo técnico.

50. Desde la presentación del último informe sobre la marcha de los trabajos, las principales actividades llevadas a cabo son las siguientes:

- a) Capacitación de coordinadores para la ejecución y de coordinadores de recursos humanos de las oficinas situadas fuera de la Sede en cuanto a los procedimientos de ejecución del SIIG y su funcionamiento. La capacitación se desarrolló principalmente en la Sede e incluyó experiencias directas en determinadas oficinas ejecutivas y en la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno;
- b) Capacitación sobre conceptos y actividades de la etapa 3 para 1.073 funcionarios de 25 oficinas y departamentos de la Sede. Se impartieron 149 clases en un total de 24 cursos diferentes;
- c) Capacitación en las actividades de la esfera de los recursos humanos para los usuarios de Viena y de Bangkok;
- d) Capacitación técnica avanzada para el personal de apoyo técnico de Ginebra, Addis Abeba, Ammán, Viena y Nairobi.

51. Paralelamente, se instaló una base de datos de capacitación que permite a los usuarios acceder a los módulos de capacitación de las etapas 1 a 3 desde su propio lugar de trabajo. También se puso a disposición de todos los usuarios, en línea, la versión electrónica de un nuevo manual de procedimientos administrativos en que se incorpora la sección revisada sobre recursos humanos y una sección nueva para la etapa 3; los vínculos hipertextuales del manual permiten a los usuarios desplazarse automáticamente entre los diversos temas. Por último, se revisó y actualizó, para incluir los aspectos funcionales de la

etapa 3, el manual de referencia rápida en que se explica a los usuarios cómo iniciar las acciones en el SIIG.

52. Actualmente, el equipo del proyecto del SIIG está cooperando con el servicio de capacitación y perfeccionamiento del personal de la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos para incorporar al SIIG en el programa de capacitación en administración de las Naciones Unidas.

VII. MANTENIMIENTO DEL SISTEMA A LARGO PLAZO

53. Se está contratando a funcionarios para la dependencia de mantenimiento del sistema a largo plazo; se prevé que el proceso de contratación concluirá para comienzos de 1997. Entretanto, se están celebrando deliberaciones con otras organizaciones que emplean o prevén emplear el SIIG, a saber, el UNICEF, el ACNUR, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el PNUD, para determinar la forma más eficaz y económica de mantener un sistema común.

54. El PNUD y el UNICEF ya han decidido delegar en las Naciones Unidas la función de prestar apoyo técnico a sus servidores y al sistema de gestión de la base de datos. Así, esas instituciones podrán beneficiarse de la amplia experiencia adquirida por las Naciones Unidas y, al mismo tiempo, las tres organizaciones podrán funcionar con más eficiencia y ahorrar recursos al reducir el número total de funcionarios que se necesitarían para mantener el sistema en cada organización por separado.

55. Todas las organizaciones reconocen que el mantenimiento común de los programas también sería provechoso, pues reduciría los gastos y, muy probablemente, permitiría mantener el sistema en mejores condiciones, pues podrían introducirse más mejoras que si cada organización tuviera que ocuparse de ello por separado. La cooperación ya ha permitido a todas las organizaciones usuarias aprovechar los cambios y las adiciones introducidas al sistema y financiadas por las Naciones Unidas, la OIT y el PNUD. Por ejemplo, las Naciones Unidas pronto comenzarán a producir unos 50 informes sobre recursos humanos preparados por el PNUD y está celebrando consultas con el UNICEF respecto de la utilidad de algunos cambios que éste prevé introducir en el sistema.

56. En una prueba común del sistema de gestión de las prestaciones realizada conjuntamente en el verano por las Naciones Unidas, el PNUD y el UNICEF, también quedó de manifiesto que se obtendrían mejores resultados si se coordinara mejor el funcionamiento de la administración en las tres organizaciones. En otras palabras, cuanto más aspectos comunes haya en el funcionamiento del sistema en la esfera de los recursos humanos, las finanzas y el apoyo a los servicios, menos serán los cambios necesarios para los programas y más fácil y económico resultará mantener el sistema. Se celebrará en breve una reunión en que se examinarán esas cuestiones, reunión que estará abierta a la participación de otras organizaciones que se han mostrado interesadas en utilizar el sistema.

57. Otro tema de interés para todas las organizaciones, incluidas las Naciones Unidas y en particular la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno, es el acceso al SIIG a distancia. Esa capacidad permitiría a los lugares de destino, proyectos o misiones pequeños acceder al sistema sin

necesidad de contar con instalaciones costosas sobre el terreno y, en particular, sin tener que enviar personal técnico sumamente especializado y altamente remunerado a apoyar las actividades en el plano local. Como las Naciones Unidas ya habrán adoptado el sistema y establecido una infraestructura en todas las regiones del mundo, sería concebible establecer centros de operaciones regionales comunes a todas las organizaciones, lo que reduciría aún más los gastos de funcionamiento. Aunque ése parece ser el camino que hay que seguir, subsisten muchos obstáculos técnicos importantes. Una solución posible sería la de conectar la aplicación a otra plataforma técnica. Otra solución que se está explorando es la utilización de algunos nuevos instrumentos del Internet. Actualmente, la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno, la División de Servicios Electrónicos y el grupo del SIIG están buscando alternativas posibles; el tema se tratará en la reunión que se celebrará con las demás organizaciones.

58. Como parte de la labor de mantenimiento, también se ha comenzado a actualizar la aplicación incorporando las versiones más recientes de los instrumentos en que se basa el sistema (el sistema operativo, el programa administrador de las bases de datos relacional, el programa de desarrollo de aplicaciones y el sistema experto), tarea cuya conclusión se ha previsto para comienzos de diciembre de 1996.

VIII. OTRAS ORGANIZACIONES Y OPERACIONES DE MANTENIMIENTO DE LA PAZ

59. Como se señaló anteriormente, la OIT y el PNUD ya están utilizando las aplicaciones de recursos humanos. El ACNUR y el UNICEF tienen previsto adoptarlas en el transcurso de 1997.

60. La UNESCO está examinando detenidamente el SIIG e instalándolo en su Sede con fines de evaluación. El Programa Mundial de Alimentos también está interesado en el sistema. Otras organizaciones, como la Organización de Aviación Civil Internacional, se mantienen al corriente de los acontecimientos; la Organización Mundial del Comercio ha solicitado información sobre el sistema.

61. Ni el ACNUR ni el UNICEF han decidido aún si utilizarán el SIIG para sus actividades financieras; en el PNUD se ha venido llevando a cabo una evaluación mucho más profunda de la capacidad del sistema.

62. Por la prioridad asignada a la ejecución de la etapa 3, no se avanzó en la introducción del sistema en las misiones de mantenimiento de la paz. Como se señaló anteriormente, se ha reanudado la labor en ese sentido, y se están estudiando las posibilidades de acceder al SIIG a distancia.

IX. INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y DISEÑO

63. Cabe recordar que para formular el SIIG se ha utilizado la tecnología más moderna; por ese motivo y por el tamaño y la complejidad del sistema, no hay referencias que permitan prever su rendimiento una vez ejecutada la etapa 3. Si bien en las primeras semanas de funcionamiento se plantearon algunos problemas de ejecución, al cabo de varios ajustes, el funcionamiento del sistema había mejorado considerablemente. No obstante, la situación volvió a empeorar

/...

gravemente en octubre. Se está intentando resolver el problema, frecuente en este tipo de tecnología, de diversas formas. Cabe señalar que el problema se vio agravado porque el número de usuarios simultáneos del sistema se multiplicó por un factor de tres de forma imprevista en un período muy breve. Ahora que la aplicación se ha estabilizado, ha quedado demostrada la validez y la envergadura de su diseño, a pesar de la complejidad que supone la plena integración de todas las aplicaciones en un solo sistema. La actualización de los instrumentos también dará al grupo de desarrollo nuevos elementos para analizar mejor el funcionamiento interno del sistema y le permitirá, por ejemplo, identificar las series de datos utilizados con frecuencia, por ejemplo, para así optimizar los tiempos de ejecución.

64. También avanzan las investigaciones relacionadas con la instalación de nueva memoria y equipo en los principales servidores de la Sede, lo cual mejorará su rendimiento.

65. Se han terminado de instalar servidores en cinco de las oficinas situadas fuera de la Sede; están en curso las actividades de adquisición del equipo necesario para las otras dos oficinas. Se están economizando recursos mediante la normalización de la plataforma del sistema en todos los lugares de destino.

66. No obstante, ha aumentado la inquietud relacionada con la relativa fragilidad de la infraestructura técnica general, en particular las redes locales, de la mayor parte de los lugares de destino. No se ha invertido lo suficiente durante muchos años y la infraestructura actual debe soportar un aumento constante del tráfico de datos y comunicaciones. La División de Servicios Electrónicos, entre otras dependencias, está preparando un plan que se prevé ejecutar en el próximo bienio para actualizar esa parte de la infraestructura general de la Organización, que se ha vuelto indispensable para su funcionamiento ordinario. Las fallas de la infraestructura ya han afectado de vez en cuando el funcionamiento del SIIG en la Sede y tal vez la utilización del sistema en la oficinas situadas fuera de la Sede aumente con más lentitud por esa razón.

X. EL PROYECTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN VISTO EN PERSPECTIVA

67. Se reconoce que el proyecto del SIIG ha sido una de las actividades más llamativas de la Organización en los últimos seis años. Se han formulado al respecto numerosas observaciones, tanto críticas como de apoyo. La Secretaría ha procurado mantener informados a los Estados Miembros, de una forma abierta y objetiva, sobre los éxitos alcanzados y las dificultades con que se ha tropezado, y este informe corresponde a tal planteamiento.

68. Desde el principio, en muchos sectores, tanto dentro de las Naciones Unidas y el régimen común, como entre los Estados Miembros, se expresaron dudas sobre la capacidad de la Organización de llevar a cabo lo que parecía un proyecto demasiado ambicioso. Sin embargo, hay que reconocer que los Estados Miembros, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) y la Asamblea General, una vez suficientemente informados, con el tiempo apoyaron a la Secretaría en la continuación de esta difícil empresa.

69. Pocas actividades de las Naciones Unidas han sido objeto de una supervisión tan estrecha y coherente; dentro de la Organización, por medio de un examen constante efectuado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, y fuera de la Organización, en 1992, por expertos independientes que realizaron un examen a petición de la Asamblea General, por la Junta de Auditores que en 1994 hizo un estudio especial del proyecto, así como gracias a los informes anuales sobre la ejecución del proyecto que se presentaron a la Asamblea General. No obstante, dentro de las Naciones Unidas predomina una actitud escéptica a pesar de los éxitos ya alcanzados. Por consiguiente, es necesario colocar dentro de un contexto concreto las medidas emprendidas por la Organización para la aplicación del SIIG.

70. En primer lugar, cabe recordar que pocas veces los propios Estados Miembros han iniciado y han concluido con éxito un proyecto tan ambicioso que incorporara, por ejemplo, en un sistema la mayoría de las actividades administrativas de un Ministerio. El número cada vez mayor de preguntas recibidas de los Estados Miembros en las Naciones Unidas con respecto al SIIG confirma el interés que ha despertado en el mundo la experiencia de la Organización.

71. En todo el mundo también están aumentando las investigaciones para analizar las dificultades, los éxitos y los fallos en el ámbito de la tecnología de información. Uno de los estudios más amplios que se realizó en los Estados Unidos en 1994 muestra que el porcentaje de éxito, desde el punto de vista de la conclusión del proyecto a tiempo y sin rebasar los límites del presupuesto, en este tipo de proyectos, incluidos los pequeños, es únicamente del 9% en las empresas grandes. En general, se cancela más del 30% de los proyectos a un costo estimado de más de 80.000 millones de dólares al año. Por último, en las grandes empresas estadounidenses los proyectos que se terminan conservan un promedio de sólo el 42% de las características y funciones propuestas inicialmente.

72. Cabe observar que en muchos casos los fracasos se refieren a proyectos que abarcan únicamente una parte de las funciones del SIIG; por ejemplo, es común el fracaso en la elaboración de sistemas de contabilidad o de personal, mientras que estas funciones son únicamente dos de los muchos componentes del SIIG. Son poco frecuentes los sistemas de gestión administrativa plenamente integrados.

73. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que las Naciones Unidas no tenían otra opción más que iniciar la configuración y la implantación de nuevos sistemas puesto que los sistemas disponibles hacía mucho que se habían vuelto obsoletos y no se podían seguir manteniendo. Si el SIIG no se hubiera iniciado en 1990, para el año 2000 la administración no habría podido funcionar.

74. El constante interés de la prensa especializada y de los medios técnicos por el proyecto confirman, además, la complejidad y la importancia de los logros de las Naciones Unidas en la elaboración y la aplicación del SIIG. Durante 1996, siguieron publicándose en varios países artículos en que se describían las medidas de las Naciones Unidas, y se invitó a la Organización a presentar el proyecto en importantes conferencias de alto nivel.

75. Las dificultades que han tenido las Naciones Unidas en relación con el proyecto del SIIG, que se describen con detalle en este informe, deben considerarse normales, y también hay que reconocer los éxitos, que no habrían sido posibles sin el esforzado trabajo, los conocimientos y la dedicación de decenas de funcionarios de todas las categorías de las oficinas ejecutivas, las oficinas fuera de la Sede, la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno (DALAT) y el Departamento de Administración y Gestión, quienes no han escatimado esfuerzos, de una forma que no tiene precedentes, para lograr el éxito del proyecto. Es una demostración concreta de la dedicación del personal a la tarea de introducir reformas en las Naciones Unidas, en las cuales el SIIG será un componente de gran importancia. De hecho, está cada vez más claro que el SIIG no es más que un punto de partida para nuevos cambios y mejoras en la manera en que se administra y funciona la Organización.

76. Las dificultades y las presiones todavía no han terminado y no deben subestimarse. Se prevé que antes de mediados de 1997 no va a ser posible declarar que la implantación de la etapa 3 ha tenido éxito. Por consiguiente, sigue siendo necesario el apoyo continuo de los Estados Miembros en esta empresa difícil e importante. Por su parte, la Secretaría tratará de seguir manteniéndolos informados sobre la evolución del trabajo de la forma más abierta y transparente, como demuestra este informe.

Anexo

ESTADO DEL PROYECTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN

Actividad	Estado	Medidas en curso
1. Etapa 1, recursos humanos	Concluida. Aplicada en la Sede en septiembre de 1993.	Actividades de mantenimiento para conseguir un uso más difundido.
2. Etapa 2, prestaciones del personal	Concluida. Aplicada en la Sede en abril de 1995.	Perfeccionamiento de la tramitación de las prestaciones para garantizar la integración en la nómina de sueldos.
3. Etapa 3, finanzas y adquisiciones	Prácticamente terminada y aplicada en la Sede en abril de 1996.	Integración lograda de las aplicaciones financieras y de recursos humanos.
a) Nueva estructura de códigos contables	Aplicada con éxito. Algunos problemas de traducción de los códigos viejos a los nuevos	Prácticamente terminada la corrección de errores. La corrección de datos está en marcha.
b) Conversión de datos	Terminada en su mayor parte.	Conciliación de datos y documentación de apoyo en preparación.
c) Registro de las consignaciones y subhabilitación de créditos	Se están introduciendo los enlaces con el sistema presupuestario.	Perfeccionamiento de los enlaces.
d) Comprobación de la disponibilidad de fondos suficientes	Aplicada con éxito.	Ninguna. El sistema funciona plenamente.
e) Viajes	Se aplicará el 1º de abril de 1997.	Desarrollo y pruebas de las nuevas funciones.
f) Deudas por pagar	Terminada y aplicada.	Solución de los problemas relacionados con los datos y procedentes de la conversión.
g) Efectos por cobrar	Aplicada con el 95% de datos en el SIIG.	Trabajo relacionado con el 5% restante.
h) Administración del efectivo	Aplicada y en funcionamiento.	Mejoras de los programas y desarrollo de nuevas funciones.

Actividad		Estado	Medidas en curso
i)	Procesamiento por lotes	Retrasos en la conclusión del proceso.	Elaboración todavía en curso. Conclusión prevista para finales del primer trimestre de 1997.
j)	Enlaces e interfaces	Terminada y aplicada.	Perfeccionamiento de las interfaces entre la nómina de sueldos y los comprobantes entre oficinas. Según lo previsto, trabajos en cursos para introducir interfaces totales con el sistema de adquisiciones.
k)	Operaciones de adquisición (incluido el catálogo)	En aplicación progresiva.	Véase j).
l)	Lista de proveedores	Aplicada (introducidos más de 5.000 proveedores).	Mantenimiento normal por la División de Adquisiciones y Transporte.
m)	Control de bienes y existencias	En proceso de elaboración.	Introducción de modificaciones en el programa de adquisiciones. Aplicación prevista para noviembre de 1997.
n)	Preparación de informes financieros	Retrasos en la aplicación.	Preparación en curso de un informe adicional. La tarea de preparación de informes financieros se está transfiriendo a las oficinas ejecutivas.
o)	Rendimiento	Serios problemas de rendimiento.	Los problemas se tratan por medio de la revisión y el afinamiento del código, el mejoramiento de los instrumentos de programas y la mejora de los equipos.
4. Oficinas fuera de la Sede			
a)	Addis Abeba	Programa instalado para fines de capacitación. Introducción de la etapa 1 prevista para julio de 1997.	Adquisición de equipos, examen de la infraestructura.

Actividad	Estado	Medidas en curso
b) Ammán	Instalación de programas para fines de capacitación. Introducción de la etapa 1 prevista para mayo de 1997.	Adquisición de equipos, reunión de datos.
c) Bangkok	Etapa 1 introducida con éxito (septiembre de 1996).	
d) Ginebra	Instalación de programas para fines de capacitación. Introducción de la etapa 1 prevista para marzo de 1997.	Reunión de datos, planificación y capacitación.
e) Nairobi	Instalación de programas para fines de capacitación. Introducción de la etapa 1 prevista para junio de 1997.	Reunión de datos, capacitación del personal de apoyo técnico.
f) Santiago	Instalación de programas para fines de capacitación. Introducción de la etapa 1 prevista para abril de 1997.	Reunión de datos.
g) Viena	Etapa 1 introducida con éxito (junio de 1996).	Revisión de la etapa 3.
5. Etapa 4, nómina de sueldos	Introducción retrasada debido a la necesidad de asignar más recursos a la aplicación de la etapa 3.	Elaboración en curso.
6. Mantenimiento a largo plazo		Contratación de personal en curso. Estudio de las posibilidades de mantenimiento común con otras organizaciones.
7. Infraestructura técnica		Mejora de las aplicaciones a las últimas etapas del programa.
