



## SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Sistema Integrado de Información  
sobre los Recursos (IRIS)****Introducción**

1. Durante la 295.<sup>a</sup> reunión del Consejo de Administración (marzo de 2006), la Subcomisión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ICTS) de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFA), examinó los avances logrados en la aplicación del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS). La información facilitada sobre IRIS incluía un examen del calendario de aplicación, una visión general de las funciones orgánicas, las medidas adoptadas para incorporar IRIS a todas las actividades de la Oficina, la situación en términos de formación, los beneficios que ya se han obtenido, y los objetivos y medidas específicos destinados a permitir la puesta en marcha de IRIS en las oficinas exteriores. También se realizaron dos demostraciones en directo de las funciones de IRIS.
2. En el informe del Auditor Externo para el ejercicio financiero 2004-2005 <sup>1</sup> se ofrecía una serie de observaciones y recomendaciones destinadas a orientar a la Oficina en lo que atañe al desarrollo continuo de IRIS, así a las medidas que habrían de adoptarse para los futuros proyectos ligados a las tecnologías de la información. Durante su 295.<sup>a</sup> bis reunión (junio de 2006), se informó a la PFA acerca de las medidas que ya estaba adoptando la Oficina para poner en práctica dichas recomendaciones. En este documento, se hace hincapié en las enseñanzas extraídas durante la fase de aplicación de IRIS en la sede.
3. A modo de recordatorio, es importante señalar que la motivación que llevó a aplicar en la OIT un sistema de planificación de los recursos de la empresa que contara con las últimas innovaciones tecnológicas se basaba en la urgente necesidad de sustituir aplicaciones obsoletas que se estaba haciendo cada vez más difícil y costoso mantener, y para responder a las exigencias impuestas por los cambios en materia de organización.
4. Los principales componentes de IRIS son los siguientes:
  - Cuentas por pagar

<sup>1</sup> Documento GB.295bis/PFA/1.

- Cuentas por cobrar
  - Prestaciones
  - Formulación, ejecución y gestión del presupuesto
  - Gestión de caja
  - Presentación de informes financieros
  - Libro mayor
  - Gestión, administración y presentación de informes en materia de recursos humanos
  - Nóminas y prestaciones
  - Compras y contratos
  - Viajes
  - Tesorería
5. Con el fin de proporcionar un interfaz integrado y que propiciara la colaboración, la aplicación de gestión estratégica de IRIS se concibió para prestar apoyo a la dirección en el ámbito de la planificación, la ejecución, el control y la presentación de informes, todo ello en un marco basado en la obtención de resultados.
6. La totalidad de las funciones descritas están disponibles y funcionan en IRIS. Con la puesta en marcha de IRIS, se lograron importantes mejoras en lo que atañe a la calidad, la seguridad de la información esencial y el acceso fácil a la misma en toda la Oficina. Como ocurre siempre que se introduce cualquier cambio importante que afecta a la tecnología, y a los procesos orgánicos y actividades establecidos, la puesta en marcha de IRIS representó varios desafíos importantes para la Oficina. El resto del presente documento se centrará en las enseñanzas fundamentales para el futuro, con énfasis en las implicaciones para la aplicación de IRIS en las oficinas exteriores.

## Enseñanzas para el futuro

### Gestión del cambio

7. **El cambio es un proceso, y no un acontecimiento.** Las actividades relacionadas con la gestión del cambio, tales como la formación, el apoyo, la comunicación, el organigrama de funciones y la coordinación de las estructuras orgánicas y los perfiles de dotación de personal para adaptarse a la modificación de los procesos orgánicos, exigen una atención que ha de prestarse desde el principio y de manera continua. IRIS ha tenido repercusiones sobre las actividades cotidianas del personal, incluido el personal que no está directamente relacionado con la aplicación de IRIS. Los programas de rendimiento y reconocimiento del mérito destinados a motivar al personal para que éste adquiera y desarrolle las calificaciones y competencias adicionales requeridas para la utilización de IRIS resultan esenciales a la hora de cambiar los comportamientos. La responsabilidad inicial para la gestión del cambio se delegó en un socio exterior encargado de la ejecución que desconocía la Oficina. En la actualidad esta competencia se está desarrollando y se mantiene en el seno de la Organización. Se ha creado un Comité Asesor sobre Cambios Organizativos, que está respondiendo a muchas de estas cuestiones.

- 8. Gestión de las expectativas.** Es importante mantener expectativas realistas y alcanzables, y comunicarlas periódicamente a todo el personal. El personal sólo puede implicarse si entiende lo que entraña el proyecto, cuáles son los problemas y cómo afectará el proyecto a su labor cotidiana. Es importante definir y mantener una estrategia y un plan de comunicación oficiales, y celebrar periódicamente sesiones de comunicación para abordar las inquietudes y expectativas del personal. Se han celebrado varias reuniones estratégicas y de planificación, teleconferencias, talleres y debates con los directores y el personal de las oficinas exteriores, a fin de comunicar de manera clara y gestionar las expectativas relativas a la puesta en marcha en las oficinas exteriores.
- 9. Escuchar a los usuarios finales.** Los usuarios finales tienen que estar implicados desde el principio, a fin de obtener las informaciones necesarias sobre las cuestiones de organización a las que se enfrentan los gestores y los usuarios clave. La información relativa a los requisitos en materia de organización se recabó principalmente de los propietarios del proyecto, que colaboraron directamente con el personal de IRIS. Pese a que esta contribución fue importante, no fue en modo alguno suficiente. Aunque las soluciones aportadas por IRIS permitieron a numerosos usuarios lograr mejoras y mayor eficiencia, la carga de trabajo cotidiana de otros aumentó. El foro de usuarios de IRIS y las sesiones informativas para funcionarios encargados del control de los fondos (FCO) ofrecen ahora a los usuarios clave de IRIS la oportunidad de compartir sus experiencias, ideas e inquietudes con los responsables principales.
- 10. No subestimar las repercusiones de la centralización/descentralización.** A efectos de los futuros procedimientos administrativos, de las actividades y del personal, resulta esencial analizar las repercusiones del cambio en las estructuras de servicio interno y de apoyo. Se adoptaron decisiones para centralizar procesos que estaban anteriormente descentralizados, y viceversa. Como resultado de ello, la carga de trabajo administrativo y de gestión aumentó en muchos departamentos, mientras que en otros se redujo. El desequilibrio resultante tuvo importantes repercusiones sobre las actividades en curso. En la actualidad, se está desplegando un esfuerzo a escala de toda la Oficina a fin de racionalizar los procedimientos administrativos y las estructuras orgánicas recurriendo a servicios compartidos y centros de excelencia.
- 11. La integración exige coordinación.** Con un sistema integrado, los propietarios del proceso tienen que asegurarse de que los procesos administrativos que rebasan las fronteras orgánicas funcionan adecuadamente. Antes de introducirse IRIS, las aplicaciones individuales podían gestionarse y funcionar en «silos» departamentales, con escasas repercusiones para otras unidades orgánicas. Con la puesta en marcha de IRIS, los conflictos de prioridades y los procedimientos ambiguos en una unidad orgánica concreta pueden tener repercusiones importantes sobre las actividades de toda la Oficina.

## Formación y apoyo

- 12. Educar mientras se imparte la formación.** Con el fin de convertir en realidad las ventajas de un sistema de ERP como IRIS, el personal tiene que entender cómo aprovechar al máximo la capacidad del sistema. Sin una formación adecuada, los usuarios pueden verse frustrados, los costos de apoyo aumentarán, la rentabilidad de la inversión se verá comprometida y puede que las actividades orgánicas no mejoren al ritmo al que deberían hacerlo. La formación del personal fue concebida y ejecutada por el personal del proyecto al mismo tiempo que se procedía a los preparativos y la entrada en funcionamiento. La formación resultó demasiado comprimida, compleja y fragmentaria. La formación tiene que adoptar un enfoque más holístico, a fin de abarcar las normativas, políticas y procedimientos orgánicos subyacentes que han cambiado con la introducción de IRIS. La formación de IRIS se ha encomendado ahora al HRD, y la estrategia, el programa, los

materiales y los mecanismos de formación actuales toman en consideración la importancia que reviste la educación, y no sólo la formación, de los usuarios.

- 13. Proporcionar personal de apoyo adecuado.** A la hora de ofrecer un apoyo funcional interno, es preciso asegurarse de que los usuarios clave, los servicios de asistencia, los centros de competencias y otros grupos de apoyo pueden no sólo resolver la primera oleada de problemas tras la entrada en funcionamiento, sino también absorber el volumen de apoyo continuo en su rutina laboral habitual. El modelo de apoyo de IRIS se basa en usuarios clave designados y en unos servicios de asistencia que proporcionan apoyo de primer y segundo nivel a los usuarios. La mayoría de los servicios implicados desarrollan su actividad de manera independiente y a tiempo parcial, y, debido a otras prioridades urgentes, no siempre disponen del personal suficiente. A falta de una «ventanilla única» para solicitar ayuda, los usuarios pueden encontrarse yendo de un servicio de asistencia a otro, sin poder resolver su problema en el momento oportuno. Se están estudiando diversos escenarios que permitirían facilitar un enfoque más integrado y centralizado de la prestación de apoyo.

## Gobernanza y gestión

- 14. Obtener la aceptación de las unidades orgánicas.** Resulta esencial que se implique desde el principio al personal apropiado en la ejecución. Las unidades orgánicas tienen que dedicar el tiempo y los esfuerzos necesarios para entender las soluciones e influir sobre ellas. A falta de este compromiso, se perderán conocimientos esenciales, lo cual dará lugar a fallos en las configuraciones y la concepción de los programas informáticos, a flujos de proceso incompletos y a una documentación inadecuada para el usuario final. La falta de implicación de los propietarios del proceso y de los usuarios finales durante la realización de pruebas relativas a la aceptación por parte de los usuarios también puede desembocar en errores inesperados y en la necesidad de introducir costosos cambios en las soluciones aplicadas.
- 15. Implicar a gestores con experiencia técnica.** La puesta en práctica de una solución global de ERP, con todas las terminologías, tecnologías y metodologías que la acompañan, era algo nuevo para la OIT. Debido a la falta de conocimientos técnicos especializados internos, para obtener asesoramiento y orientaciones la dirección tuvo que acudir en gran medida a conocimientos técnicos especializados exteriores, y el asesoramiento recibido no siempre se correspondió con los intereses de la Oficina. La mayor atención prestada a la gobernanza durante las últimas fases de la puesta en marcha dio lugar a importantes cambios en relación con el personal directivo interno y externo del proyecto. Estos cambios permitieron que el resto de las tareas se completaran dentro de lo presupuestado y en el plazo previsto.
- 16. Dedicar tiempo y recursos suficientes para proceder a la transición.** Es importante calcular con precisión los recursos y el tiempo necesarios para completar la transición posterior a la entrada en funcionamiento y la estabilización. Con la rápida reducción de los niveles de dotación de personal del proyecto por razón de las restricciones presupuestarias impuestas inmediatamente después de la entrada en funcionamiento, los esfuerzos dedicados a estabilizar IRIS y a reducir las repercusiones del cambio tomaron más tiempo de lo previsto.
- 17. Las oficinas de planta abierta facilitan el diálogo.** La reunión de todo el personal del proyecto en una misma ubicación supuso un cambio completo en la dinámica del proyecto. Con la simple decisión de trasladar a todo el personal del proyecto a una misma ubicación en junio de 2004, se obtuvieron importantes mejoras en términos de productividad,

oportunidad de la toma de decisiones, comunicaciones, transferencia de conocimientos y reducción de los riesgos.

18. **Introducción gradual.** La introducción de IRIS en la sede antes de su introducción en las oficinas exteriores permitió reducir el riesgo global, disponer de tiempo suficiente para la estabilización y para mejorar los procesos de nueva aplicación, trasladar los conocimientos prácticos al personal permanente, desarrollar competencias de apoyo y formación en la Organización, y aplicar las enseñanzas extraídas antes de proceder a la introducción del sistema en las oficinas exteriores.

## Recursos y costos

19. **Mantenerse dentro de los límites previstos.** Resulta esencial disponer de mecanismos de control a fin de reducir al mínimo las posibilidades de rebasar las previsiones. Las previsiones iniciales de IRIS se definieron adecuadamente, pero no se previeron mecanismos de control suficientes para reducir al mínimo las excepciones. Las solicitudes continuas para incluir funciones «deseables» dio lugar a ciertos retrasos y a unos procesos excesivamente complejos y difíciles para los usuarios. Conviene proporcionar una solución más fácil de mantener, eficaz en función de los costos y práctica, y posponer la introducción de funciones «fuera del alcance previsto» hasta que se disponga de futuras versiones de los programas informáticos que sean el resultado de un detallado análisis de los costos y beneficios.
20. **Mantener el control sobre el proyecto.** A fin de controlar los costos, deben aplicarse técnicas de gestión de proyecto acertadas que incluyen una adecuada definición de los objetivos del proyecto, unos factores esenciales de éxito claramente establecidos, una metodología de proyecto global, una gestión meticulosa de los riesgos, una definición clara de las funciones y de las líneas jerárquicas para la toma de decisiones, estimaciones precisas de los recursos y del tiempo necesarios, y unos mecanismos permanentes de gobernanza y control. Es importante disponer de criterios de evaluación global, mediciones, controles y auditorías periódicas a fin de determinar si el proyecto respeta el calendario previsto y para introducir rápidamente los cambios que resulten necesarios.
21. **Estudiar con cautela la externalización.** La externalización de los servicios de infraestructura técnica y de desarrollo de IRIS permitieron a la Oficina seguir centrándose en las actividades fundamentales y reducir al mínimo las repercusiones sobre las actividades internas de tecnología de la información y sobre el personal. Las instalaciones informáticas y físicas exteriores, y un material informático totalmente redundante ofrecen un elemento fundamental de seguridad y continuidad de los procesos en caso de desastre. Se requiere un importante esfuerzo para gestionar la relación con los proveedores externos, coordinar las labores y garantizar la prestación de servicios basada en niveles de servicio acordados.

## Resumen

22. La introducción de IRIS tuvo éxito en la medida en que sirvió para reemplazar los antiguos sistemas informáticos, y cumplió sus objetivos orgánicos declarados. Sin embargo, debería haberse dado mayor énfasis y dedicado más tiempo a los objetivos orgánicos y de gestión globales. A la hora de aplicar en las oficinas exteriores las enseñanzas extraídas en la sede, es indispensable que se mantenga el compromiso de los propietarios del proceso y de los departamentos a todo lo largo de la fase de introducción en las estructuras exteriores.

- 23.** Una gestión del cambio continua resulta esencial para permitir al personal de todos los niveles de la Oficina trabajar de manera eficaz con el nuevo sistema. Al estudiar la introducción en las oficinas exteriores, es preciso llevar a cabo un análisis detallado de las repercusiones que abarque los costos, los beneficios y los riesgos antes de descentralizar funciones previamente centralizadas, o viceversa. También es importante recibir desde el principio información de los usuarios finales de IRIS, y comunicar y gestionar las expectativas, ya que muchos de los beneficios del ERP suelen manifestarse a largo plazo, tener un carácter cualitativo y exigir un esfuerzo continuo.
- 24.** Tal vez la enseñanza más importante que se ha extraído en la sede es que la capacidad de cualquier organización, incluida la OIT, para asumir un cambio importante en un plazo de tiempo reducido es limitada. Es importante que la introducción de IRIS en las oficinas exteriores se haga de manera gradual, y sólo cuando el personal de las oficinas exteriores haya sido formado y esté dispuesto a absorber todas las repercusiones de los nuevos procesos, procedimientos y tecnologías introducidos con IRIS.

Ginebra, 20 de septiembre de 2006.

*Este documento se presenta para información.*