



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

Distr. general  
22 de noviembre de 2010  
Español  
Original: inglés

---

**Junta de Desarrollo Industrial**

**38º período de sesiones**

Viena, 24 a 26 de noviembre de 2010

Tema 2 c) del programa provisional

**Saldos no utilizados de las consignaciones de  
créditos: Programa de cambio y renovación  
orgánica (iniciativa de gestión del cambio) y  
actividades de cooperación técnica**

**Saldos no utilizados de las consignaciones de créditos:  
Programa de cambio y renovación orgánica**

**Informe del Director General**

**Adición**

La finalidad del presente documento es ofrecer una actualización sobre el estado de los saldos no utilizados de las consignaciones de créditos: Programa de cambio y renovación orgánica, que abarca los acontecimientos ocurridos desde la publicación de los documentos IDB.38/9, de 9 de julio de 2010, e IDB.38/9/Add.1, de 17 de septiembre de 2010. El documento también contiene información sobre los diversos elementos de costos del sistema de planificación de los recursos institucionales para la Organización, en cumplimiento de lo dispuesto en la decisión GC.13/Dec.15 d).

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.

V.10-57427 (S) 221110 231110



Se ruega reciclar 

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción .....	1-2	3
II. Reestructuración de los procesos institucionales .....	3-8	3
III. Aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales .....	9-16	7
IV. Otras novedades .....	17-22	9
V. Elementos de costos .....	23-39	10
VI. Necesidades de financiación .....	40-42	17
VII. Medidas futuras .....	43-44	18
VIII. Medidas que se solicitan a la Junta .....	45	20
<b>Anexo</b>		
GC.8/Dec.16 CONSECUENCIAS DEL EURO PARA LA ONUDI .....		21
GC.13/Dec.14 PROGRAMA Y PRESUPUESTOS, 2010-2011 .....		21

## I. Introducción

1. El informe contenido en el documento IDB.38/9 incluía información de antecedentes sobre el Programa de cambio y renovación orgánica, su contexto, las principales novedades y actividades realizadas y los hitos más importantes de 2010. En el mismo informe también se puso de relieve que las cuestiones relacionadas con la gestión basada en los resultados, la gestión de los riesgos y la gestión y el intercambio de conocimientos formaban parte integrante de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. En el documento IDB.38/9/Add.1, de 17 de septiembre de 2010, se suministró información sobre el proceso de adquisiciones, conforme a lo dispuesto en el Reglamento Financiero, la Reglamentación Financiera Detallada y el Manual de Adquisiciones de la ONUDI, para la contratación de un asociado de ejecución y la adquisición de un sistema de planificación de los recursos institucionales.

2. En la presente adición se resumen las medidas adoptadas durante el período comprendido entre julio y octubre de 2010 para aplicar la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General y se suministra información acerca de los diversos elementos del costo del sistema de planificación de los recursos institucionales.

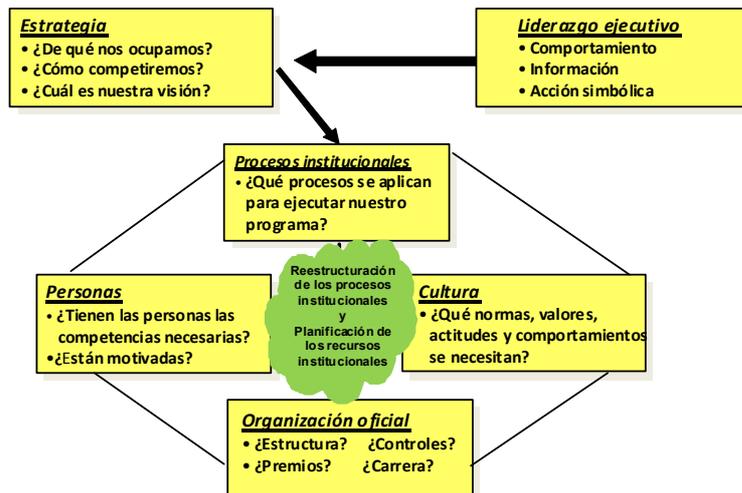
## II. Reestructuración de los procesos institucionales

### Alcance de la reestructuración de los procesos institucionales

3. En relación con esta actividad, se examinaron y analizaron los procesos institucionales relativos a las esferas funcionales básicas (actividades de cooperación técnica, adquisiciones, servicios financieros y gestión de los recursos humanos), con el objetivo de analizar y reelaborar los procesos institucionales de la Organización para lograr el aumento deseado en cuanto a rendimiento, calidad, eficiencia y eficacia. La reestructuración de nivel alto a medio de los procesos institucionales también permitió hacer aportaciones a la solicitud de propuestas para seleccionar un asociado de ejecución y un sistema de planificación de los recursos institucionales.

4. El ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales se concluyó a finales de agosto de 2010. Abarcó todos los aspectos relativos a un cambio profundo que se habían recomendado en el modelo de congruencia llamado “Dirección del cambio y renovación orgánica” elaborado por las Facultades de Administración de Empresas de las Universidades de Harvard y Stanford. Este modelo se adoptó en un curso práctico para personal directivo superior celebrado en enero de 2010 y se presentó a los Estados Miembros a comienzos del año en curso. En la figura siguiente se ilustra la relación entre la reestructuración de los procesos institucionales y el modelo de congruencia de dirección del cambio y renovación orgánica:

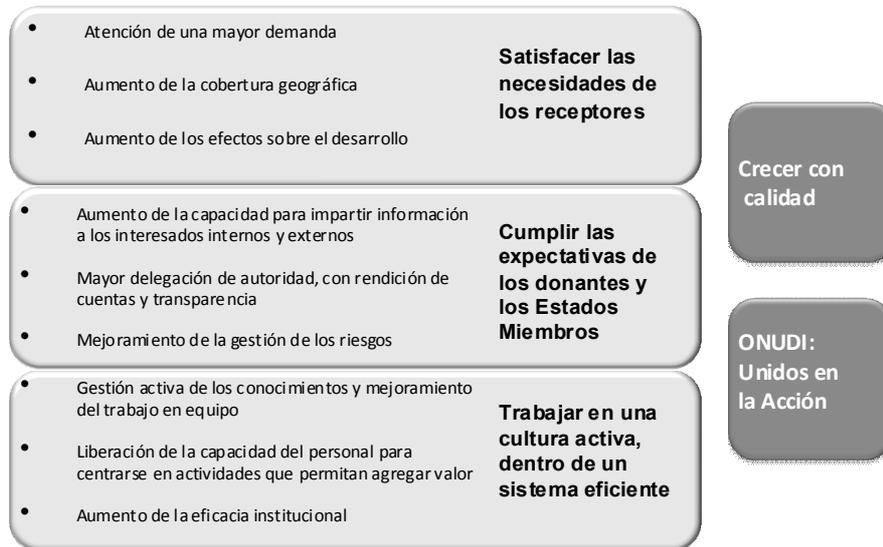
Figura 1:  
**Relación entre el modelo de dirección del cambio y renovación orgánica y el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales y la aplicación de la planificación de los recursos institucionales**



### Relación con la declaración de objetivos

5. Se han celebrado varios cursos prácticos, impartidos por expertos de la Cranfield Business School del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, con la participación de unos 100 funcionarios (directores, funcionarios del Cuadro Orgánico y personal de apoyo), incluidos 26 funcionarios de las oficinas extrasede. Se realizó un curso práctico de alto nivel, de dos días de duración, para personal directivo superior, seguido de cursos prácticos de un día de duración sobre las distintas etapas del ciclo de proyectos, así como de varias reuniones destinadas a perfeccionar los resultados. Participaron diversos funcionarios de las oficinas extrasede mediante cuestionarios y teleconferencias. Los participantes en los cursos prácticos prepararon y acordaron nuevos procesos institucionales de nivel alto a medio para la ONUDI, así como nueve beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica vinculados con las metas mencionadas en la declaración de objetivos de la ONUDI, en relación con los principios de crecer con calidad y ONUDI: Unidos en la acción. En el siguiente diagrama se ilustra la vinculación entre los beneficios y la declaración de objetivos:

Figura 2:  
**Relación entre los beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica y la declaración de objetivos**

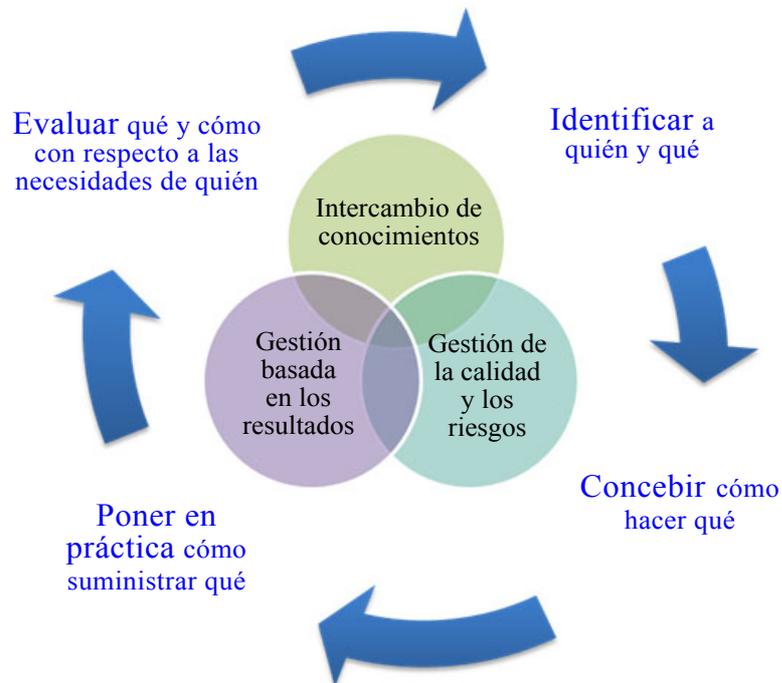


### Procesos institucionales básicos y ciclo de proyectos de cooperación técnica

6. Un elemento importante del ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales fue el análisis crítico de los principales procesos (identificar, concebir, aplicar y evaluar), los pilares del ciclo de proyectos de cooperación técnica, desde la perspectiva tanto de la Sede como de las oficinas extrasede. El intercambio de conocimientos, la gestión basada en los resultados y la gestión de la calidad y los riesgos se consideran parte integrante de todas las etapas.

7. En el diagrama que figura a continuación se suministra una breve descripción de cada proceso de las actividades básicas y del ciclo de proyectos de cooperación técnica. Por “Identificar a quién y qué” se entiende aquellos con los que la Organización trabaja (es decir, los beneficiarios y los donantes), los servicios que necesitan los interesados y la capacidad de la Organización para prestar estos servicios. Por “Concebir cómo hacer qué” se entiende el modo en que la Organización prestará los servicios solicitados (qué) para satisfacer las necesidades de los interesados. Por “Poner en práctica cómo suministrar qué” se entiende el modo en que la Organización suministrará servicios (qué) a los interesados. El proceso final, “Evaluar qué y cómo con respecto a las necesidades de quién”, se refiere a la evaluación de los servicios que presta la Organización y el modo en que lo hace respecto de las necesidades de los interesados (quién).

Figura 3:  
**Actividades básicas y ciclo de proyectos de cooperación técnica**



8. En el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales se elaboraron procesos 'futuros' y se formularon recomendaciones, incluso sobre las necesidades de información, las variaciones en las actividades, los riesgos, las observaciones de las oficinas extrasede, las funciones y un análisis de deficiencias. El resultado final fue una declaración sobre los beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica, la identificación de cambios basados en la reconfiguración de procesos para brindar esos beneficios y una declaración sobre los niveles alto a medio del modelo del proceso 'futuro'. Esta reconfiguración del proceso constituyó una aportación importante a la solicitud de propuestas para la selección del sistema de planificación de los recursos institucionales y el asociado de ejecución. Entre otros resultados de la reestructuración de los procesos institucionales figuran varias oportunidades a las que ha de prestarse atención ulterior. Durante la etapa de preparación de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales se concretarán varias de estas oportunidades.

### III. Aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales

9. Los resultados del ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales se incluyeron en el documento de la solicitud de propuestas para el sistema de planificación de los recursos institucionales y el asociado de ejecución, a fin de aclarar las expectativas de la Organización con respecto al nuevo sistema y permitir que los postores presentaran ofertas pertinentes y fundamentadas. Los resultados de la reestructuración de los procesos institucionales no solamente suministraron aportaciones a la selección del sistema de planificación de los recursos institucionales y del asociado de ejecución, sino que también constituirán la base de la aplicación del nuevo sistema. Además, un equipo de la ONUDI visitó varias otras organizaciones de las Naciones Unidas y evaluó la aplicación de la planificación de los recursos institucionales, incluidos los programas informáticos y el asociado de ejecución a que se había recurrido, los procesos elaborados y la interacción entre las oficinas extrasede y la Sede. Estos parámetros de referencia y mejores prácticas han demostrado claramente que se necesita un nuevo sistema integrado de planificación de los recursos institucionales para responder a los desafíos con que se enfrenta la Organización. La realización de este ejercicio de reestructuración de nivel alto a medio de los procesos institucionales y la visita a otras organizaciones de las Naciones Unidas antes de la selección y aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales deberían permitir a la Organización aplicar el nuevo sistema de manera eficiente y eficaz en función de los costos.

10. A este respecto, también se hace referencia a la decisión GC.13/Dec.15, en la que se toma nota de los extraordinarios retos a que se enfrenta la Organización desde el punto de vista de las posibles consecuencias para la financiación futura de las actividades de cooperación técnica, la institucionalización de la gestión basada en los resultados, la utilización eficaz de recursos sobre el terreno, la contribución a la coherencia a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y el grave riesgo de colapso de sistemas obsoletos. Los donantes están instituyendo permanentemente requisitos nuevos y estrictos, entre ellos el cumplimiento de normas fiduciarias y de los “cuatro pilares” requeridos por la Unión Europea. Además, el Auditor Externo ha destacado, entre otras cosas, la necesidad de suministrar información en relación con los logros obtenidos respecto de los indicadores y resultados del desempeño previstos, la vigilancia eficaz de los programas, así como la gestión de riesgos, incluida la mitigación de riesgos.

11. En una carta de fecha 8 de noviembre de 2010 dirigida al Director General por el Copresidente del Grupo de Ginebra en nombre de Alemania, Bélgica, España, la Federación de Rusia, Finlandia, Francia, Italia, el Japón, México, los Países Bajos, el Reino Unido, la República de Corea, Suecia y Suiza también se destacó que no se dispone de un mecanismo que refleje la aplicación y los resultados de los proyectos de cooperación técnica de la ONUDI, y se instó a adoptar un sistema de presentación de informes más eficiente.

12. Un sistema de planificación de los recursos institucionales permite a la Organización, entre otras cosas, abordar los problemas que se describen *supra* y responder a la necesidad cada vez mayor de un intercambio efectivo de información con los Estados Miembros, los donantes y los beneficiarios. Este sistema provee un medio eficaz para transmitir y compartir información por medio de muchas

funciones diferentes de la Organización, en lugar de mantener versiones paralelas de esa información en múltiples sistemas individuales. Además, el sistema aportará a la ONUDI los beneficios que se consignan a continuación:

- a) Un proceso plenamente transparente, que incluye desde la determinación de las necesidades hasta el logro de los resultados de proyectos;
- b) El acceso a una plataforma integrada que reúne y difunde información en tiempo real, es decir, todo el ciclo del proyecto en una sola plataforma de planificación de los recursos institucionales;
- c) El intercambio de información sin duplicación, que vincule sin tropiezos las operaciones de la Sede con las del terreno y de todas las funciones y dependencias institucionales;
- d) Los conocimientos se retienen y divulgan independientemente del lugar de que se trate.

13. Además, un sistema de planificación de los recursos institucionales afianza la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos. Acelera la capacidad de adopción de decisiones y planificación al suministrar informes actualizados y exactos, que abarcan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. El sistema de planificación de los recursos institucionales también suministra una plataforma mundial de gestión de la información sobre las actividades de cooperación técnica, y los resultados y productos de los proyectos que pueden compartir todos los interesados.

14. Se prevé también que un sistema de planificación de los recursos institucionales permita aumentar la eficiencia o eficacia, como se señala en el documento GC.13/8/Add.1 (párrafo 12), en el que se destaca que en organizaciones como la ONUDI, ante un posible reemplazo de los sistemas, es posible lograr aumentos de la eficiencia y la eficacia no inferiores al 30% si se realiza una reestructuración de los procesos institucionales antes de renovar esos sistemas y si los criterios de eficacia forman parte de la evaluación para elegir los sistemas futuros. Ese aumento del 30% permitiría redirigir la capacidad que actualmente requieren los procesos basados en papel hacia las actividades de cooperación técnica.

15. El calendario para la selección de un sistema de planificación de los recursos institucionales y un asociado de ejecución fue el siguiente:

- a) Publicación de la solicitud de propuestas: 23 de julio de 2010;
- b) Pedido de aclaraciones: 30 agosto de 2010, a más tardar;
- c) Presentación de propuestas: 13 de septiembre de 2010;
- d) Presentación técnica: a partir del 4 octubre de 2010;
- e) Adjudicación del contrato: noviembre de 2010;
- f) Inicio de la aplicación: noviembre/diciembre de 2010.

16. Durante septiembre y octubre, un grupo de evaluación integrado por funcionarios de todas las esferas institucionales básicas (actividades de cooperación técnica, adquisiciones, servicios financieros, gestión de los recursos humanos y gestión de la información y las comunicaciones) evaluó las diez ofertas que se

habían recibido, mediante criterios de evaluación detallados. Se espera que el contrato sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y el asociado de ejecución se haya celebrado antes de fines de noviembre de 2010, sobre la base de las recomendaciones del grupo y conforme a lo dispuesto en el Reglamento Financiero, la Reglamentación Financiera Detallada y el Manual de Adquisiciones de la ONUDI. En el documento IDB.38/9/Add.1 se suministran los pormenores del proceso de adquisiciones.

## **IV. Otras novedades**

### **Gestión e intercambio de conocimientos y gestión basada en los resultados**

17. Durante el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales, se llevó a cabo una intensa labor de gestión de los conocimientos y gestión basada en los resultados. Además, el contrato con el asociado de ejecución de la planificación de los recursos institucionales abarca la gestión de los conocimientos y la gestión basada en los resultados, a fin de asegurar que la información se obtenga, almacene y comparta en forma eficaz, que todos los procesos y servicios contribuyan al logro de los resultados previstos y que el rendimiento se vigile y comunique de manera sistemática.

### **Gestión de los riesgos**

18. Durante el ejercicio de reestructuración de los procesos institucionales, se han identificado riesgos en diversas etapas del ciclo de proyectos. Ese catálogo de los riesgos constituirá la base de las medidas siguientes en el proceso de gestión de los riesgos, es decir, evaluar, ponderar y priorizar los riesgos, e indicar las medidas para reducirlos. La gestión de los riesgos es un elemento esencial del sistema de planificación de los recursos institucionales y se introducirá de manera sistemática durante su aplicación.

### **Logro de resultados rápidos**

19. A principios de 2010 se determinaron varios resultados rápidos (por ejemplo, mejoras en los procesos y procedimientos que pueden lograrse con una inversión mínima o incluso sin ella), que se comenzaron a obtenerse desde abril. De 40 resultados rápidos, ya se han logrado 29 y se espera lograr los restantes a finales de 2010.

20. Estos resultados rápidos no solamente han contribuido a aumentar la eficiencia de la Organización, sino que también, y ello es lo más importante, han incrementado el impulso en favor del cambio y apoyado una cultura de cambio. Un ejemplo de resultado rápido es la sustitución del proceso, basado en el papel impreso, de emisión de un documento de obligaciones diversas por un proceso electrónico (documentos electrónicos de obligaciones diversas). Este resultado rápido produjo una enorme reducción de las hojas impresas, un aumento considerable de la eficiencia en la emisión de documentos de obligaciones diversas y un cambio en la cultura de trabajo. Otro resultado rápido que respalda la descentralización es la introducción de procesos de gestión de fondos más pertinentes y sencillos para los funcionarios de las oficinas extrasede de la ONUDI. Cabe mencionar también la introducción de un sistema electrónico de control de asistencia y planificación de vacaciones, que permite a los funcionarios tener una visión de conjunto del registro

de sus horas de trabajo, su empleo del horario flexible y sus vacaciones, que incluye una función fácil de utilizar para el proceso electrónico de aprobación de vacaciones y, en consecuencia, permite hacer economías en cuanto al consumo de papel, y aumentar la eficiencia de gestión del personal.

#### **Mejoramiento de la cultura de trabajo**

21. Con miras a armonizar la aplicación de la planificación de los recursos institucionales con un cambio de la cultura de trabajo de la ONUDI, algunos grupos especializados han examinado las cuestiones de la comunicación del cambio, las normas y los valores, la gestión del desempeño en favor de los resultados y el trabajo de equipo y la gestión de los conocimientos. También se llevó a cabo una encuesta cultural con el objeto de comprender mejor la cultura de trabajo de la ONUDI y sus puntos fuertes y puntos débiles a fin de establecer una base de referencia para evaluar los progresos del cambio cultural. Sobre la base de esta labor preparatoria, el Programa de cambio y renovación orgánica seguirá ajustando todas sus iniciativas de cambio a la modificación de la cultura de trabajo paralelamente a la aplicación de la planificación de los recursos institucionales. Así pues, actualmente se está probando un sistema de evaluación de la actuación profesional de 360 grados que, según se prevé, formará parte integral del sistema de planificación de los recursos institucionales a partir de enero de 2012.

#### **Comunicación**

22. Como se señala en el documento IDB.38/9, todas las novedades relativas al Programa de cambio y renovación orgánica se siguen transmitiendo periódicamente en forma interna a los directivos y el personal (de la Sede y de las oficinas extrasede) por diversos medios de comunicación. Se mantiene regularmente informados a los Estados Miembros mediante reuniones sobre el tema (la última reunión de información se celebró el 17 de noviembre de 2010) y la extranet especial del Programa de cambio y renovación orgánica, donde pueden consultarse todos los documentos pertinentes del Programa, la solicitud de propuestas para la selección del sistema de planificación de los recursos institucionales y del asociado de ejecución y el boletín de noticias del Programa.

## **V. Elementos de costos**

#### **Recursos internos e inversión en el cambio**

23. En marzo de 2010 se estableció una Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica especialmente destinada a orientar, coordinar y administrar de manera sistemática e integral la ejecución del Programa de cambio y renovación orgánica. Se reasignaron a esa Oficina, un director, dos funcionarios del Cuadro Orgánico y diversos funcionarios de apoyo que desempeñaban otras funciones, para que impulsaran el Programa de cambio y renovación orgánica y colaboraran con expertos y con el asociado de ejecución de la planificación de los recursos institucionales. Cuando se reasignó a los funcionarios, se prestó la debida consideración a la siguiente recomendación del Auditor Externo: “Asegurar la disponibilidad y la capacitación adecuada del personal clave encargado de aplicar la planificación de los recursos institucionales dado que, por definición, la planificación de los recursos

institucionales es una solución centralizada” (véase el documento IDB.38/3). Así pues, se reasignó temporalmente a los dos funcionarios del Cuadro Orgánico de los Servicios de Gestión de Información y Comunicaciones (GIC) a la Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica. Cuando finalice la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, ambos funcionarios se reintegrarán a los GIC como expertos capacitados y agentes de cambio del nuevo sistema.

24. Se solicitará la aportación de otros funcionarios en la medida en que se necesite su asesoramiento y contribución como expertos. Este enfoque de utilización de los recursos internos experimentados da a la Organización la oportunidad de aprovechar sus conocimientos y experiencia internos, así como de reducir los gastos en el mayor grado posible. Además, la participación de funcionarios de la Organización en el Programa de cambio y renovación orgánica garantiza la utilización plena de los conocimientos y experiencia de la Organización, promueve el compromiso de los funcionarios, reduce la resistencia al cambio y fomenta el intercambio de conocimientos y la difusión de información. Este enfoque también permite identificar aptitudes, establecer relaciones interinstitucionales, promover el trabajo en equipo, mantener el impulso en favor del cambio y facilitar el cambio de la cultura de trabajo.

25. Cabe observar que, durante la ejecución del Programa de cambio y renovación orgánica, la Organización ha seguido aumentando los servicios que presta. Por ejemplo, la ejecución de la cooperación técnica a finales de octubre de 2010 aumentó 8,7 millones de dólares y ascendió a 129,9 millones de dólares, mientras que en octubre de 2009 fue de 121,2 millones de dólares.

#### **Elementos de costos externos y del presupuesto**

26. El costo total del Programa de cambio y renovación orgánica (iniciativa de gestión del cambio) asciende a 13 millones de euros y se basa en la solución técnica más adecuada y sostenible, de conformidad con la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General. Estos costos se basan en los resultados de la licitación pública realizada para la contratación del asociado de ejecución y la adquisición de un sistema de planificación de los recursos institucionales, y tendrán en cuenta una aplicación integrada de todo el sistema de planificación de los recursos institucionales. El costo será considerablemente mayor si dicho sistema se aplica de manera fragmentaria, o a lo largo de un período más largo.

27. Los elementos de costos y el escalonamiento de las necesidades de financiación durante el período de ejecución de 2010 a 2013 se indican en el cuadro que figura a continuación:

Cuadro 1  
**Sistema de planificación de los recursos institucionales y elementos de costos conexos**

<i>(millones de euros)</i>	<i>2010/2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Total</i>
<b>A. Costos de planificación de los recursos institucionales:</b>				
<i>Asociado de ejecución:</i>				
Actividad básica (gestión de la cooperación técnica) y gestión de los conocimientos	1,5	0,7	0,2	2,4
Gestión de los recursos humanos y nómina de pagos	1,1	0,9	0,2	2,2
Finanzas, adquisiciones y logística		1,2	0,6	1,8
<b>Subtotal del asociado de ejecución</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>1,0</b>	<b>6,4</b>
<i>Capacitación y puesta en marcha:</i>				
Capacitación del equipo de proyectos	0,1	0,1	0,1	0,3
Capacitación en las oficinas extrasede	0,1	0,1		0,2
Capacitación del personal	0,2	0,2	0,1	0,5
<b>Subtotal de capacitación y puesta en marcha</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>1,0</b>
<i>Programas informáticos:</i>				
Licencias de planificación de los recursos institucionales	1,5	0,5	0,2	2,2
Mantenimiento	0,3	0,3	0,3	0,9
<b>Subtotal de los programas informáticos</b>	<b>1,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>3,1</b>
<i>Equipo informático:</i>				
<b>Equipo informático/Infraestructura</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>
<b>Subtotal de costos de planificación de los recursos institucionales</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>	<b>1,8</b>	<b>11,1</b>
<b>B. Otros costos:</b>				
Expertos en materia de reestructuración de los procesos institucionales y gestión de riesgos	0,2	0,1		0,3
Costos de reemplazo de personal	0,2	0,1		0,3
Expertos técnicos	0,5	0,3	0,3	1,1
Puesta en marcha en las oficinas extrasede		0,1	0,1	0,2
<b>Subtotal de otros costos</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>1,9</b>
<b>Costos totales estimados</b>	<b>6,0</b>	<b>4,8</b>	<b>2,2</b>	<b>13,0</b>
<b>C. Necesidades de financiación:</b>				
Fondos disponibles	5,3			5,3
<b>Déficit de financiación</b>	<b>0,7</b>	<b>4,8</b>	<b>2,2</b>	<b>7,7</b>

### A. Costos del sistema de planificación de los recursos institucionales

28. Asociado de ejecución (6,4 millones de euros): Esta partida abarca los servicios de asesoramiento para la integración de la planificación de los recursos institucionales en todas las esferas funcionales: actividad básica (gestión de proyectos de cooperación técnica) y gestión de los conocimientos; gestión de los recursos humanos y nómina de pagos; finanzas, adquisiciones y logística. El asociado de ejecución se encargará de realizar las siguientes tareas principales:

- a) Integrar las necesidades de la ONUDI en la capacidad del sistema de planificación de los recursos institucionales;
- b) Guiar a la Organización en todas las etapas de la aplicación de la planificación de los recursos institucionales;
- c) Suministrar un marco y servicios, entre otros capacitación, elaboración de modelos de procesos institucionales, interacción y análisis de deficiencias entre los sistemas actuales y el sistema de planificación de los recursos institucionales;
- d) Crear la estructura del plan institucional, ensayar y poner a prueba las esferas funcionales y sus interrelaciones;
- e) Introducir las configuraciones necesarias en el sistema de planificación de los recursos institucionales para que responda a los requisitos de la ONUDI;
- f) Ayudar a la Organización a aprovechar los beneficios del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales;
- g) Prestar apoyo a la ONUDI durante las etapas de aplicación, prueba y posterior a la aplicación.

29. Capacitación y puesta en marcha (1,0 millones de euros): Esta partida se requiere para la capacitación del equipo de proyectos de planificación de los recursos institucionales de la ONUDI y todo el personal pertinente en relación con los nuevos procesos y procedimientos tanto en la Sede como en las oficinas extrasede.

30. Sistema y programas informáticos de planificación de los recursos institucionales (3,1 millones de euros): Esta partida se requiere para la adquisición de las licencias de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de la solución elegida, así como las licencias de sistemas conexos, como la base de datos y los sistemas operativos. El costo de mantenimiento se requiere para el mantenimiento del sistema de planificación de recursos institucionales.

31. Equipo informático e infraestructura (0,6 millones de euros): Esta partida se necesita para los nuevos servidores en que pueda funcionar el sistema y la infraestructura de planificación de los recursos institucionales.

## **B. Otros costos**

32. Los otros costos (1,9 millones de euros), que forman parte integral de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, incluyen los elementos siguientes:

- a) Reestructuración de los procesos institucionales y gestión de riesgos (0,3 millones de euros): Esta partida incluye 0,2 millones de euros para la contratación de expertos para el ejercicio de planificación de los recursos institucionales que se llevó a cabo a mediados de 2010. Se necesita la suma de 0,1 millones de euros para integrar la gestión del riesgo institucional en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales;

b) Reemplazo de personal (0,3 millones de euros): Esta partida se necesita para la contratación de personal temporal durante unos 62 meses de trabajo en reemplazo del personal de plantilla que trabajará con el asociado de ejecución a jornada completa durante las distintas etapas de aplicación de la planificación de los recursos institucionales y cumplirá la función de agente de cambio durante el proceso;

c) Expertos técnicos (1,1 millones de euros): Esta partida se requiere para la contratación de expertos técnicos dotados de conocimientos especializados para supervisar la aplicación de los principales sistemas de planificación de los recursos institucionales que garanticen la aplicación de calidad y faciliten la adopción de decisiones sobre cuestiones técnicas complejas. Se necesitarán otros expertos técnicos que orienten a la Organización para impulsar la gestión de conocimientos e instituir cambios culturales junto con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales;

d) Puesta en marcha en las oficinas extrasede (0,2 millones de euros): Esta partida se necesita para poner en marcha el nuevo sistema en las oficinas regionales y extrasede durante la aplicación de la planificación de los recursos institucionales por el equipo del sistema de planificación de los recursos institucionales de la ONUDI.

### **C. Requisitos de financiación**

33. El déficit de financiación asciende a 7,7 millones de euros, a saber:

- a) 2010/2011: 0,7 millones
- b) 2012: 4,8 millones
- c) 2013: 2,2 millones

### **D. Novedades desde la adopción de la decisión (GC.13/Dec.15) de la Conferencia General que se tradujeron en los requisitos de financiación actuales**

34. En la Conferencia General celebrada en diciembre de 2009, en el estudio de viabilidad de la gestión del cambio se consideraron cuatro situaciones hipotéticas genéricas, que abarcan toda la gama de cambios, desde una situación en que no hay cambios, hasta una reestructuración fundamental (véase el documento GC.13/8/Add.1). En el estudio de viabilidad se señaló que solo las situaciones hipotéticas III y IV permitirían a la ONUDI responder a los desafíos apremiantes que enfrenta la Organización. La situación hipotética III (costo total: 9,1 millones de euros) permitiría a la ONUDI lograr la capacidad necesaria y el cumplimiento de los requisitos externos, la integración de nuevos procesos y sistemas, manteniendo el sistema de financiación actual. La situación hipotética IV (costo total: 20,5 millones de euros) se presentó como la más viable técnicamente y como una solución completa que permitiría la adaptación personalizada de un nuevo sistema elegido para ajustarse exactamente a las circunstancias de la ONUDI y las necesidades en un solo conjunto integrado de planificación de los recursos institucionales, incluido un sistema de financiación, aunque a costos más altos y en un plazo más largo.

35. En su decisión GC.13/Dec.15, la Conferencia General “[t]omó nota también del estudio de viabilidad sobre la iniciativa amplia de gestión del cambio, recogido en el informe del Director General, en el que, entre otras cosas, se destacan los extraordinarios retos a que se enfrenta la Organización desde el punto de vista de las posibles consecuencias para la financiación futura de las actividades de cooperación técnica, la institucionalización de la gestión basada en los resultados, la utilización eficaz de recursos sobre el terreno, la contribución a la coherencia a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y el grave riesgo de colapso de sistemas obsoletos (GC.13/8/Add.1)”.

36. Además, la Conferencia pidió al Director General que aplicara la presente decisión en consulta con los Estados Miembros y de conformidad con las recomendaciones contenidas en el estudio de viabilidad (GC.13/8/Add.1), eligiendo la solución técnica más adecuada y sostenible, y aprobó el uso de hasta 9.113.949 euros de los saldos no utilizados al 31 de diciembre de 2009 de las consignaciones de créditos adeudados a los Estados Miembros en 2010, así como de las economías presupuestarias que se pudieran hacer en los programas principales distintos de los programas C, D, E y F durante el período de ejecución, para financiar la iniciativa de gestión del cambio.

37. De conformidad con la solicitud de la Conferencia General, la ONUDI buscó la solución técnica más adecuada y sostenible, mediante una licitación internacional. Los elementos de costos de la aplicación de la solución resultante figuran en el cuadro 1 *supra* sobre los elementos de costos externos y del presupuesto. Esta solución puede considerarse una situación hipotética III+ ‘solución integrada de planificación de los recursos institucionales’, que permitirá a la ONUDI responder plenamente a sus demandas futuras, como se dispone en la sección III del presente documento.

38. La reestructuración de los procesos institucionales para la actividad básica y el proceso de selección de un sistema de planificación de los recursos institucionales muestran claramente que únicamente la aplicación de una solución plenamente integrada basada en una plataforma puede satisfacer las necesidades de largo plazo de la Organización y alcanzar los beneficios del Programa de cambio y renovación orgánica. El costo total de 13,0 millones de euros para la aplicación integrada de todo el sistema de planificación de los recursos institucionales para todas las esferas funcionales, incluidos la gestión del riesgo institucional, la gestión basada en los resultados y el intercambio de conocimientos se basa, pues, en la solución técnica más adecuada y sostenible.

39. En el cuadro 2 *infra* se enumeran las principales razones del requisito adicional de 3,9 millones de euros (13,0 millones de euros-9,1 millones de euros):

Cuadro 2  
Desglose de los requisitos adicionales (millones de euros)

Situación hipotética	III Cambio integral	III+ Solución integrada de planificación de los recursos institucionales	Requisitos adicionales de las situaciones hipotéticas III a III+	IV Reestructuración fundamental
<b>Costos externos totales</b>	<b>9,1</b>	<b>13,0</b>	<b>3,9</b>	<b>20,5</b>
Programas y equipo informáticos	2,5	3,7 <i>Programas informáticos 3,1 + equipo informático 0,6</i>	1,2 Incluye financiación, logística y presentación de informes (0,3) y 3 años de mantenimiento (0,9)	4,0
Asociado de ejecución, incluidos expertos en gestión del cambio y reestructuración de los procesos institucionales	5,0 <i>Asociado de ejecución 3,5 + expertos en gestión del cambio y reestructuración de los procesos institucionales 1,5</i>	6,7 <i>Asociado de ejecución 6,4 + expertos en reestructuración de los procesos institucionales y gestión del riesgo institucional 0,3</i>	1,7 Aplicación de los módulos de finanzas, logística y presentación de informes	11,0 <i>Asociado de ejecución 7,0 + expertos en gestión del cambio y reestructuración de los procesos institucionales 4,0</i>
Capacitación	0,3	1,0	0,7 Incluye la capacitación de todo el personal (Sede y oficinas extrasede)	1,0
Costos de reemplazo de personal	0,5	0,3	-0,2 Se requiere un esfuerzo del equipo interno menor de lo previsto	2,0
Control de proyectos, incluidos expertos técnicos y puesta en marcha	0,8	1,3 <i>Expertos técnicos 1,1 + puesta en marcha sobre el terreno 0,2</i>	0,5 Incluye la puesta en marcha a nivel mundial (0,2) y un experto en cultura (0,3)	2,5

## VI. Necesidades de financiación

40. Como se indica en el cuadro 1 sobre elementos de costos externos y del presupuesto, el costo total de la puesta en práctica del Programa de cambio y renovación orgánica (iniciativa de gestión del cambio) asciende a 13,0 millones de euros. De conformidad con la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General, la Organización recibió una contribución total de 5,3 millones de euros. Por consiguiente, hay un déficit de financiación de 7,7 millones de euros (13,0-5,3 millones de euros) para la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales para el período 2010-2013, a saber:

- a) 2010/2011: 0,7 millones de euros
- b) 2012: 4,8 millones de euros
- c) 2013: 2,2 millones de euros

41. El 17 de noviembre de 2010 se celebró una reunión de información para los Estados Miembros sobre las novedades recientes relativas al Programa de cambio y renovación orgánica, en particular el proceso de contratación para la selección de un sistema de planificación de los recursos institucionales. En esa ocasión se debatió un conjunto de opciones de financiación.

42. Sobre la base de las observaciones formuladas durante la reunión y consultas posteriores, la Secretaría determinó la siguiente solución a la cuestión de la financiación:

#	Fuente	Cantidad (millones de euros)	Explicación
1	Fondos ya recibidos	5,3	De conformidad con la decisión GC.13/Dec.15 y según se describe en la nota de información núm. 3 de fecha 18 de febrero de 2010
2	Contribución voluntaria	0,5	Aportada por un Estado Miembro para fortalecer las normas fiduciarias de la ONUDI a fin de cumplir los requisitos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)
3	Economías presupuestarias durante la aplicación	1,7	Se remite a la decisión GC.13/Dec.15, incluidas las posibles economías presupuestarias de todos los programas principales con excepción de los recursos asignados al programa ordinario de cooperación técnica (POCT) y a Recursos Especiales para África (REA)

4	Reserva para fluctuaciones del tipo de cambio*	5,5	Reserva establecida para proteger a la Organización de las fluctuaciones del tipo de cambio producidas por la institución del euro como moneda única (decisiones GC.8/Dec.16, párr. d) y GC.13/Dec.14, párr. e) que figuran en el anexo). Actualmente la reserva tiene un saldo de 11 millones de euros debido a movimientos favorables del tipo de cambio en los últimos cuatro bienios. Se prevé que reducir el saldo en 5,5 millones de euros no expondrá a la Organización a un riesgo indebido por fluctuaciones futuras del tipo de cambio.
<b>TOTAL</b>		<b>13,0</b>	

## VII. Medidas futuras

43. Se prevé que la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, con la asistencia del asociado de ejecución, empezará en diciembre de 2010. Como se indica en el cuadro *infra*, la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales se llevará a cabo en cuatro etapas, a saber:

---

\* Informe del Auditor Externo sobre las cuentas de la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2007 (IDB.35/3-PBC.24/3) de fecha 2 de julio de 2008 - Anexo IV: Notas a los estados financieros, 3.13 Otras reservas

iii) Reserva para fluctuaciones del tipo de cambio.

Informe del Auditor Externo sobre las cuentas de la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2009 (IDB.38/3-PBC.26/3) de fecha 17 de junio de 2010 - Anexo V: Notas a los estados financieros, 3.13 Otras reservas

iii) Reserva para fluctuaciones del tipo de cambio.

<b>Etapa</b>	<b>Módulos del sistema de planificación de los recursos institucionales</b>	<b>Capacidades específicas</b>	<b>Plazo</b>
<b>Etapa 1</b> Actividades básicas (proyectos de cooperación técnica y gestión de los conocimientos)	Gestión de los proyectos y los recursos, contabilidad de los proyectos, gestión de carteras ...	Sistema integrado para administrar la información sustantiva y financiera de los proyectos que permite la gestión basada en los resultados y del riesgo institucional en un único sistema de planificación de los recursos institucionales.	Diciembre de 2010 a junio de 2011
<b>Etapa 2</b> Gestión de los recursos humanos y nómina de pagos	Contratación, nómina, gestión de la actuación profesional, gestión del capital humano ...	Solución integrada para toda la gestión de los recursos humanos, tanto del personal como de los consultores. Reemplaza el sistema de computadora central.	Diciembre de 2010 a diciembre de 2011
<b>Etapa 3</b> Finanzas	Libro mayor, presupuestación, cuentas por pagar y por cobrar, tesorería, contabilidad de fondos y subsidios...	Permite la integración plena de los procesos y otras esferas funcionales, al tiempo que respalda el sistema de información sobre las actividades.	Octubre de 2011 a enero de 2013
<b>Etapa 3</b> Adquisiciones y logística	Gestión de adquisiciones, proveedores, activos, inventario y viajes ...	Permite pedidos descentralizados, incluidas las adquisiciones electrónicas consolidadas y la gestión del ciclo de vida de los proveedores y de los activos.	Octubre de 2011 a enero de 2013
<b>Etapa 4</b> Gestión de los conocimientos y colaboración	Gestión de los contenidos, suite de colaboración, presentación de informes basados en la web ...	Una fuente de fácil acceso para capturar, almacenar e intercambiar información, y facilitar la colaboración mundial. Se pondrá en marcha paralelamente a las etapas 1 a 3.	Diciembre de 2010 a enero de 2013

44. Durante la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales se seguirá teniendo en cuenta el elemento del Programa de cambio y renovación orgánica relacionado con las personas y la cultura. En febrero de 2011 se prevé un retiro del personal directivo superior, con el fin de reflexionar sobre el Programa de cambio y renovación orgánica y el plan de acción.

## VIII. Medidas que se solicitan a la Junta

45. Teniendo en cuenta la conclusión 2010/3 del Comité de Programa y de Presupuesto, la Junta tal vez desee considerar la posibilidad de aprobar el siguiente proyecto de decisión:

“La Junta de Desarrollo Industrial:

a) Toma nota de la información contenida en los documentos IDB.38/9, Add.1 y Add.2, incluido el plan para iniciar la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales en diciembre de 2010, y recuerda la conclusión 2010/3 del Comité de Programa y de Presupuesto;

b) Observa los progresos realizados en la aplicación de la decisión GC.13/Dec.15 de la Conferencia General;

c) Expresa su agradecimiento a los Estados Miembros que han renunciado a sus partes de los saldos no utilizados de las asignaciones de conformidad con la decisión GC.13/Dec.15, párrafo h) de la Conferencia General, y a los que han contribuido voluntariamente al Programa de cambio y renovación orgánica, lo que permitió reunir una cantidad total de 5,3 millones de euros;

d) Recuerda también la decisión GC.13/Dec.15, párrafo i) de la Conferencia General y autoriza la utilización de economías presupuestarias que se pudiera realizar en todos los programas principales con excepción de los recursos asignados al programa ordinario de cooperación técnica (POCT) y a Recursos Especiales para África (REA) durante el período de ejecución;

e) Recuerda, además, la decisión GC.13/Dec.14, párrafo e) de la Conferencia General y autoriza el retiro de 5,5 millones de euros de la reserva para fluctuaciones del tipo de cambio para financiar el Programa de cambio y renovación orgánica.”

## Anexo

### GC.8/Dec.16 CONSECUENCIAS DEL EURO PARA LA ONUDI

#### *La Conferencia General:*

- a) Decidió adoptar, a partir del ejercicio económico 2002-2003, un sistema de prorrateo en moneda única basado en el euro para las contribuciones al presupuesto ordinario;
- b) Decidió también enmendar los párrafos concomitantes del Reglamento Financiero de la ONUDI relativos a la preparación de los presupuestos, la consignación de créditos y el prorrateo, la recaudación de cuotas y anticipos, y la moneda de las cuentas, como se establecía en el párrafo 34 del documento GC.8/15-IDB.21/30;
- c) Autorizó al Director General a que introdujera las modificaciones necesarias en el apéndice 1 y anexos del Estatuto del Personal de la ONUDI, como se establecía en el párrafo 35 del documento GC.8/15-IDB.21/30;
- d) Autorizó también al Director General a que estableciera una reserva, que no estaría sujeta a las disposiciones de los incisos b) y c) del párrafo 4.2 del Reglamento Financiero, a los efectos de proteger a la Organización de las fluctuaciones del tipo de cambio;
- e) Pidió al Director General que informara a la Conferencia General en su décimo período ordinario de sesiones acerca de los progresos realizados en la transición hacia un sistema de prorrateo en moneda única.

*Novena sesión plenaria  
3 de diciembre de 1999*

### GC.13/Dec.14 PROGRAMA Y PRESUPUESTOS, 2010-2011

#### *La Conferencia General:*

- a) Tomó nota de la decisión IDB.36/Dec.11 de la Junta de Desarrollo Industrial;
- b) Tomó nota también de las propuestas sobre el programa y los presupuestos para el bienio 2010-2011 que figuraban en el documento IDB.36/7;
- c) Aprobó las estimaciones de gastos brutos del presupuesto ordinario, por valor de 161.819.688 euros, que se financiarán con cargo a las cuotas en un monto de 156.609.188 euros y a otros ingresos en un monto de 5.210.500 euros;
- d) Aprobó también las estimaciones de gastos brutos por un total de 22.806.877 euros para el presupuesto operativo del bienio 2010-2011, que se financiarán con cargo a contribuciones voluntarias en un monto de 22.187.677 euros y a otros ingresos en un monto de 619.200 euros, según se disponga en el Reglamento Financiero;

e) Aprobó además la utilización parcial del saldo acumulado de la reserva para fluctuaciones del tipo de cambio con miras a financiar cualquier déficit en las estimaciones de ingresos, a fin de ejecutar cabalmente los programas descritos en el documento IDB.36/7.

*Octava sesión plenaria  
11 de diciembre de 2009*

---