



# Asamblea General

Distr. general  
16 de noviembre de 2009  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo cuarto período de sesiones

Temas 132 y 146 del programa

### Presupuesto por programas para el bienio 2010-2011

Aspectos administrativos y presupuestarios de la  
financiación de las operaciones de las Naciones  
Unidas para el mantenimiento de la paz

## Tecnología de la información y las comunicaciones

### Décimo informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011

#### I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado los siguientes informes relativos a la tecnología de la información y las comunicaciones:

a) Estimaciones revisadas de las secciones 28D, 29 y 36 del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011, relativas a los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y de gestión de las relaciones con los clientes y a la propuesta de un plan unificado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones (A/64/477);

b) Primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales y estimaciones revisadas en relación con la sección 28A proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011, y con la cuenta de apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz (A/64/380).

Durante su examen de los informes, la Comisión Consultiva se reunió con el Secretario General Adjunto de Gestión y el Oficial Jefe de Tecnología de la Información, así como con otros representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información adicional y aclaraciones.

2. Los informes se presentaron de conformidad con la resolución 63/262 de la Asamblea General, en la cual la Asamblea tomó medidas sobre una serie de propuestas para la reforma integral de la tecnología de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas sobre la base de las propuestas del Secretario General para una estrategia en materia de tecnología de la información y



las comunicaciones para toda la Organización, la creación de una Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la aplicación de una nueva generación de sistemas institucionales y elementos para fortalecer la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones, así como los informes conexos de la Comisión Consultiva (véase A/62/477, A/62/510/Rev.1, A/62/793 y Corr.1 y Add.1, A/62/7/Add.31, y A/63/487 y Corr.1 y 2).

3. La estrategia global aprobada por la Asamblea General para satisfacer las necesidades de tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría en los próximos tres a cinco años se aplica a través de tres programas estratégicos para toda la Organización, decisivos para su funcionamiento, a saber: a) la gestión de recursos para atender a las necesidades de los grupos administrativos en materia de gestión de los recursos financieros, humanos, físicos y de otra índole, b) la gestión de los conocimientos para atender a las necesidades de los departamentos sustantivos y otros departamentos en lo que respecta a la gestión de su información no estructurada, y c) la gestión de la infraestructura para especialistas en tecnología de la información y las comunicaciones encargados de centros de datos, comunicaciones y servicios de asistencia. La estrategia sobre tecnología de la información y las comunicaciones se basa en una firme dirección centralizada para el establecimiento y la aplicación de normas y actividades sobre tecnología de la información para toda la Organización, y en un enfoque descentralizado para las actividades. En este contexto, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones establece la dirección estratégica general de la Organización, coordina las actividades de la Secretaría en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y gestiona los tres programas estratégicos. La Comisión Consultiva observa que los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes se implementan en el marco de los programas de gestión de los conocimientos y gestión de los recursos, respectivamente. La planificación de los recursos institucionales es el sistema básico para la ejecución del programa de gestión de recursos. La Comisión toma nota de la intención del Secretario General de crear una arquitectura de tecnología de la información y las comunicaciones que permita proporcionar un entorno coherente para el desarrollo y la aplicación de los sistemas de tecnología de la información de la Organización e integrar los tres sistemas institucionales. A solicitud de la Comisión, se le proporcionó la actualización del estado de la aplicación del marco de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones, que se resume en el anexo I del presente informe.

## **II. Informe sobre los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y de gestión de las relaciones con los clientes y propuesta de un plan unificado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones**

### **A. Sistemas institucionales**

4. En los párrafos que siguen la Comisión Consultiva formula observaciones sobre cuestiones que afectan tanto al sistema de gestión de los contenidos institucionales como al sistema de gestión de las relaciones con los clientes. Las observaciones de la Comisión sobre los aspectos específicos de cada sistema institucional figuran en las secciones correspondientes.

5. En su resolución 63/262 (apartado e) del párrafo 26 de la sección II), la Asamblea General pidió al Secretario General que proporcionara información actualizada sobre el establecimiento de los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y de la relación con los clientes. En dicha resolución, la Asamblea General también observó que la implementación de esos sistemas ya estaba en marcha y que el Secretario General no había hecho ninguna propuesta completa en el momento de iniciarse los proyectos. La Comisión Consultiva se había referido a esta situación en su informe A/62/7/Add.31 (párrs. 15 a 29), y señaló que habría correspondido que el Secretario General hiciera una propuesta completa antes de iniciar los proyectos y adquirir los programas informáticos de tecnología de la información y las comunicaciones para los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes. Sin embargo, para no obstaculizar el progreso de la ejecución de los proyectos, la Comisión recomendó la aprobación de los recursos solicitados por el Secretario General, haciendo hincapié en la necesidad de que se proporcionara información a la Asamblea General sobre los beneficios previstos y el costo total de la ejecución, así como sobre las medidas necesarias para completar y mantener los sistemas (párr. 29, véase también A/63/487 y Corr.1 y 2, párrs. 76 y 77). La Comisión observa que en su informe (A/64/477), el Secretario General proporciona la mayor parte de la información solicitada, incluido el contexto general, los objetivos, los fundamentos y los beneficios previstos de la aplicación de los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes en toda la Secretaría de las Naciones Unidas, así como los planes para la aplicación gradual de esos sistemas y las necesidades de financiación para el bienio 2010-2011.

6. En el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 no se previeron créditos para las necesidades relacionadas con las propuestas contenidas en el informe del Secretario General. Al respecto, la Comisión Consultiva recuerda la resolución 62/236 (párr. 9) de la Asamblea General, en la que se pidió al Secretario General que asegurara la presentación de la exposición más completa posible de las necesidades de la Organización para los bienios futuros. La Comisión Consultiva también ha recalcado la necesidad de incluir en los proyectos de presupuesto por programas estimaciones de las necesidades que se prevén en el momento de la preparación del presupuesto. **Dado que la Asamblea General aprobó la resolución 63/262 en diciembre de 2008, la Comisión opina que el Secretario General debería haber proporcionado estimaciones preliminares de las necesidades para la aplicación de los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes en el proyecto de presupuesto por programa para el bienio 2010-2011. La Comisión espera que en los futuros proyectos de presupuesto por programas se incluyan las necesidades para todas las actividades en curso y previstas, a fin de que los Estados Miembros puedan tomar decisiones informadas.**

7. En su resolución 63/262 (apartado e) del párr. 26 de la secc. II), la Asamblea General pidió al Secretario General que proporcionara información actualizada sobre los arreglos de participación en los gastos para la aplicación de los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes. La Comisión Consultiva pidió información adicional sobre los fundamentos y los arreglos de participación en los gastos propuestos para el sistema de gestión de los contenidos institucionales y gestión de las relaciones con los clientes, y preguntó si la fórmula de participación en los gastos aprobada para el proyecto de planificación

de los recursos institucionales podría aplicarse a la financiación de todos los sistemas institucionales. Se le informó de que la propuesta del Secretario General era financiar la aplicación inicial del sistema con cargo al presupuesto ordinario y cobrar los gastos de los proyectos claramente atribuibles a determinadas oficinas y departamentos, en función de su uso del sistema. También se informó a la Comisión de que el coeficiente de participación en los gastos aplicado a la planificación de los recursos institucionales no se proponía para la gestión de los contenidos institucionales ni la gestión de las relaciones con los clientes debido a la distribución desigual de los beneficios de sus proyectos en las etapas iniciales de la ejecución. La ejecución de los sistemas de gestión de los contenidos y de gestión de las relaciones con los clientes abarca un período de varios años e incluye varios subproyectos separados que benefician sólo a algunas entidades, en tanto que la planificación de los recursos institucionales es un sistema para toda la Organización. Sin embargo, el Secretario General no descarta la armonización de los coeficientes de participación en los gastos para todos los sistemas institucionales una vez que se hayan implementado los elementos fundamentales de los sistemas de gestión de los contenidos y de gestión de las relaciones con los clientes, y si es posible establecer un modelo de facturación equitativo para prorratar los gastos sobre la base del número de usuarios. **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que explore esos mecanismos e informe sobre la cuestión en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.**

## **B. Gestión de los contenidos institucionales**

8. En la sección III de su resolución 63/262, la Asamblea General reconoció los beneficios del sistema de gestión de los contenidos institucionales y pidió al Secretario General que siguiera implementando esas aplicaciones en toda la Organización. La Asamblea General también subrayó que los sistemas institucionales debían elaborarse y aplicarse bajo la dirección del Oficial Jefe de Tecnología de la Información, a fin de asegurar un enfoque coordinado del desarrollo de esos sistemas (véase también A/62/7/Add.31, párr. 27).

9. El Secretario General proporciona información sobre los beneficios previstos de la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales en lo que respecta al aumento de la eficiencia y la eficacia (A/64/477, párrs. 23 a 26). La Comisión Consultiva pidió mayor información sobre los beneficios cuantitativos y tangibles previstos de la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales. Esa información figura en el anexo II del presente informe. El Secretario General estima que puede esperarse un aumento de la productividad que produzca economías anuales de unas 250 personas/año, basándose en la hipótesis de que los funcionarios de todas las categorías emplean en promedio el 5% de su tiempo en la búsqueda de información y que el sistema de gestión de contenidos institucionales será utilizado por 10.000 funcionarios de la Secretaría. **La Comisión observa que estas estimaciones se basan en una serie de hipótesis y no en un análisis detallado. La Comisión opina que debe solicitarse al Secretario General que explique en detalle los beneficios concretos que se esperan de la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.** La Comisión ha formulado observaciones más extensas sobre la cuestión en la sección III sobre planificación de los recursos institucionales.

10. En los párrafos 6 a 22 de su informe, el Secretario General describe la situación existente y establece los objetivos, los fundamentos y el alcance de la gestión de los contenidos institucionales. El Secretario General indica que las oficinas y los departamentos de las Naciones Unidas generan grandes cantidades de información no estructurada en forma de documentos, registros, contenidos web, mensajes de correo electrónico, imágenes y materiales audiovisuales. Se utilizan una gran variedad de enfoques y tecnologías distintas para producir, gestionar y distribuir esos materiales, lo cual entraña una considerable duplicación de tareas e ineficiencia, así como grandes gastos. Además, debido a esta fragmentación, el personal y otras partes interesadas tienen grandes dificultades para encontrar la información que necesitan, lo cual produce una pérdida de productividad e ineficacia. El Secretario General afirma que esta situación es insostenible, tanto en lo que respecta a la capacidad de la Organización para mantener los diversos sistemas utilizados como a la ineficiencia derivada de la falta de políticas y herramientas adecuadas para la gestión de la información.

11. El Secretario General indica que la gestión de los contenidos institucionales mejorará la capacidad de la Organización para captar, analizar y compartir información, mejorar el acceso y facilitar el uso de los recursos de información y proporcionar información completa, precisa y oportuna para apoyar la adopción de decisiones. Un sistema de gestión de los contenidos institucionales típico incluye una serie de módulos que abarcan la gestión de documentos, la gestión de registros, la gestión de material digital, la gestión de contenidos web y herramientas de colaboración, y además proporciona funciones para captar, almacenar, reutilizar, compartir, publicar, archivar y gestionar información. Se informó a la Comisión Consultiva de que el sistema de gestión de los contenidos institucionales apoya la aplicación de los reglamentos de las Naciones Unidas relacionados con el mantenimiento de registros, en lo que respecta a la creación, la gestión y eliminación de registros, la clasificación de información esencial y no esencial y los grados de seguridad, con lo cual facilita el control y seguimiento de los registros.

12. La Comisión Consultiva toma nota de los factores y prerrequisitos fundamentales para la realización de los beneficios de la gestión de los conocimientos, así como de los aspectos y desafíos únicos relacionados con la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales, expuestos en los párrafos 34 a 36 del informe del Secretario General. Además del establecimiento de un marco adecuado para el programa, el desarrollo de una buena estrategia de comunicaciones y capacitación y la identificación de oficinas, departamentos y patrocinadores apropiados para iniciar el programa, será necesario asegurar la disponibilidad de personal especializado. Esto incluye aptitudes especializadas en gestión de la información, el contenido y el cambio. Para poder materializar los beneficios previstos de la gestión de los contenidos institucionales, también serán necesarios el apoyo y el compromiso continuos de los que reciban este servicio. **La Comisión insta al Secretario General a que se asegure de que las principales condiciones necesarias para el éxito que se esbozan en el informe se cumplan y que las actividades conexas se realicen satisfactoriamente.**

13. En el párrafo 18 del informe del Secretario General se indica que el Servicio de Gestión de los Conocimientos planificará y coordinará el enfoque para la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales, en cooperación con los departamentos y las oficinas de la Secretaría y sobre el terreno. A solicitud de la Comisión Consultiva, se le informó de que el servicio de gestión de

los conocimientos tenía un componente de personal de 15 puestos de plantilla, de los cuales 9 son necesarios para apoyar la implementación de la gestión de los contenidos institucionales y los otros 6 para apoyar las demás actividades del programa de gestión de los conocimientos, como el Sistema de Documentos Oficiales (ODS), la Intranet y los distintos entornos de Lotus Notes QuickPlaces. Las funciones de los 9 puestos que apoyarán la gestión de los contenidos institucionales son las siguientes:

- a) Un D-1 Director, con la responsabilidad general de las actividades del Servicio. Se estima que las dos terceras partes de las actividades del titular del puesto están relacionadas con la gestión de los contenidos institucionales;
- b) Dos P-5 Jefes de Sección, que se ocupen de la coordinación general del proyecto de gestión de los contenidos institucionales, incluidas las actividades de colaboración;
- c) Dos P-4 Directores de proyectos, dedicados al componente de gestión y el componente de colaboración;
- d) Un P-3 Analista de Procesos Administrativos, para apoyar la iniciativa de gestión de la correspondencia;
- e) Un P-3 Oficial de Gestión de la Información y del Cambio, para apoyar las actividades de taxonomía, metadatos y gestión del cambio, incluida la capacitación;
- f) Un P-3 Oficial de Tecnología de la Información, para apoyar la gestión de la infraestructura;
- g) Un P-2 Oficial Auxiliar de Tecnología de Información, para apoyar las actividades de colaboración y gestión del cambio.

#### **Actividades de ejecución**

14. La Comisión Consultiva observa que el sistema se implementará en etapas graduales, incluida una etapa inicial fundacional para establecer la infraestructura técnica básica, la gobernanza y los procedimientos y las orientaciones generales en materia de gestión que permitan un enfoque coordinado de la gestión de los contenidos institucionales. Muchas de las funciones principales de la gestión de los contenidos institucionales, como la gestión de documentos y la gestión de páginas web, se implementarán en una segunda etapa, cuando se desplieguen los módulos específicos de gestión de los contenidos institucionales en un lugar de destino u oficina que ya tenga conocimientos técnicos concretos en determinada esfera. La Comisión también observa que la ejecución será llevada a cabo por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en asociación con el departamento o la oficina de que se trate, sobre la base de una determinación conjunta de las necesidades prioritarias, el nivel de aptitud de la entidad y la disponibilidad de recursos. Además, se establecerán asociaciones de departamentos y oficinas que tengan necesidades comunes para facilitar la extensión del despliegue de los módulos de gestión de los contenidos institucionales ya aprobados. Se espera que estas dos primeras etapas se terminen durante el bienio 2010-2011. Las etapas futuras se centrarán en la extensión del despliegue de los módulos básicos de gestión de los contenidos institucionales para la colaboración y la gestión de documentos, registros y contenido, así como la gestión de contenidos digitales y multimedia.

15. Como se indica en el párrafo 5 *supra*, la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales ya está en marcha. En el párrafo 47 de su informe, el Secretario General indica que el despliegue del sistema de gestión de contenidos institucionales en toda la Organización puede requerir hasta cinco años. La Comisión Consultiva inquirió acerca del calendario para la implementación y el comienzo del período quinquenal y se le informó de que las actividades de implementación habían comenzado en 2008 y continuarían hasta 2013. Con respecto a la actualización de las actividades relacionadas con la etapa fundacional (párrs. 37 y 38), se informó a la Comisión de que el marco establecido para la implementación de la gestión de los contenidos institucionales incluía los siguientes elementos:

a) *Un marco para la gobernanza en materia de gestión de los contenidos institucionales.* La implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales está dirigida por el Grupo de Trabajo sobre la Gestión de los Conocimientos, que elabora la dirección estratégica para el programa de gestión de los conocimientos de la Secretaría, examina las iniciativas propuestas en materia de gestión de los contenidos institucionales y supervisa el estado de la implementación. Entre los miembros del Grupo de Trabajo se encuentran departamentos y oficinas de la Sede y otras oficinas situadas fuera de la Sede (el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Apoyo sobre el Terreno, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Gestión, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Información Pública, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Comisión Económica para Europa, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y la secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (véase también el anexo I);

b) *Un plan para la ejecución del sistema de gestión de los contenidos institucionales.* En el cuadro 1 del informe del Secretario General (A/64/477) se proporciona un plan para la ejecución del sistema de gestión de los contenidos institucionales. Este plan incluye 18 iniciativas de gestión de los contenidos institucionales de máxima prioridad que se seleccionaron sobre la base de entrevistas realizadas en 10 departamentos y oficinas de las Naciones Unidas para determinar sus necesidades prioritarias de gestión de los contenidos institucionales;

c) *Una arquitectura para el despliegue mundial* que permita implantar y desplegar en todo el mundo los sistemas de gestión de los contenidos institucionales, elaborados en coordinación con el programa de gestión de la infraestructura;

d) *Políticas y normas sobre gestión de los contenidos institucionales.* Se ha elaborado un compendio de normas, políticas, orientaciones y mejores prácticas relacionadas con la descripción y organización de contenidos, incluidos metadatos y taxonomía, clasificación de documentos, seguridad de la información, tipos de contenidos, orientaciones sobre sitios web, formatos, ciclos de vida y flujos de trabajo. El compendio será examinado por expertos en esferas funcionales y por el Grupo de Trabajo sobre Gestión de los Conocimientos.

16. Las actividades de ejecución y los resultados previstos para el bienio 2010-2011 se han organizado sobre la base de los cinco componentes que se enuncian a continuación y se resumen en el cuadro 1 del informe del Secretario General, a saber:

a) Dos componentes relacionados con la gestión de proyectos y actividades técnicas (etapa fundacional), a saber:

i) *El componente de colaboración*, que asegura la coordinación general del proyecto e incluye la aplicación de políticas, procedimientos y normas; el desarrollo y la ejecución del programa de gestión del cambio; y el establecimiento de asociaciones para asegurar enfoques coherentes y evitar la duplicación de tareas;

ii) *El componente de gestión de la infraestructura*, que asegura la instalación de la infraestructura técnica esencial, incluido el equipo y los programas informáticos, para apoyar la disponibilidad y el despliegue de las distintas capacidades de gestión de los contenidos institucionales en todos los lugares de destino y las misiones de mantenimiento de la paz;

b) Tres componentes para la ejecución de un conjunto mínimo de capacidades de gestión de la información necesarias para muchas dependencias operacionales de la Secretaría, a saber:

i) *El componente de colaboración*, que abarca varias iniciativas para introducir tecnologías adicionales de colaboración, elaborar comunidades de prácticas e introducir una herramienta de gestión de la correspondencia en la Oficina Ejecutiva del Secretario General y otras dependencias, así como iniciativas sobre el repositorio de contenidos de orientación para operaciones de mantenimiento de la paz y la automatización de los procesos relacionados con los informes de mantenimiento de la paz;

ii) *El componente de gestión de los contenidos* incluye iniciativas como la sustitución del Sistema de Documentos Oficiales (ODS) y un programa de gestión de registros;

iii) *El componente de gestión de contenidos web* incluye iniciativas para la migración de los sitios web de las cinco comisiones regionales usando un formato y un enfoque comunes, y el inicio de la labor sobre la migración de la página web de las Naciones Unidas a la plataforma de gestión de los contenidos institucionales.

17. En el gráfico II del informe se proporciona un calendario de las actividades del proyecto planificadas para el período 2010-2011. **La Comisión Consultiva subraya la necesidad de una supervisión efectiva del calendario y los productos del programa de gestión de los contenidos institucionales, para asegurar que el sistema se implemente dentro de los plazos previstos. La Comisión también solicita que se proporcione la información sobre el plan de ejecución, los progresos alcanzados y las actividades pendientes en el contexto del próximo proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.**

#### **Necesidades de financiación**

18. A juicio del Secretario General, el sistema de gestión de los contenidos institucionales prestará apoyo a toda la Secretaría, incluida la Sede, oficinas situadas fuera de las Sede, comisiones regionales y misiones políticas y de mantenimiento de

la paz. El Secretario General indica que el pleno despliegue del sistema de gestión de los contenidos institucionales en toda la Organización representa una empresa importante y que la implementación, la coordinación, la gestión del cambio y la capacitación pueden requerir hasta cinco años. Las necesidades para las actividades relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz se incluyeron en el presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período 2009/2010 (véase párr. 20 *infra*).

19. Como se indica en el párrafo 49 del informe del Secretario General, las necesidades de financiación propuestas se refieren a los dos primeros años del plan de ejecución del sistema de gestión de los contenidos institucionales para la Sede de las Naciones Unidas, oficinas situadas fuera de la Sede y comisiones regionales, y representa los fondos necesarios para implementar la infraestructura técnica básica, muchas de las capacidades de aplicación fundamentales y los procedimientos y orientaciones generales de gestión para permitir un enfoque coordinado del sistema de gestión de los contenidos institucionales. El Secretario General proporciona escasa información sobre el costo general de la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales durante el quinquenio, los gastos ya incurridos, o los gastos estimados para el mantenimiento del sistema una vez que esté plenamente desplegado. **Aunque la Comisión Consultiva entiende que el suministro de estimaciones precisas de los costos futuros puede no ser viable, opina que deberían haberse proporcionado datos sobre los recursos ya comprometidos de todas las fuentes de financiación, y alguna información sobre la composición de los costos y el número de usuarios estimados durante las diversas etapas de la ejecución, distinguiendo entre costos iniciales para la adquisición de los programas informáticos y la infraestructura, costo estimado de la adaptación a las necesidades específicas y la capacitación durante la implementación y el despliegue del sistema, gastos recurrentes de mantenimiento y licencias de programas informáticos, y otras necesidades que surjan una vez que el sistema esté plenamente establecido.**

20. A solicitud de la Comisión Consultiva, se le proporcionó el resumen de los recursos suministrados hasta la fecha para actividades de gestión de los contenidos institucionales desglosados por fuente de financiación, que figura en el anexo III. La Comisión observa que la Asamblea General aprobó un total de 8.781.600 dólares, que incluyen 2 millones de dólares con cargo a los créditos consignados en el presupuesto ordinario para el bienio 2008-2009 (resolución 63/262), y 6.781.600 dólares con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período 2009/2010, que incluyen 6.645.200 dólares para tecnologías de la información y 136.400 dólares para asistencia temporaria general (P-3) (resolución 63/287).

21. Nuevamente a solicitud de la Comisión Consultiva, se informó de que en 2007 se había adquirido una nueva serie de productos de gestión de los contenidos institucionales, incluidas 10.000 licencias de usuario, a un costo de 3.141.919 dólares, financiados con cargo a los recursos del presupuesto ordinario aprobados para la División de Servicios de Tecnologías de la Información (sección 28D) para el bienio 2006-2007. Los gastos anuales de mantenimiento para la actualización y el apoyo de los programas informáticos de gestión de los contenidos institucionales representan el 20% del costo de adquisición. Las 10.000 licencias de usuario iniciales se compraron a un costo de 190 dólares por usuario, valor que se reducirá a medida que aumente el número total de licencias adquiridas (175 dólares hasta las

25.000 y 160 dólares en adelante). El Secretario General no adquirió licencias de usuario adicionales en 2008-2009 y no propone un aumento del número de licencias para 2010-2011. Se informó además a la Comisión de que se espera que todos los usuarios de computadoras personales, o potencialmente los 43.000 miembros del personal de la Organización, acaben usando el sistema de gestión de los contenidos institucionales para crear, buscar, encontrar, conservar y eliminar contenidos.

#### **Necesidades de recursos para el bienio 2010-2011**

22. Como se indica en el párrafo 5 del informe del Secretario General, en espera de la conclusión del examen estructural de la tecnología de la información en la Secretaría y el examen de las posibilidades de consolidar las dependencias de tecnología de la información y las comunicaciones y los cambios en la estructura y las categorías del personal de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Secretario General propone que se obtengan los recursos humanos necesarios para el bienio 2010-2011 mediante asistencia temporaria general y servicios por contrata. Toda conversión de tasas de asistencia temporaria y recursos por contrata a puestos de plantilla se propondrá para su consideración por la Asamblea General una vez terminado el examen estructural.

23. El costo estimado general del plan de ejecución del sistema de gestión de los contenidos institucionales para la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales incluido en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 se eleva a 14.548.300 dólares, cifra que se desglosa del siguiente modo:

a) 3.218.800 dólares con cargo a otros gastos de personal, para las siguientes 11 nuevas plazas de asistencia temporaria general durante 24 meses en el Servicio de Gestión de los Conocimientos:

i) Un P-4, Coordinador de la Gestión del Cambio, encargado de la coordinación general de las iniciativas de gestión de los contenidos institucionales relacionadas con el componente de gestión;

ii) Un P-4, Coordinador de la Gestión de Conocimientos y Contenidos, encargado de la coordinación general de las iniciativas de gestión de los contenidos institucionales relacionadas con la colaboración;

iii) Un P-4, Coordinador de la Gestión de Conocimientos y Contenidos, encargado de la coordinación general de las iniciativas de gestión de los contenidos institucionales relacionadas con la gestión de información y contenidos;

iv) Un P-4, Coordinador de la Gestión de Contenidos Web, encargado de la coordinación general de las iniciativas de gestión de los contenidos institucionales relacionadas con la gestión de contenidos web;

v) Un P-4, Oficial de Sistemas de Información, encargado de la coordinación general de la infraestructura de gestión de los contenidos institucionales;

vi) Un P-3, Oficial de Gestión del Cambio, encargado de la ejecución del programa de gestión del cambio;

vii) Un P-3, Oficial de Gestión de Conocimientos y Contenidos, encargado de la ejecución del programa de colaboración;

- viii) Un P-3, Oficial de Gestión de Contenidos, encargado de la ejecución de las iniciativas de gestión de contenidos;
- ix) Un P-3, Oficial de Gestión de Información, encargado de la ejecución de un programa de gestión de la información;
- x) Un P-3, Oficial de Gestión de Contenidos Web, encargado de la ejecución de las iniciativas de gestión de contenidos web para la Secretaría de las Naciones Unidas;
- xi) Un P-3, Oficial de Sistemas de Información, encargado del apoyo técnico para el desarrollo de un sitio web;
- b) 269.500 dólares para los viajes necesarios para llevar a cabo la gestión y coordinación generales del despliegue en todos los lugares de destino del sistema de gestión de contenidos institucionales, incluido el desarrollo de infraestructura;
- c) 8.066.400 dólares para servicios por contrata para cubrir las necesidades de servicios de procesamiento de datos, servicios de programas informáticos y almacenamiento, incluidos:
- i) 1.012.400 dólares para proyectos relacionados con el componente de colaboración para facilitar la labor de los equipos multifuncionales, mejorar la eficiencia de los procesos, el establecimiento de redes sociales y la gestión de casos y correspondencia;
- ii) 2.452.300 dólares para proyectos relacionados con las iniciativas de gestión de contenido para la gestión de registros, la preparación de documentos para reuniones, la emigración de los documentos oficiales existentes y el establecimiento de métodos de publicación normalizados que tengan en cuenta el flujo de trabajo y la colaboración;
- iii) 1.399.300 dólares relacionados con la gestión de contenidos web, incluidas la armonización de los sitios web de las comisiones regionales y los departamentos, la búsqueda de instituciones y la sustitución de iSeek;
- iv) 933.700 dólares para servicios relacionados con la instalación de la infraestructura para la gestión de los contenidos institucionales;
- v) 1.105.500 dólares para licencias de programas informáticos para la gestión de los contenidos institucionales;
- vi) 1.084.000 dólares para servicios de almacenamiento y copias de seguridad contenidos relacionados con la gestión de los contenidos institucionales;
- vii) 79.200 dólares para sufragar el costo del acuerdo de la prestación de servicios de telecomunicaciones y tecnología para las plazas de asistencia temporaria general y consultores mencionadas más arriba;
- d) 1.338.300 dólares con cargo a los gastos generales de funcionamiento para alquiler de locales, reformas y mejoras, comunicaciones para la oficina y para las plazas de asistencia temporaria general y los contratistas mencionados más arriba, y para la conservación del equipo de gestión de los contenidos institucionales;
- e) 22.000 dólares para cubrir los costos estándar de suministros y materiales;

f) 1.633.300 dólares para mobiliario y equipo, en su mayor parte para la adquisición de equipo de tecnología de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de contenidos institucionales en la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, así como para programas informáticos adicionales para la gestión de contenidos web y equipo de oficina y tecnología de la información para las plazas de asistencia temporaria general y los contratistas mencionados más arriba.

24. La propuesta del Secretario General de crear 11 plazas (5 P-4 y 6 P-3), duplicaría con creces la capacidad actual, que es de nueve funcionarios (1 D-1, 2 P-5, 2 P-4, 3 P-3 y 1 P-2), para la implementación del sistema de gestión de los contenidos institucionales. Las 11 nuevas plazas solicitadas incluyen un P-4 y un P-3 para cada uno de los cinco componentes de ejecución. Algunas de las funciones de estas plazas adicionales solicitadas ya se están desempeñando. Por ejemplo, de los nueve puestos de plantilla existentes, un P-5, un P-4, un P-3 y un P-2 ya participan en actividades de colaboración o se dedican a ellas y un P-5 y un P-4, además del Director D-1, participan en la coordinación general de la ejecución del sistema de gestión de los contenidos institucionales y el componente de gestión. La Comisión Consultiva observa también que en la resolución 63/287 de la Asamblea General se prevén recursos con cargo a la cuenta de apoyo de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período 2009/2010 para una serie de iniciativas de gestión de los contenidos institucionales, como el mejoramiento de las capacidades de colaboración en todas las misiones sobre el terreno. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ya ha adquirido considerable experiencia y aptitudes especializadas en lo que respecta a intercambio de conocimientos, colaboración y gestión de la información, a través de iniciativas como el establecimiento de comunidades de prácticas y el despliegue de oficiales de mejores prácticas en las misiones de mantenimiento de la paz.

25. Con respecto a los recursos solicitados para servicios contractuales, la Comisión Consultiva observa que prácticamente 6 de los 8,1 millones de dólares propuestos se relacionan con la colaboración, los contenidos y la gestión de contenidos, en tanto que los restantes 2,1 millones son para programas informáticos, almacenamiento y apoyo.

**26. La Comisión Consultiva opina que en vez de duplicar el tamaño del Servicio de Gestión de los Conocimientos debe utilizarse al máximo la capacidad existente. También considera que debe hacerse todo lo posible para aprovechar la experiencia y las aptitudes en la Organización y volver a evaluar las necesidades a medida que progresen las distintas actividades de la ejecución del sistema de gestión de los contenidos. Por consiguiente, la Comisión recomienda la aprobación de siete plazas (3 P-4 y 4 P-3) de las 11 propuestas para el Servicio de Gestión de los Conocimientos y una reducción de 1 millón de dólares de las necesidades propuestas (8.066.400 dólares) para servicios por contrata. La Comisión recomienda que se apruebe el total de los recursos solicitados para las restantes propuestas relativas a recursos no relacionados con puestos.**

### **C. Gestión de las relaciones con los clientes**

27. La gestión de las relaciones con los clientes es uno de los componentes del programa de gestión de recursos. Tiene por objeto facilitar la prestación diaria de

servicios a los usuarios finales en diversos ámbitos, entre ellos el apoyo a la tecnología de la información y las comunicaciones, el apoyo administrativo para las operaciones de recursos humanos, los servicios de viajes, las nóminas y los seguros, así como la prestación de diversos servicios a los Estados Miembros y a los distintos organismos.

28. Como indica el Secretario General, cada grupo encargado de prestar servicios funciona con autonomía respecto a los demás, lo que supone un mayor riesgo de duplicación innecesaria del trabajo, ineficiencia y aumento de los gastos debido a la existencia de múltiples centros de atención y resulta poco práctico para los clientes, quienes tienen que tratar con múltiples proveedores de servicios que siguen diferentes procedimientos de trabajo. Las deficiencias de la situación actual y las razones que justifican el cambio se exponen en los párrafos 66 a 71 del informe del Secretario General.

29. Según el Secretario General, el objetivo del proyecto de gestión de las relaciones con los clientes es crear un marco de gestión de servicios para toda la Organización que se base en un sistema integrado y en un conjunto común de normas y procedimientos. La iniciativa actual más importante del proyecto, titulada “iNeed”, tiene por objeto estandarizar los procesos de los centros de atención al usuario y consolidar esos centros utilizando una solución institucional. En la primera fase de iNeed, se prevé consolidar los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones y de gestión de locales para proceder a su despliegue inicial a finales de 2009 en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia), la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia y la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití. Esa fase inicial irá seguida durante los dos o tres años siguientes de un despliegue progresivo en las oficinas situadas fuera de la Sede. Al mismo tiempo habrán de incorporarse en el sistema integrado otros tipos de servicios, como los de viajes, gestión de recursos humanos y conferencias. Además, tras el despliegue inicial de finales de 2009 se establecerá en 2010 un portal de autoservicio para la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión de locales.

30. En los párrafos 86 a 92 del informe del Secretario General se proporcionan más detalles sobre las actividades que comprende actualmente el proyecto. Entre las actividades previstas para 2010-2011 figuran:

- a) Operar, mantener y estabilizar iNeed;
- b) Implementar el portal de autoservicio;
- c) Desplegar iNeed en cinco lugares de destino adicionales, que se determinarán antes de fines de 2009;
- d) Analizar el próximo tipo de servicio que ha de implementarse utilizando iNeed.

31. El Secretario General afirma que la gestión de las relaciones con los clientes mejorará la calidad y la relación costo-eficacia de los servicios prestados a los usuarios finales. Ha determinado varios ámbitos en los que se espera obtener un aumento de la eficiencia y en los que se podrían lograr economías (párrs. 77 a 85). La Comisión Consultiva observa que iNeed permitirá automatizar los procesos que

ahora se realizan manualmente y sustituir los sistemas antiguos que siguen utilizando para gestionar las solicitudes de servicios. En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión información adicional sobre el aumento de la eficiencia que se esperaba lograr mediante el procesamiento automatizado de las solicitudes de servicios de los clientes. Esa información figura en el anexo IV.

32. En el análisis del Secretario General se prevé obtener unas economías anuales de entre 5.776.000 y 12.180.000 dólares, una vez que se haya implantado por completo el sistema de gestión de las relaciones con los clientes en lo que respecta a la tecnología de la información y las comunicaciones y a la gestión de locales en la Sede y las oficinas situadas fuera de la Sede y en lo que respecta a la tecnología de la información y las comunicaciones en todas las misiones de mantenimiento de la paz. El Secretario General prevé que se empezarán a lograr economías una vez establecido el portal de autoservicio. Se podrán esperar economías aún mayores cuando los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones fuera del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones hayan migrado también a la plataforma común de gestión de las relaciones con los clientes. Se espera que una vez puesto en marcha el portal de autoservicio las economías resultantes del despliegue inicial del sistema de gestión de las relaciones con los clientes a mediados de 2010 asciendan a un importe de entre 1.784.000 y 3.703.000 dólares al año. La cantidad que se prevé ahorrar anualmente sería de entre 3.973.000 y 8.398.000 dólares si el sistema se ampliara a cinco oficinas situadas fuera de la Sede en 2010-2011, y de entre 4.102.000 y 9.226.000 dólares en 2012-2013 cuando comiencen a funcionar los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones en las siete oficinas situadas fuera de la Sede.

**33. La Comisión Consultiva considera que debería realizarse un análisis cuantitativo de las actividades que queden automatizadas con la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes a fin de establecer una base objetiva para medir los aumentos de eficiencia obtenidos en términos reales. Dado que la primera fase del sistema ha de implementarse próximamente (a finales de 2009), la Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que se asegure de que se establezcan los mecanismos apropiados para reunir los datos necesarios antes del despliegue de los sistemas. La Comisión ha comentado con más detalle sobre la cuestión del cálculo y aprovechamiento de los aumentos de la eficiencia en la sección III *infra*, relativa a la planificación de los recursos institucionales.**

#### **Necesidades de financiación**

34. Como se indica en el párrafo 5 del informe del Secretario General, a la espera de que concluya el examen estructural de la tecnología de la información en la Secretaría y de que se estudie la posibilidad de consolidar las dependencias de tecnología de la información y las comunicaciones e introducir cambios en la estructura y la dotación de personal de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Secretario General propone que las necesidades de recursos humanos para la ejecución de los proyectos en el bienio 2010-2011 se satisfagan con personal temporario general y servicios por contrata. Toda conversión de plazas de personal temporario general y personal por contrata en puestos de plantilla se sometería a la consideración de la Asamblea General cuando se conocieran los resultados del examen estructural.

35. En el párrafo 96 de su informe, el Secretario General afirma su intención de aumentar la capacidad interna para gestionar y apoyar el despliegue de la gestión de las relaciones con los clientes y de reducir la dependencia de la Organización respecto de los proveedores externos. **La Comisión Consultiva apoya este enfoque y opina que se debería desarrollar la capacidad interna de los sistemas que sirven de apoyo a las actividades y necesidades básicas de la Organización.**

36. El Secretario General facilita poca información sobre los gastos globales previstos para los cinco años de duración del despliegue del sistema de gestión de las relaciones con los clientes, los gastos ya generados y los costos que se calcula que entrañará el mantenimiento del sistema una vez que funcione a pleno rendimiento. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el costo anual del mantenimiento de programas y equipos informáticos y el personal de tecnología de la información y las comunicaciones que presta apoyo al sistema oscilaría, según los cálculos, entre 35 y 40 dólares por cada usuario de esos servicios. Además, la Secretaría prevé que el costo por usuario disminuirá a medida que el sistema se implemente en otros departamentos y oficinas.

37. En respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión Consultiva un resumen de los recursos destinados hasta la fecha a actividades de gestión de las relaciones con los clientes, que figura en el anexo III. La Comisión observa que se aprobó una suma de 4.360.900 dólares en la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para 2009/2010, que comprende 4.029.500 dólares para tecnología de la información y 331.400 dólares en concepto de personal temporario general para disponer de una plaza de P-5 y una plaza de P-3 (resolución 63/287).

#### **Recursos necesarios para el bienio 2010-2011**

38. El volumen global de los recursos solicitados para seguir implementando la gestión de las relaciones con los clientes en el bienio 2010-2011, lo que incluye el mantenimiento de iNeed, la creación del portal de autoservicio y el despliegue de iNeed en cinco centros de tecnología de la información y las comunicaciones y de servicios de locales en oficinas situadas fuera de la Sede, asciende a 4.433.000 dólares, suma que se desglosa como sigue:

a) Una partida de 1.286.800 dólares en concepto de otros gastos de personal correspondiente a las cinco plazas adicionales de personal temporario general que se describen a continuación:

i) Una plaza de categoría P-4 para un administrador de aplicaciones encargado de gestionar el diseño y la implementación de la infraestructura de aplicaciones;

ii) Dos plazas de categoría P-3 correspondientes a dos analistas de la gestión de las relaciones con los clientes encargados de trabajar con los grupos operacionales para analizar las deficiencias de los procesos, diseñar el flujo funcional, documentar la utilidad funcional, probar las aplicaciones y comunicarse con los usuarios;

iii) Dos plazas de categoría P-2 correspondientes a dos diseñadores encargados de asistir con la documentación sobre el diseño y las especificaciones técnicas;

b) Una partida de 70.000 dólares en concepto de viajes oficiales para sufragar las visitas a las oficinas situadas fuera de la Sede a fin de organizar talleres e impartir capacitación a los usuarios;

c) Una partida de 2.419.200 dólares en concepto de servicios por contrata, principalmente para servicios de expertos en gestión de las relaciones con los clientes (2.001.600 dólares) a fin de reforzar la capacidad del personal en materia de gestión de proyectos, capacitación de usuarios y migración de datos. La suma restante (417.400 dólares) se destinaría en su mayor parte a servicios de apoyo y almacenamiento;

d) Una partida de 440.400 dólares en concepto de gastos generales de funcionamiento para alquiler de locales (286.000 dólares), reformas y mejoras (83.000 dólares), comunicaciones para los proveedores y el personal temporario general mencionados más arriba (39.000 dólares) y mantenimiento del equipo de gestión de las relaciones con los clientes (32.400 dólares);

e) Una partida de 5.000 dólares para cubrir los costos estándar de los suministros y materiales.

**39. La Comisión Consultiva considera que debería hacerse un mayor esfuerzo por aprovechar plenamente la capacidad interna al desempeñar las funciones de gestión de las relaciones con los clientes. Por lo tanto, recomienda que se aprueben a) cuatro de las cinco plazas adicionales de personal temporario general propuestas (1 P-4, 1 P-3 y 2 P-2); y b) una reducción de 500.000 dólares respecto de los 2.001.600 dólares propuestos en concepto de servicios por contrata para sufragar servicios de expertos. La Comisión recomienda que se apruebe la suma total del resto de los recursos no relacionados con puestos propuestos.**

#### **D. Propuestas para un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones**

40. En su resolución 59/276 (secc. XI, párr. 47), la Asamblea General pidió al Secretario General que le presentara los resultados del estudio técnico sobre la seguridad, la continuación de las actividades y la recuperación después de un desastre en la esfera de la informática y las comunicaciones, incluidos los costos y un cronograma detallados. El Secretario General presentó propuestas para un marco operacional mundial de seguridad en ese ámbito en su informe sobre la seguridad, la recuperación y la continuidad de las actividades en situaciones de desastre en la esfera de la tecnología de la información y de las comunicaciones en las Naciones Unidas (A/62/477). Ahora bien, algunas de esas propuestas han quedado obsoletas debido a una serie de acontecimientos posteriores y al surgimiento de nuevas necesidades, en particular al establecimiento de una dependencia central encargada de gestionar la continuidad de las operaciones a un nivel más amplio que abarca toda la Organización, teniendo en cuenta la planificación para casos de pandemia y otros aspectos no relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones (véanse A/64/472 y A/64/7/Add.8), y a la necesidad de disponer de un nuevo centro de datos secundario en el contexto de los traslados debidos al plan maestro de mejoras de infraestructura (véase A/64/346/Add.1).

41. En sus resoluciones 63/262 y 63/269, la Asamblea General proporcionó orientación para la elaboración de nuevas propuestas sobre un enfoque unificado de la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones y pidió al Secretario General que:

a) Hiciera una clasificación de los sistemas esenciales y no esenciales de la Secretaría y le proporcionara un inventario de los sistemas clasificados de acuerdo con su grado de importancia en el momento en que la Asamblea examinara la propuesta relativa a un centro de datos secundario permanente para la Sede de las Naciones Unidas;

b) Estableciera prioridades entre los sistemas para reducir al mínimo el costo de la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones;

c) Consolidara los sistemas en centros principales de datos para mejorar la función de recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones y redujera al mínimo el tamaño de los centros locales de datos primarios y secundarios;

d) Asegurara que se utilizaran centros institucionales de datos en lugar de centros locales en la medida de lo posible;

e) Reorganizara los sistemas para promover el objetivo a largo plazo de administrar la recuperación de los datos y la continuidad de las operaciones en centros institucionales de datos que abarcaran todo el sistema y siempre que, desde una perspectiva a largo plazo, esa reorganización fuese más eficaz en relación con los costos que el alojamiento en un centro de datos local;

f) Estudiara a fondo las posibilidades de consolidar y de utilizar la solución más viable y eficaz en relación con los costos para el almacenamiento de datos, los servicios de continuidad de las operaciones y el alojamiento de los sistemas institucionales;

g) Asegurara que el nivel de protección que se propusiera hubiera sido objeto de un análisis exhaustivo de la relación costo-beneficio.

El Secretario General ha de presentar a la Asamblea un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones que incluya una solución permanente para la Sede en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (véase el párrafo 12 de la secc. IV de la resolución 63/262; véase también el párrafo 48 f) *infra*).

42. En su informe (A/64/477), el Secretario General se centra en reajustar las propuestas que figuran en su informe anterior (A/62/477) conforme a las directrices y los principios arriba mencionados y a la labor que lleva a cabo la Dependencia de gestión de la continuidad de las operaciones en lo que respecta a la continuidad de las operaciones y la planificación para casos de pandemia. La Comisión Consultiva observa que la Dependencia se ocupa de la planificación necesaria para asegurar que la Organización pueda seguir desempeñando sus funciones críticas en todas las circunstancias, mientras que el programa relativo a la recuperación en casos de desastre en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones se centra en la planificación necesaria para restablecer la infraestructura y los servicios en ese ámbito después de un trastorno que afecte negativamente a las funciones operacionales esenciales (A/64/477, párrs. 104 a 106).

43. El Secretario General también establece una estrategia de alto nivel y unos objetivos para la recuperación en casos de desastre (párrs. 120 a 129). La Comisión Consultiva observa que el plan de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre abarcará únicamente los sistemas y las comunicaciones esenciales y que las actividades de recuperación se llevarán a cabo por fases, haciendo hincapié en la eficiencia y la eficacia y utilizando la infraestructura y los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones existentes. El Secretario General propone además que se establezcan dos centros institucionales de datos en ubicaciones geográficas diferentes, a saber, en Brindisi y en un segundo lugar todavía por determinar. Ambas instalaciones albergarán sistemas institucionales esenciales para las misiones y servicios para la Secretaría y proporcionarán una capacidad variada de respaldo y rescate de la conexión en apoyo de la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones. La Comisión observa también que la Secretaría propone adoptar la norma 24762 de la Organización Internacional de Normalización y la Comisión Electrotécnica Internacional (directrices sobre servicios de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre) como marco básico para el desarrollo de un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones (párrs. 109 a 118).

44. Las actividades que deberán realizarse en relación con la elaboración y aplicación del plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones se describen en los párrafos 130 a 136 del informe. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

a) Un estudio para clasificar y establecer prioridades entre los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones, que incluya un análisis de los efectos en las operaciones que realizará la Dependencia de gestión de la continuidad de las operaciones en 12 lugares de destino a fin de determinar la medida en que se necesitan centros locales de datos primarios y secundarios en cada lugar de destino, así como su tamaño y alcance;

b) Modernización de la infraestructura del centro de datos en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi para la recuperación de sitios y la protección de datos.

45. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la información obtenida en el contexto del estudio mencionado sobre la clasificación, priorización y análisis de las repercusiones se utilizaría para determinar factores como el período de inactividad que resultaría aceptable para cada sistema y el nivel de protección que habría de proporcionarse. En general, los costos ligados a la protección de los sistemas contra posibles fallos son inversamente proporcionales a la duración del período aceptable de inactividad. Estos factores también se utilizarían en el análisis de costos y beneficios, al evaluar los costos de la protección frente a los riesgos que deben mitigarse. En este contexto, la función de los departamentos en el establecimiento de prioridades entre los sistemas consistirá en hacer comentarios objetivos acerca de sus procesos operativos esenciales. Se informó asimismo a la Comisión de que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la Dependencia de gestión de la continuidad de las operaciones trabajarían en estrecha relación con los departamentos para determinar y priorizar las funciones y los procesos de apoyo, teniendo en cuenta la eficacia y los costos relativos de distintas opciones de recuperación en casos de desastre,

incluso en lo que respecta a los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones. **La Comisión subraya que es preciso asegurar que el cálculo de las estimaciones en lo que respecta a la recuperación en casos de desastre se base en necesidades objetivas y que deberían estudiarse a fondo las soluciones más eficaces en función de los costos.**

46. La Comisión Consultiva recuerda que en la resolución 63/262 (secc. IV, párr. 13) la Asamblea General pidió al Secretario General que estudiara a fondo las posibilidades de consolidar y de utilizar la solución más viable y eficaz en relación con los costos para el almacenamiento de datos, los servicios de continuidad de las operaciones y el alojamiento de los sistemas institucionales, sobre la base de la experiencia de otras entidades de las Naciones Unidas y la evolución general de la tecnología de la información y las comunicaciones, y que la informara al respecto. **La Comisión confía en que el Secretario General estudiará todas estas opciones, informará a la Asamblea General de los resultados de su estudio y proporcionará una justificación de la eficacia en función de los costos de los lugares seleccionados para albergar los centros institucionales de datos.**

47. El total de recursos solicitados para el bienio 2010-2011 a fin de elaborar un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones de tecnología de la información y las comunicaciones se desglosa como sigue:

a) 384.000 dólares en concepto de otros gastos de personal para proporcionar personal temporario general correspondiente a un puesto de categoría P-5 de oficial superior de recuperación en casos de desastre en la Sede que gestione las actividades relacionadas con el programa marco propuesto y mantenga un enfoque coordinado en toda la Secretaría;

b) 108.600 dólares para sufragar los gastos de viaje de dos especialistas a cada lugar de destino para recopilar y evaluar datos durante la primera fase del proyecto;

c) 2.830.900 dólares en concepto de servicios por contrata, desglosados como sigue:

i) 1.700.000 dólares para servicios profesionales, incluidos 1.200.000 dólares para la realización de un estudio de las repercusiones en las actividades y una evaluación de los riesgos en cada uno de los 12 lugares de destino, a razón de 100.000 dólares por lugar de destino, y 500.000 dólares para la reformulación de la estrategia de recuperación en casos de desastre y la definición de un mecanismo mundial para ejecutar un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones;

ii) 1.127.300 dólares para asegurar que siga funcionando el centro de datos institucional en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi y llegar a un acuerdo sobre el nivel de los servicios a fin de cubrir los gastos de mantenimiento de los equipos y servicios.

**La Comisión Consultiva recomienda que se aprueben las propuestas del Secretario General relativas al plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones.**

## **E. Conclusiones y recomendaciones**

48. En los apartados a) a f) del párrafo 149 de su informe (A/64/477), el Secretario General solicita a la Asamblea General que tome una serie de medidas. Las recomendaciones de la Comisión Consultiva son las siguientes:

a) La Comisión recomienda que la Asamblea General tome conocimiento de las propuestas y el enfoque descritos en el presente informe en lo que respecta a la gestión de los contenidos institucionales, la gestión de las relaciones con los clientes y la planificación para la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones;

b) Teniendo en cuenta las recomendaciones que figuran en el párrafo 26 *supra*, la Comisión Consultiva recomienda que se apruebe una partida de 11.947.900 dólares para la continuación del proyecto de gestión de los contenidos institucionales durante el bienio 2010-2011;

c) Teniendo en cuenta las recomendaciones que figuran en el párrafo 39 *supra*, la Comisión Consultiva recomienda que se apruebe una partida de 3.563.900 dólares para la continuación del proyecto de gestión de las relaciones con los clientes durante el bienio 2010-2011;

d) Teniendo en cuenta las recomendaciones que figuran en el párrafo 47 *supra*, la Comisión Consultiva recomienda que se apruebe una partida de 3.392.300 dólares para preparar un plan unificado de recuperación en casos de desastre y mantener el centro de datos institucional de Brindisi durante el bienio 2010-2011;

e) Teniendo en cuenta las recomendaciones que figuran en los apartados b) a d) *supra*, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General apruebe la suma total de 19.421.900 dólares en cifras brutas (18.904.100 dólares en cifras netas) para el bienio 2010-2011 en la sección 28D, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (1.190.800 dólares), la sección 29, Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (17.713.300 dólares), y la sección 36, Contribuciones del personal (517.800 dólares), que se compensará con un importe correspondiente en la sección 1 de ingresos, Ingresos por concepto de contribuciones del personal, del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011.

f) La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General tome conocimiento de que los planes generales de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones para las entidades de la Secretaría, incluidas las necesidades previstas para la fase de mantenimiento y control del plan de recuperación en casos de desastre en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones, se presentarán para su examen en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

## **III. Primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales**

49. El primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales se presenta de conformidad con lo dispuesto en la

resolución 63/262 de la Asamblea General, en la cual la Asamblea pidió al Secretario General que la informara en la parte principal de su sexagésimo cuarto período de sesiones sobre el proyecto de planificación de los recursos institucionales, en particular respecto de una evaluación de las disposiciones de organización; un presupuesto revisado y actualizado de ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales; un estudio de viabilidad actualizado en que se indicaran los beneficios, tangibles y mensurables, en eficiencia y productividad que se lograrían con el sistema de planificación de los recursos institucionales así como los parámetros que servirían de referencia para medir los progresos y el rendimiento previsto de las inversiones; y opciones para un paquete reducido de planificación de los recursos institucionales que entrañara un menor costo.

50. En su informe correspondiente al bienio terminado el 31 de diciembre de 2007, la Junta de Auditores señaló que el proyecto de planificación de los recursos institucionales era uno de los principales impulsores para que la gestión general de la Administración fuera más moderna y uniforme (A/63/5 (Vol. I), párr. 125). La Comisión también ha hecho hincapié en el potencial de la planificación de los recursos institucionales para transformar y modernizar las funciones administrativas y racionalizar los métodos de trabajo en toda la Organización. En su informe actual (A/64/380), el Secretario General insiste además en la función que corresponde a la planificación de los recursos institucionales en lo que se refiere a facilitar y hacer posibles las reformas administrativas.

#### **A. Mejora de los resultados y aumento de la eficiencia**

51. En la sección II de su informe (A/64/380), el Secretario General presenta una exposición detallada de los beneficios que se espera obtener de la implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales con miras a justificar la inversión en dicho proyecto. El Secretario General indica que el análisis de los beneficios se realizó conforme a una metodología estructurada, utilizando como base las visitas de consulta a diversos lugares de destino, la recopilación de datos sobre cada ámbito funcional de los sistemas actuales, la verificación con respecto a los referentes sectoriales y una amplia labor de validación de datos e hipótesis por los usuarios y el Comité Directivo de planificación de los recursos institucionales.

52. El análisis de los beneficios cualitativos se basa en los elementos presentados en la sección III B del informe del Secretario General sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1), y en él se explican con cierto detalle las ventajas que cabe esperar en lo que respecta a una mejor rendición de cuentas; una mayor transparencia; unos controles internos más estrictos en toda la amplia variedad de procesos financieros, de adquisiciones y de dotación de personal; una mayor coherencia en la aplicación de las normas y los procedimientos operativos en todas las disciplinas administrativas; la presentación de informes; y una mayor satisfacción de los clientes. El sistema también hará posible integrar las funciones de gestión de recursos humanos, nóminas y finanzas dentro de un sistema común para todo el personal de las Naciones Unidas. La estrecha integración de las funciones de la cadena de producción redundará en una mayor eficacia operacional y puntualidad. En el ámbito financiero, la planificación de los recursos institucionales permitirá cumplir las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). Además, el Secretario General indica que la interconexión de los sistemas de

planificación de los recursos institucionales facilita la aplicación de los procedimientos de reproducción de datos, proporcionando así una capacidad institucional y de recuperación en casos de desastre automática.

53. La Comisión observa que el sistema integrado tiene por objeto proporcionar una sola fuente de recursos humanos, financieros y físicos completa, fiable y oportuna. Hace hincapié en la importancia de aprovechar al máximo esa información a fin de facilitar informes de mayor calidad y precisión para apoyar la adopción de decisiones por el personal directivo. La Comisión confía en que el sistema también servirá de apoyo a la toma de decisiones, al vincular los programas y las operaciones a los recursos, y responderá a las necesidades de los Estados Miembros en lo que respecta al examen de propuestas administrativas y presupuestarias. Por lo demás, el sistema debería facilitar el acceso del personal de las Naciones Unidas y los Estados Miembros a los informes. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales abarca todas las funciones, entre ellas la gestión de programas, la gestión basada en los resultados y la gestión de los riesgos.

54. El Secretario General también ha determinado los aumentos en la productividad y la eficiencia<sup>1</sup> que cabe esperar en cada esfera funcional según el tipo de actividad y ha explicado esos aumentos mediante unas estimaciones máxima y mínima del ahorro del tiempo de trabajo del personal que se prevé, consolidadas en cifras equivalentes a jornada completa y convertidas en valores financieros aplicando el promedio del costo del valor equivalente a jornada completa necesario para realizar la tarea (véase A/64/380, anexo I). Según el Secretario General, los aumentos anuales estimados en cuanto a la eficiencia y la productividad, expresados en términos financieros, oscilan entre 134 y 224 millones de dólares, es decir entre 705 y 1.180 jornadas completas<sup>2</sup>. El Secretario General afirma que se obtendrán aumentos una vez que el sistema quede plenamente desplegado y estabilizado y que estos irán creciendo de forma gradual, con sujeción a las condiciones establecidas en los párrafos 52 y 53 de su informe, entre las cuales figuran el apoyo continuo de todas las partes interesadas y la aplicación de las mejores prácticas establecidas en esferas como la educación de los usuarios, la transferencia de conocimientos de los especialistas externos al personal de la Organización, el control de calidad y las comunicaciones.

**55. La Comisión observa la labor realizada para llevar a cabo este primer análisis cuantitativo de los posibles aumentos en la productividad y la eficiencia, en respuesta a la petición de la Asamblea General de que se determinaran cuáles serían los beneficios tangibles y mensurables en eficiencia y productividad que se derivarían del proyecto (resolución 63/262, secc. II, párr. 11).** Además, es consciente de las oportunidades que surgirían gracias a esas economías mediante la automatización de tareas sumamente manuales en ámbitos como la tramitación de las prestaciones (415 jornadas completas) y de las cuentas por pagar (114 jornadas completas). El Secretario General afirma que las ganancias

---

<sup>1</sup> En el párrafo 32 de su informe, el Secretario General afirma que la productividad mide la producción por unidad de trabajo: la eliminación o reducción del tiempo que el personal invierte en hacer tareas administrativas permitirá que los funcionarios de toda la Organización puedan ocuparse principalmente de actividades con mayor valor agregado. La eficiencia es una medida de la facilidad con que los insumos se convierten en productos y puede cuantificarse como la reducción de los gastos necesarios para prestar el mismo servicio con el mismo nivel de calidad.

<sup>2</sup> A un costo anual medio de 190.000 dólares por cada equivalente a jornada completa.

de productividad no indican una reducción en cifras netas de los puestos ni la obtención de economías en gastos de personal, sino que representan un potencial de asignación de recursos hacia tareas de mayor prioridad para subsanar las carencias en los procesos actuales. **La Comisión Consultiva considera que se necesita un enfoque más sistemático y detallado para aprovechar los aumentos en la eficiencia. El Secretario General debería reforzar su análisis y determinar los recursos administrativos que podrían liberarse como consecuencia de la implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales. La Comisión señala que competiría a la Asamblea General decidir sobre el uso que habría de darse a esos recursos. La Comisión subraya que, en una organización como las Naciones Unidas, en la que las funciones administrativas constituyen una parte importante de la actividad general, la reforma administrativa debería llevar a una reducción de la carga y los costos administrativos.**

56. A este respecto, la Comisión observa que durante el bienio 2008-2009 se ha comenzado a implementar la planificación de la fuerza de trabajo en toda la Secretaría con el fin de adoptar un enfoque más estratégico, dinámico y planificado de la gestión de los recursos humanos (A/64/267). En su informe conexo (A/64/518), la Comisión ha recomendado que el Secretario General, entre otras cosas, utilice las técnicas de planificación estratégica de los recursos humanos para proporcionar una imagen más clara de las funciones continuas, así como una estimación del número de funcionarios en los principales grupos de ocupación que se necesitarían de manera continua para asegurar el cumplimiento eficaz de los mandatos de la Organización. Esas técnicas deberían utilizarse también para determinar los conocimientos y competencias esenciales que se necesitarán para ajustar la estructura de la plantilla de la Organización a sus objetivos programáticos y sus necesidades cambiantes, teniendo en cuenta las repercusiones de la implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales en el tipo de actividades administrativas que han de realizarse, incluidas las actividades de escaso valor que resultarán innecesarias y las de alto valor que podrían exigir nuevos conocimientos. Además, el importante número de funcionarios que se jubilarán en los próximos cinco años supone una oportunidad para examinar la plantilla y adaptarla a las necesidades de la Organización, a la luz de la modernización de las funciones administrativas que tendrá lugar cuando se despliegue por completo el sistema de planificación de los recursos institucionales.

## **B. Gestión del proyecto**

57. En los párrafos 64 a 69 del informe se hace una evaluación de las disposiciones de organización. El Secretario General indica que las disposiciones actuales proporcionan una estructura efectiva para la gestión de las actividades del proyecto y para la adopción oportuna de decisiones. La Comisión reafirma su opinión de que es necesario establecer relaciones jerárquicas y de rendición de cuentas claras para todo el proyecto. En su informe anterior sobre la tecnología de la información y las comunicaciones (A/63/487, párrs. 52-53), la Comisión también había subrayado que, dadas las repercusiones de la planificación de los recursos institucionales en los procesos de trabajo, las funciones y las responsabilidades, su aplicación debería considerarse principalmente como un proyecto institucional, y que, por lo tanto, era comprensible que el Presidente del Comité Directivo del

proyecto de planificación de los recursos institucionales (el Secretario General Adjunto de Gestión) asumiera la dirección global del proyecto.

58. La Comisión observa que desde que se publicó su informe anterior el número de miembros del Comité Directivo del proyecto ha aumentado para incluir entidades geográficas y funcionales que no estaban representadas. Además, se informó a la Comisión de que se establecerían comités de usuarios con una función consultiva en las oficinas situadas fuera de la Sede a fin de asegurar una participación adecuada de los departamentos usuarios durante la planificación e implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales. **La Comisión considera que esto constituye un avance positivo y que, tal como se indica en el anexo VI de su informe (A/63/487), el Comité Directivo tiene un componente demasiado preponderante de proveedores de servicios y sería deseable que contara con una mayor representación de los departamentos usuarios. La Comisión Consultiva considera que el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, al ser una de las entidades más grandes de la Secretaría, debería estar representado en la estructura de gestión de la planificación de los recursos institucionales, y solicita que se estudie la posibilidad de aumentar el número de miembros del Comité Directivo de planificación de los recursos institucionales para incluir a dicho Departamento.**

### C. Estrategia de ejecución

59. El Secretario General indica, en el párrafo 57 de su informe, que la ejecución de proyectos de planificación de los recursos institucionales a menudo se realiza en cuatro fases principales: i) preparación, durante la cual se establece la estructura del proyecto y se forma el equipo, se seleccionan los proveedores de servicios y los instrumentos que se utilizarán, se determinan y analizan las necesidades operacionales, se evalúan las posibilidades de mejoramiento y se documentan los procesos y sistemas operacionales existentes; ii) diseño, durante la cual se establece un modelo para el sistema futuro y se elabora un plan de ejecución para las fases posteriores; iii) construcción, durante la cual se configura la solución para la organización en el programa informático estándar con arreglo al modelo, se ensaya ampliamente el sistema, se implanta la infraestructura técnica y se capacita a la comunidad de usuarios; y iv) despliegue, fase durante la cual la organización comienza a migrar hacia los nuevos métodos y sistemas de trabajo, y que se recorre en varias etapas.

60. En el párrafo 82 de su informe, el Secretario General enuncia los principales factores de costos de la ejecución de proyectos de planificación de los recursos institucionales. Entre los elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta al elaborar una estrategia de ejecución se incluyen el alcance de las funciones que se abarcará, si se introducen simultáneamente o por etapas, y el número de despliegues para la instalación gradual del nuevo sistema en todas las oficinas.

61. Las propuestas anteriores del Secretario General sobre la estrategia de ejecución de proyectos de planificación de los recursos institucionales (A/62/510/Rev.1, párrs. 40 a 45) sugerían que el proyecto de planificación de los recursos institucionales se diseñara, construyera, ensayara y desplegara en dos etapas: la primera concluiría en un período de 30 meses, a fines de 2010, para las funciones básicas, los recursos humanos, la adquisición y la gestión de activos

necesarios para el cumplimiento de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS); y una segunda etapa de más de 24 meses para el diseño, la construcción, el ensayo y el despliegue de las funciones restantes, como la gestión basada en los resultados, la gestión de riesgos, el transporte y los viajes. El Secretario General explica que, tras un análisis del programa informático para la planificación de los recursos institucionales y los procesos institucionales de alto nivel, así como de las experiencias de otras organizaciones que han ejecutado proyectos de planificación de los recursos institucionales, se determinó que este enfoque de la ejecución entraña costos adicionales.

62. La Comisión observa que en el documento del Secretario General no se presenta un análisis detallado de la atención que se prestó a la solicitud de la Asamblea General de que se la informara sobre las opciones para un paquete reducido de planificación de los recursos institucionales que entrañara un menor costo (resolución 63/262, secc. II, párr. 26 g)). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que no había una posibilidad realista de reducir el alcance del proyecto de planificación de los recursos institucionales. El proyecto abarca la gestión de los recursos en cuatro ámbitos funcionales: los recursos humanos, las finanzas y el presupuesto, la cadena logística adquisición de suministros y los servicios centrales de apoyo. La Secretaría realiza su labor en cada uno de esos ámbitos. Si algunos de estos cuatro ámbitos funcionales no estuvieran cubiertos por la planificación de los recursos institucionales, se necesitarían sistemas separados para la gestión de esos recursos. Además, dada la estrecha interdependencia que existe entre los datos relativos a cada uno de los ámbitos funcionales, por ejemplo, personal y nóminas, adquisiciones y cuentas por cobrar, sería necesario poner en práctica mecanismos para el intercambio de datos entre los diferentes sistemas que se mantengan.

63. En cuanto a la posibilidad de proceder a una aplicación por etapas de las diversas funciones, se informó a la Comisión de que el análisis de la Secretaría determinó que ese enfoque estaba entre los más costosos y menos eficaces, porque entrañaría: a) la repetición de tareas importantes que requieren cuantiosos recursos como la prueba y la capacitación; b) la necesidad de elaborar un mayor número de interfaces con los sistemas establecidos que en cualquiera de las demás posibilidades; c) la necesidad de utilizar más tiempo para discontinuar definitivamente los sistemas existentes; d) una mayor duración del proyecto general; e) la mayor demora en la obtención de beneficios debido a que llevaría más tiempo integrar plenamente el sistema. Además, el Secretario General determinó que esta opción no era adecuada para hacer frente a los problemas particulares del mantenimiento de la paz a corto o incluso mediano plazos. Las opciones “IPSAS primero” y “Por función” se basan en una introducción por fases de las funciones, y se examinan en los párrafos 85 y 86 del informe del Secretario General (véase también el cuadro 3 del informe).

64. Se informó a la Comisión de que, dada la ausencia de una opción viable para reducir el alcance de la ejecución de la planificación de los recursos institucionales, el Secretario General había examinado otras modalidades de despliegue, en que el sistema completo de planificación de los recursos institucionales, con todas las funciones, se elaboraría y desplegaría en etapas en toda la Organización. El Secretario General propone un despliegue de carácter experimental primero (“Fase piloto primero”), que consiste en un despliegue inicial en pequeña escala de todo el sistema de planificación de los recursos institucionales en un ámbito plenamente

operacional, pero contenido, seguido de un despliegue en el resto de la Organización, en dos etapas, después que el sistema se haya sometido a prueba y estabilizado. Los argumentos en favor de esta opción se presentan en el párrafo 84 del informe. El Secretario General concluye que será posible contener mejor los costos y mitigar los riesgos si primeramente se diseña y construye el sistema completo, y después se despliega en toda la Secretaría de manera gradual. En la opción recomendada se prevé llevar a cabo el despliegue experimental en el cuarto trimestre de 2011 y el despliegue en toda la Organización a más tardar en el tercer trimestre de 2013. La Comisión observa que habrá que ajustar el calendario de la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) para sincronizarlo con el calendario revisado del despliegue de la planificación de los recursos institucionales.

65. La Comisión hace notar las explicaciones y los análisis que se le proporcionaron, a petición suya, en relación con los factores de costos y los demás factores que determinan el nivel de la eficacia en función de los costos y la aversión a los riesgos de cada opción. A juicio de la Comisión, el Secretario General pudo haber proporcionado información más detallada en su informe acerca de su análisis de las diversas opciones, así como de los costos y beneficios de cada opción.

#### **D. Vínculos con otros sistemas**

66. En el párrafo 63 de su informe, el Secretario General proporciona información acerca de una serie de iniciativas conexas que se están aplicando simultáneamente con la planificación de los recursos institucionales en la Secretaría de las Naciones Unidas y las misiones, entre las que se encuentran: la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), el sistema de gestión de talentos (contratación y dotación de personal), la metodología Lean Six Sigma (mejora de los procesos no informáticos), la gestión de los contenidos institucionales y de las relaciones con los clientes, así como el sistema de gestión del combustible y un sistema de gestión de las raciones para las funciones de mantenimiento de la paz. La Comisión observa que el equipo que se ocupa de la planificación de los recursos institucionales seguirá trabajando en estrecha colaboración con los diversos equipos de proyectos a lo largo de la fase de diseño e incluso después a fin de evitar la duplicación de esfuerzos y asegurar la armonización de los procesos y las plataformas.

67. La Comisión solicitó información adicional sobre las principales funciones en cada uno de los cuatro ámbitos funcionales principales de la planificación de los recursos institucionales (las finanzas y el presupuesto; los derechos humanos; la cadena de suministros y los servicios centrales de apoyo), con una indicación de las que deberán vincularse a otros sistemas de información y las que se proporcionarán por medio de sistemas distintos de la planificación de los recursos institucionales. Esa información adicional figura en el anexo V del presente informe. En la información adicional presentada, la Comisión observa que la lista definitiva de las funciones que proporcionará la planificación de los recursos institucionales solo podrá confirmarse después de concluida la fase de diseño.

68. La Comisión destaca la necesidad de asegurar que las funciones básicas para la gestión de los recursos financieros, humanos y físicos se integren en el sistema de planificación de los recursos institucionales. El uso de diferentes sistemas para

proporcionar esas funciones básicas generará costos adicionales para la integración de esos sistemas y la elaboración de interfaces adaptadas a las necesidades a fin de intercambiar y fusionar los datos de los sistemas, que después deberán ser actualizados y alineados a medida que evolucionan los sistemas (véanse también párrs. 62 y 63 *supra*). La Comisión señala que la falta de información integrada y coherente es una deficiencia importante del entorno de la tecnología de la información y las comunicaciones, que merma la capacidad de la Organización para gestionar eficazmente sus recursos y la capacidad de los Estados Miembros para adoptar decisiones fundamentadas, y que también es un factor clave que lleva a la decisión de reemplazar el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS). Además, los sistemas y procesos para funciones tales como la selección de personal y la preparación de presupuestos son en gran medida manuales y muy laboriosos, y presentan importantes ineficiencias en cuanto al tiempo y el número de trabajadores necesarios para cumplir esas funciones (véanse A/63/487, párr. 46; A/64/7 párrs. 44 y 49).

**69. La Comisión recomienda que el Comité Directivo que se ocupa de la planificación de los recursos institucionales identifique y examine todos los sistemas que proporcionan funciones básicas para la gestión de los recursos humanos, financieros y físicos, y que la aplicación de esos sistemas se coordine estrechamente con el equipo que se ocupa del proyecto de la planificación de los recursos institucionales con miras a asegurar que no se perpetúe la fragmentación de sistemas que existe actualmente. Además, en los futuros informes anuales sobre la planificación de los recursos institucionales se deberá incluir información sobre interfaces y vinculación con otros sistemas. La Comisión también solicita que se proporcione, en el contexto del informe anual, un panorama amplio de las mejoras y los beneficios previstos de los procesos operacionales mediante la aplicación de sistemas para la gestión de los recursos humanos, financieros y físicos.**

## **E. Estado del proyecto**

70. En los párrafos 56 a 62 del informe se presenta información sobre el estado del proyecto y sobre las actividades realizadas hasta el momento. La Comisión observa que la fase preparatoria ha concluido y que se obtuvieron varios productos fundamentales en julio de 2009, incluida la versión definitiva de la documentación sobre los procesos en curso, un inventario de los sistemas existentes, los resultados de los talleres de diseño de alto nivel en que participaron más de 220 expertos en esferas funcionales de las principales oficinas, lugares de destino y misiones, los modelos de determinación de los costos para diferentes modalidades de ejecución, un análisis comparativo de las estrategias y modalidades de ejecución, y una propuesta de viabilidad general.

71. La fase de diseño comenzó en mayo de 2009 y aún no ha concluido. El Secretario General señala que el proyecto se está demorando más de lo previsto en el calendario, debido a la falta de financiación. Se prevé que la fase de diseño concluirá en el segundo trimestre de 2010, en lugar de la primera parte del año, como se había previsto. En respuesta a sus preguntas, la Comisión recibió información detallada sobre el estado de los gastos relacionados con la suma de 20 millones de dólares proporcionados por la Asamblea General para el proyecto de planificación de los recursos institucionales para el bienio 2008-2009 (véase la

resolución 63/262). Hasta fines de septiembre de 2009, los gastos ascendieron a unos 15 millones de dólares, cifra que incluye 7 millones de dólares para servicios por contrata y 4,3 millones de dólares para otros gastos de personal, como se indica en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Gastos del proyecto de planificación de los recursos institucionales**

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Al 30 de septiembre de 2009</i>
Otros gastos de personal	4 271 394
Consultores	529 010
Viajes	714 707
Servicios por contrata	6 999 352
Gastos generales de funcionamiento	1 738 353
Suministros y materiales	4 730
Mobiliario y equipo	745 916
<b>Total</b>	<b>15 003 462</b>

72. En el informe del Secretario General no se presenta un calendario para el proyecto de planificación de los recursos institucionales. En el gráfico 1 *infra*, proporcionado en respuesta a las preguntas de la Comisión, se presenta el calendario para la terminación de las cuatro fases del proyecto en el período comprendido entre 2007 y 2013. **La Comisión considera que en los informes futuros sobre la marcha de la ejecución se debe presentar un panorama general del alcance funcional y geográfico del proyecto, así como un calendario más detallado, en que se muestren cada una de las cuatro fases del proyecto, las actividades fundamentales, los hitos y los productos que se pueden obtener del proyecto, así como las relaciones de dependencia entre las principales actividades. A fin de aportar claridad en relación con los logros de la fase preparatoria, en el calendario también se debería incluir información sobre las actividades ya concluidas. La Comisión considera que también se debería proporcionar un panorama general del nivel de los recursos necesarios para cada una de las actividades fundamentales, como el número de meses de trabajo del personal, los expertos en esferas funcionales y los consultores que trabajaron en el proyecto, y otros gastos, como los gastos de viajes. En vista de que el Secretario General informará anualmente a la Asamblea General de la marcha de este proyecto multianual, es importante establecer una base de referencia para el proyecto desde su inicio, que podrá ser actualizada en futuros informes sobre la marcha de la ejecución, a fin de proporcionar un cuadro claro del plan de proyectos, el progreso realizado, las actividades más destacadas y la utilización de los recursos.**

Gráfico 1  
**Calendario del proyecto de planificación de los recursos institucionales**



## F. Presupuesto general del proyecto

73. Se estima que las necesidades generales de recursos para la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales en la Secretaría en un período de cinco años ascienden a 315.792.300 dólares a los tipos de cambio del mercado actuales, sin establecer un fondo de reserva para imprevistos. En la financiación del proyecto de planificación de los recursos institucionales deberán participar las principales fuentes de recursos, sobre la base de la fórmula que hizo suya la Asamblea General en su resolución 63/262 (secc. II, párr. 23) y se aplicó en 2008-2009, que es la siguiente: 15% con cargo al presupuesto ordinario, 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 23% con cargo a cuentas especiales para los gastos de apoyo a los programas<sup>3</sup>. En el cuadro 2 se presenta un resumen indicativo de los recursos netos necesarios para la planificación de los recursos institucionales por fuente de fondos.

Cuadro 2

### Resumen de los recursos netos necesarios por fuente de fondos

(En miles de dólares EE.UU.)

Fuente de los fondos	2008-2009	2010-2011	Hasta el final del proyecto, en 2013	Total
Presupuesto ordinario	5 110,0	24 192,2	18 066,6	47 368,8
Cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz <sup>a</sup>	7 050,0	114 065,9	74 675,3	195 791,2
Recursos extrapresupuestarios	7 840,0	37 090,1	27 702,1	72 632,2
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>120 444,1</b>	<b>315 792,3</b>

<sup>a</sup> Para 2008-2009, la suma corresponde al período comprendido entre el 1° de julio de 2008 y el 30 de junio de 2009 de las operaciones de mantenimiento de la paz.

<sup>3</sup> Los ingresos por concepto de reembolso de gastos comunes relativos a la cooperación técnica, fondos fiduciarios generales y reembolso de gastos de apoyo administrativo proporcionado por la Organización a entidades que no están incluidas en el presupuesto, como el PNUD y el UNICEF, se acreditan a las cuentas especiales para los gastos de apoyo a los programas.

74. En el cuadro 3 se presenta un desglose de las necesidades por objeto de gastos. En el anexo VI se presenta un nuevo desglose de las necesidades de recursos por objeto de gastos en cada una de las fuentes de fondos.

Cuadro 3

**Resumen de las necesidades netas de recursos por objeto de gastos**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Desde 2012 hasta el fin del proyecto</i>	<i>Total general</i>
Relacionados con puestos	–	22 729,9	28 312,1	51 042,0
Otros gastos de personal	8 893,3	19 440,0	19 439,0	47 773,3
Consultores y expertos	–	3 331,2	3 331,2	6 662,4
Viajes de funcionarios	1 071,2	7 446,8	16 064,7	24 582,7
Servicios por contrata	7 820,8	89 098,6	31 585,6	128 505,0
Gastos generales de funcionamiento	1 285,0	11 625,7	7 681,4	20 592,1
Suministros y materiales	23,5	146,0	146,0	315,5
Mobiliario y equipo	906,2	21 530,0	13 883,1	36 319,3
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>120 444,1</b>	<b>315 792,3</b>

75. Se informó a la Comisión de que la distribución de recursos por objeto de gastos en cada una de las fuentes de fondos, como se muestra en el cuadro 2, reflejaba la distribución indicativa sobre la base de la parte proporcional del total. La Asamblea General autorizó al Secretario General a establecer una cuenta especial multianual para registrar los ingresos y gastos de este proyecto (véase la resolución 63/262, secc. II, párr. 25). De conformidad con esta disposición, los recursos con cargo a cada fuente de financiación se solicitarán en una partida de gastos única, ¡Subvenciones y contribuciones!, y así se consignarán en los informes que se presenten a la Asamblea General. Los recursos aprobados por la Asamblea General con cargo a la fuente de financiación respectiva se administrarán en conjunto en una cuenta consolidada por separado donde se consignarán los gastos detallados por objeto de gastos. En el presupuesto ordinario, los recursos para la planificación de los recursos institucionales se consignan en forma de una suma global en la partida de Subvenciones y contribuciones, en el componente de apoyo a los programas de la Sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, del proyecto de presupuesto por programas.

76. La Comisión observa que la Organización ha concluido contratos para servicios de consultoría estratégicos y la fase de diseño, y que los contratos sobre programas informáticos para la planificación de los recursos institucionales se están negociando (véase A/64/380, párr. 71). Las solicitudes de propuestas de servicios de integración para las fases siguientes del proyecto se están preparando. En consecuencia, la estimación general del proyecto no se ha establecido sobre la base de los costos de contratos firmes de programas informáticos y todos los servicios para la integración de los sistemas, sino que representa una estimación de los costos de la aplicación y el despliegue del sistema de planificación de los recursos institucionales, teniendo en cuenta los precios del mercado actuales, los costos del

proyecto de planificación de los recursos institucionales de otras organizaciones de las Naciones Unidas y la asesoría solicitada de fuentes industriales. La Comisión observa que los costos de los servicios de integración de los programas informáticos y la adaptación en función de necesidades particulares solo se sabrán cuando haya concluido la fase de reingeniería de los procesos operacionales y se hayan identificado y oficializado las necesidades de adaptación en función de las necesidades de que se trate.

77. En los párrafos 105 a 108 del informe del Secretario General se presenta una explicación de las variaciones de los costos en comparación con los costos presentados en el documento A/62/510/Rev.1. El Secretario General señala que las estimaciones generales incluyen actualmente una disposición para costos de puesta en funcionamiento que no se incluyeron en las estimaciones presentadas anteriormente en el documento A/62/519/Rev.1 porque se trata en rigor de gastos de funcionamiento y no gastos de los proyectos. Se informó a la Comisión de que los costos de puesta en funcionamiento se relacionan con el establecimiento de un entorno operacional para la instalación del programa informático de planificación de los recursos institucionales que será utilizado por el equipo encargado del proyecto durante las etapas de diseño, construcción y despliegue con fines de configuración, ensayo y capacitación, y también servirá de plataforma para el despliegue del sistema a los departamentos en que se ejecutará el proyecto piloto. En respuesta a las preguntas de la Comisión, se le proporcionó el siguiente desglose de los costos de puesta en funcionamiento:

#### Cuadro 4

#### **Costos operacionales iniciales de la planificación de los recursos institucionales**

<i>Descripción</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>Total</i>
Producción, equipo de computadora, programas informáticos y mantenimiento	10 679 700	6 459 300	17 139 000
Relacionados con puestos y otros gastos de personal	2 438 900	10 555 400	12 994 300
Viajes en función de apoyo	4 620 000	4 046 700	8 666 700
<b>Total</b>	<b>17 738 600</b>	<b>21 061 400</b>	<b>38 800 000</b>

78. El Secretario General indica que, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de otras entidades que han aplicado sistemas de planificación de los recursos institucionales, así como del análisis detallado que se realizó durante la fase de diseño, los costos estimados del proyecto se han ajustado con respecto a las necesidades de recursos del equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales, los expertos en esferas funcionales, la capacitación y la adaptación en función de necesidades particulares del programa informático de planificación de los recursos institucionales.

#### **Equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales**

79. El Secretario General propone desarrollar los conocimientos y la capacidad internos e institucionales para apoyar el sistema una vez que se ponga en marcha

oficialmente, así como para reducir la dependencia de la Organización de los costosos servicios de consultores. Indicó que desde la presentación del informe anterior, el equipo encargado de la planificación de los recursos institucionales y el especialista integrador de sistemas habían realizado un análisis amplio y a fondo del alcance y la planificación del proyecto, que mostraba que los 44 puestos aprobados del equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales no eran suficientes para hacer frente a las necesidades de la actividad del proyecto, teniendo en cuenta la complejidad de la labor por realizar, así como las consideraciones logísticas y en materia de plazos, y, además, que la falta de personal adecuado expondría el proyecto a riesgos innecesarios. Sin recursos adicionales, los conocimientos acumulados corresponderían a los consultores externos y las Naciones Unidas los perderían, una vez concluido el proyecto. Por otra parte, no sería eficiente ni eficaz confiar la responsabilidad de la ejecución de esferas funcionales a especialistas externos, que no tienen grandes conocimientos de las Naciones Unidas. **La Comisión reconoce la necesidad de desarrollar los conocimientos y la experiencia técnica internos en relación con el sistema de planificación de los recursos institucionales.**

80. En vista de lo expuesto anteriormente, el Secretario General propone fortalecer el equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales mediante la adición de 36 puestos temporarios. La dotación de personal propuesta del equipo encargado del proyecto se resume en el cuadro 5. En el anexo III del informe del Secretario General figura un organigrama revisado del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

Cuadro 5

**Puestos necesarios**

<i>Categoría</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2010-2013</i>
<b>Cuadro orgánico y categorías superiores</b>			
D-2	1	–	1
D-1	6	–	6
P-5	12	5	17
P-4/3	18	25	43
P-2/1	–	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro de servicios generales</b>			
Categoría principal	–	1	1
Otras categorías	7	4	11
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>80</b>

81. El total de los 51.042.000 dólares (58.387.600 dólares en cifras brutas) que figura en el presupuesto en la partida de puestos se utilizará para establecer un equipo central de dedicación exclusiva y su continuación hasta que finalice el proyecto, que estará integrado por 80 puestos temporarios: 44 puestos temporarios

redistribuidos de los recursos de personal temporario general (1 D-2, 6 D-1, 12 P-5, 13 P-4, 5 P-3 y 7 puestos del cuadro de servicios generales (otras categorías)) y 36 nuevos puestos temporarios que se propone que se establezcan con cargo al presupuesto correspondiente al bienio 2010-2011 (5 P-5, 22 P-4, 3 P-3, 1 P-2/1, 1 puesto del cuadro de servicios generales-categoría principal, 4 puestos del cuadro de servicios generales-otras categorías) (véase también párr. 93 *infra*).

### **Expertos en temas sustantivos**

82. Se informó a la Comisión de la necesidad de que expertos en esferas funcionales trabajaran con carácter temporal con el equipo central encargado del proyecto y los integradores de los sistemas para ayudar en el diseño de sistemas, la conversión de datos, la elaboración de interfaces, la elaboración de informes y la puesta a prueba de la planificación de los recursos institucionales. Además, los expertos en esferas funcionales desempeñarían un papel fundamental en la capacitación y la prestación de apoyo a los usuarios durante el despliegue y el periodo posterior al despliegue. El Secretario General destacó que la participación activa de los expertos en esferas funcionales, que tienen conocimientos profundos de sus esferas funcionales y de las necesidades de sus departamentos/oficinas, es fundamental para asegurar que la planificación de los recursos institucionales abarque las funciones necesarias y sea aceptada por los responsables institucionales y la Organización. En vista de que las tareas que se han de realizar son complejas y exigen una gran densidad de mano de obra, se necesitan recursos adicionales para permitir que los responsables institucionales de los lugares de destino de todo el mundo empleen a personal que sustituya temporalmente a los expertos mientras estos trabajan con el equipo encargado de la planificación de los recursos institucionales durante las fases de construcción y puesta en marcha del proyecto. Se comunicó a la Comisión que los puestos de los expertos en esferas funcionales se cubrirían con personal temporario si su ausencia de los puestos en que realizaban sus funciones ordinarias excedía de cuatro semanas y que, sin esa condición, se corría el riesgo de que los administradores se negaran a liberar a los expertos.

83. Se estima que se necesitarán 66 expertos en temas sustantivos durante las diferentes fases del proyecto para cada una de las cinco actividades siguientes: revisión y validación de los materiales de capacitación y los procedimientos administrativos; prueba de integración; prueba de aceptación de los usuarios; capacitación de los instructores, y capacitación de los usuarios. El total de la asignación presupuestaria de 38.880.000 dólares en la partida de otros gastos de personal serviría para sufragar los sueldos del personal temporario general desde 2010 hasta el final del proyecto para 66 expertos durante 3.390 meses a un costo medio de 11.470 dólares al mes, calculados sobre la base del promedio del sueldo neto básico de un P-4 y un funcionario del cuadro de servicios generales-otras categorías, utilizando los costos estándar de personal para 2010.

**84. La Comisión reconoce la importancia de asegurar la participación del personal más preparado de la Organización en el diseño y la aplicación del nuevo modelo operacional de la Organización y de desarrollar los conocimientos y la experiencia técnica internos en relación con la planificación de los recursos institucionales a fin de apoyar el sistema después de su despliegue.**

### Capacitación/gestión del cambio

85. El Secretario General indica que la experiencia de otras entidades que han aplicado sistemas de planificación de los recursos institucionales muestra que la capacitación de instructores no es tan eficaz como la capacitación de personal dirigida por instructores. Señala que, si bien la capacitación de instructores parece ser más económica en un principio, resulta más costosa a largo plazo porque conlleva gastos de apoyo adicionales y readiestramiento. En la asignación presupuestaria de 24.582.700 dólares en la partida de viajes de funcionarios se incluyen créditos por valor de 11.163.900 dólares para el despliegue del proyecto piloto, y 13.418.800 dólares para capacitación de personal sobre el terreno dirigida por instructores en numerosos lugares. En respuesta a preguntas formuladas por la Comisión, se le informó de que en los lugares en que se desplegara el proyecto piloto (una Comisión Económica y una operación de mantenimiento de la paz) se necesitaría apoyo práctico y atención de los miembros del equipo encargado del proyecto y de los expertos en temas sustanciales, tanto antes de la transición a la planificación de los recursos institucionales como después, y, además, se necesitaría apoyo adicional para impulsar y estabilizar el sistema in situ. **La Comisión pone de relieve que se debe hacer todo lo posible para asegurar la eficacia en función de los costos de la estrategia y los métodos de capacitación elaborados. La Comisión pide además al Secretario General que asegure una estrecha coordinación entre los equipos encargados del proyecto de planificación de los recursos institucionales y del proyecto del IPSAS, con miras a encontrar sinergias y coordinar la elaboración y ejecución de los módulos de capacitación. La Comisión también destaca la necesidad de mantener en examen el plan de capacitación sobre planificación de los recursos institucionales y de ajustar las necesidades a la luz de la experiencia adquirida a fin de asegurar la utilización más eficaz de los recursos. También se deberá prestar mucha atención a la capacitación sobre planificación de los recursos institucionales para asegurar que se ha elaborado en consonancia con el programa de capacitación de la Secretaría.**

### Adaptación

86. En el párrafo 117 de su informe, el Secretario General indica que no se considera esencial adaptar el código básico del sistema de planificación de los recursos institucionales en función de especificaciones internas. **La Comisión recuerda la resolución 63/262 de la Asamblea General (secc. II, párr. 12), en que se pidió al Secretario General que limitara la adaptación de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales en la medida de lo posible a fin de asegurar la eficacia en relación con los costos, así como la flexibilidad a la hora de sustituir los programas por versiones nuevas, y que informara acerca de cualquier adaptación que hubiera que efectuar y sus consecuencias para el presupuesto, justificando plenamente sus motivos y sus costos.**

### Gastos operacionales futuros

87. El Secretario General examina los gastos operacionales futuros en los párrafos 112 a 114 de su informe, pero no proporciona ningunos estimados. Dice que, mientras no hayan concluido la etapa de diseño y las negociaciones para la adquisición del programa informático para la planificación de los recursos

institucionales, no se pueden prever todos los gastos operacionales futuros con suficiente exactitud. Espera proporcionar esos pronósticos en el sexagésimo quinto período de sesiones de la Asamblea General. La Comisión considera que una estimación de los gastos operacionales futuros es una información fundamental para adoptar decisiones fundamentadas en relación con las propuestas del Secretario General sobre la puesta en marcha de la planificación de los recursos institucionales. Si bien la Comisión reconoce que el Secretario General no está en condiciones de proporcionar una estimación precisa, considera que debería poder presentar un rango de los gastos operacionales futuros, teniendo en cuenta las experiencias de otras entidades que han puesto en funcionamiento sistemas de planificación de los recursos institucionales, así como las estimaciones del costo de los elementos enumerados en el párrafo 112 de su informe. **En consecuencia, la Comisión pide que se presente a la Asamblea General una estimación del rango de los gastos operacionales futuros cuando se vaya a examinar este tema.**

#### **Indicadores de referencia generales para los costos de puesta en funcionamiento de la planificación de los recursos institucionales**

88. En respuesta a preguntas formuladas por la Comisión, se le informó de que los indicadores generales de referencia para los costos de la planificación de los recursos institucionales<sup>4</sup> tenían un gran margen de oscilación, entre 5.000 y 20.000 dólares por usuario, en dependencia de factores tales como el grado de preparación institucional, la calidad e integración del proceso en curso, la integración actual de los sistemas, la complejidad geográfica y la complejidad funcional. En los costos se tuvieron en cuenta la composición de los usuarios del sistema, asumiendo que se trata de una mezcla de usuarios de gran intensidad, como el personal administrativo, usuarios de mediana intensidad, como los administradores, y usuarios autónomos (la mayoría del personal, en la recuperación/actualización de su propia información) y el personal que se ocupa de la tecnología de la información. La franja más baja del rango se aplicaba a puestas en funcionamiento de la planificación de los recursos institucionales relativamente sencillas en entornos en que no era necesario proceder a la reingeniería de los procesos o lo era solo en pequeña medida, los procesos existentes ya estaban funcionando con plena eficacia, los sistemas ya estaban integrados, la conversión del sistema antiguo al nuevo sistema era poco complicada, el grado de preparación institucional era elevado, y solo se debía tener en cuenta una sola zona geográfica o varias zonas geográficas pequeñas. La franja más elevada del rango se aplicaba a las puestas en funcionamiento más problemáticas, en que el grado de preparación era bajo y el nivel de diversidad y complejidad era elevado.

89. El Secretario General indicó que el proyecto de las Naciones Unidas se consideraba de un nivel de complejidad por encima de la media, con un grado de preparación de mediano a bueno, al que cabría aplicar un indicador de referencia que oscilara entre los 10.000 y los 12.000 dólares por usuario, con unos 43.000 usuarios en todo el mundo. En consecuencia, los costos indicativos de referencia previstos de la planificación de los recursos institucionales oscilarían entre 430 y 516 millones de dólares, cifras que se corresponden en gran medida con las que figuran en los cuadros del informe del Secretario General en que se presentan las opciones para desplegar el sistema (cuadros 3 y 4 del documento A/64/380). Se comunicó a la Comisión que se ponía de manifiesto una vez más la eficacia en

<sup>4</sup> Sobre la base de mediciones combinadas de PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Forrester, Aberdeen Group, Panorama Consulting Group, META Group y CTS.

función de los costos de la opción que incluía una fase piloto primeramente, cuyo costo aproximado sería de 7.400 dólares por usuario.

#### **Mantenimiento de los sistemas preexistentes**

90. En su informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para 2010-2011, la Comisión había recomendado que las nuevas mejoras de los sistemas que iban a ser reemplazados por la planificación de los recursos institucionales, como IMIS, se mantuvieran al nivel mínimo necesario. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que las solicitudes de modificaciones en sistemas preexistentes eran supervisadas por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y que solo se aprobaban, en principio, las mejoras relacionadas con disposiciones reglamentarias, por ejemplo, la modificación de la política de contratación de recursos humanos establecida recientemente. También se comunicó a la Comisión que se pediría al personal de apoyo de sistemas preexistentes que aportara su experiencia y sus conocimientos técnicos al proyecto de planificación de los recursos institucionales con miras a la realización de determinadas actividades, como la depuración de los datos, la conversión de datos, y el análisis y la elaboración de interfaces, y que su grado de participación en el proyecto de planificación de los recursos institucionales dependía en gran medida de la reducción o eliminación de solicitudes para mejorar los sistemas preexistentes. **La Comisión reitera su recomendación de que esas mejoras se mantengan al nivel mínimo necesario. También pone de relieve la necesidad de fomentar la participación del personal conocedor de los sistemas existentes en el proyecto de planificación de los recursos institucionales, a fin de seguir fomentando la capacidad y los conocimientos técnicos internos para apoyar el sistema de planificación de los recursos institucionales.**

### **G. Recursos necesarios para 2010-2011**

91. El monto total de los recursos necesarios para el proyecto de planificación de los recursos institucionales para el bienio 2010-2011 asciende a 175.348.200 dólares, que comprende la suma de 24.192.200 dólares financiada con cargo al presupuesto ordinario, 114.065.900 dólares con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 37.090.100 con cargo a fondos extrapresupuestarios.

92. La Comisión recuerda que, en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 previsto en la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión (A/64/6 (Sect.28A)), el Secretario General propuso una provisión de 11.775.900 dólares en relación con subvenciones y contribuciones para financiar la parte del presupuesto ordinario correspondiente al costo total estimado para 2010-2011 del proyecto de planificación de los recursos institucionales, por valor por 78.506.000 dólares, sobre la base de la fórmula de participación en la financiación de los gastos indicada en el documento A/62/510/Rev.1 y que hizo suya la Asamblea General en su resolución 63/262. En dicho informe, el Secretario General indicó también que las estimaciones preliminares del presupuesto total del proyecto en cifras brutas para el bienio 2010-2011 podrían ascender aproximadamente a 186 millones de dólares, y que la parte correspondiente al presupuesto ordinario ascendería a 28 millones de dólares, es decir unos 16,2 millones de dólares adicionales al monto estimado en dicho documento.

## Puestos

93. En relación con los puestos para el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales se propone una provisión de 22.729.900 dólares, que incluye la conversión de las plazas de asistencia temporaria general a 44 puestos temporarios y la creación de 36 puestos temporarios nuevos. Se informó a la Comisión de que el costo de los 44 puestos que se propone convertir de la asistencia temporaria general a puestos temporarios se calculó a la tasa estándar para los puestos (que se mantienen con un factor de vacantes del 6,5% para los puestos del cuadro orgánico y del 3,5% para los puestos del cuadro de servicios generales), mientras que el costo de los 36 puestos temporarios adicionales que se propone crear se han previsto a la tasa estándar para puestos nuevos (con un factor de vacantes del 50% para los puestos del cuadro orgánico y del 35% para los puestos del cuadro de servicios generales) (véase también párr. 81 *supra*).

94. Los 36 puestos temporarios nuevos (5 P-5, 22 P-4, 3 P-3, 1 P-2/1, 1 del cuadro de servicios generales (categoría principal), 4 del cuadro de servicios generales (otras categorías) son necesarios para la gestión del proyecto, la gestión del cambio de organización interna, la gestión de la tecnología y para los equipos funcionales del proyecto de planificación de los recursos institucionales, según se indica a continuación:

a) *Gestión del proyecto.* Además de las tres plazas de asistencia temporaria general previstas para conversión en puestos temporarios destinados a la gestión administrativa (1 oficial administrativo de categoría P-5, 1 oficial de contratos de categoría P-4 y 1 puesto de auxiliar administrativo del cuadro de servicios generales (otras categorías)), se propone crear cuatro puestos temporarios adicionales en las áreas de presupuesto, finanzas, recursos humanos, administración general y adquisiciones, según se detalla a continuación:

- 2 puestos de categoría P-4
- 2 puestos del cuadro de servicios generales (otras categorías)

b) *Gestión del cambio de organización interna.* Además de las tres plazas de asistencia temporaria general existentes que se proponen ahora como puestos temporarios para las funciones de gestión del cambio (1 oficial de gestión del cambio de categoría P-5, 1 administrador de comunicaciones de categoría P-3 y 1 experto en gestión del cambio del cuadro de servicios generales (otras categorías)), se solicitan tres nuevos puestos temporarios para atender al aumento de las necesidades de capacitación del personal resultante de la decisión de adoptar el enfoque de capacitación a cargo de instructores, lo que ha aumentado el número de clases y cursos prácticos de capacitación que deben organizarse:

- 1 puesto de categoría P-3 para la gestión de la capacitación
- 1 puesto del cuadro de servicios generales (categoría principal) para la coordinación de las tareas de capacitación
- 1 puesto del cuadro de servicios generales (otras categorías) para la planificación de actividades

c) *Gestión de la tecnología.* Las funciones de gestión de la tecnología abarcan la definición de la arquitectura de la tecnología de la información y las comunicaciones a nivel institucional, la fijación de normas técnicas, la proyección

de la totalidad de las necesidades de planificación de los recursos institucionales, la evaluación de la adecuación de las operaciones de infraestructura y la determinación de las lagunas entre la infraestructura existente y las necesidades del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Se propone reforzar la capacidad interna de gestión de la tecnología y aumentar el número de especialistas internos en la planificación de los recursos institucionales, quienes acumularían conocimientos que quedarían en las Naciones Unidas y reducirían, por lo tanto, la dependencia de contratistas externos. Además de las dos plazas de asistencia temporaria general que se propone convertir en puestos temporarios (1 de categoría D-1, cuyo titular supervisaría las funciones de gestión de la tecnología y 1 especialista en infraestructura de tecnología, de categoría P-5), se proponen 16 puestos temporarios adicionales (4 P-5 y 12 P-4), según se indica a continuación:

- 4 puestos de arquitecto técnico en informática de categoría P-5 para: búsqueda de soluciones; infraestructura; inteligencia empresarial/conversión de datos; interfaz de usuario, portal y tecnología móvil
- 5 puestos de arquitecto técnico en informática de categoría P-4 para servir de enlace en cada área de funciones
- 7 puestos de arquitecto en informática de categoría P-4 para la gestión de datos maestros, la seguridad, la elaboración de informes, las soluciones relacionadas con el portal y el flujo de trabajo, la tecnología y los formularios móviles y las soluciones web 2.0

d) *Equipos funcionales.* Además de las 32 plazas de asistencia temporaria general que se propone convertir en puestos temporarios para los cuatro equipos funcionales, que suponen ocho puestos para cada equipo, se proponen 12 puestos temporarios nuevos, según se indica a continuación:

- *Equipo de finanzas y presupuesto.* 4 puestos de categoría P-4 para la gestión del ciclo de vida del marco estratégico, la contabilidad de activos, y las cuentas por pagar y por cobrar
- *Equipo de cadena de producción y distribución.* 1 puesto de categoría P-5 de dedicación exclusiva a la planificación y la previsión de la demanda debido a que el enfoque de la cadena de producción y distribución es nuevo para la Organización, y 1 puesto de categoría P-4 para funciones de recepción, almacenamiento, transporte y distribución de suministros
- *Equipo de recursos humanos.* 1 puesto de categoría P-2 para la coordinación con el equipo de gestión en lo que respecta al registro de nuevos funcionarios, la gestión de plazas, la gestión de la actuación profesional y la gestión del aprendizaje, así como el nuevo sistema de pensiones, y 1 puesto del cuadro de servicios generales (otras categorías) para las funciones de gestión de la información y asistencia relacionada con los documentos para el equipo
- *Servicios centrales de apoyo.* 1 puesto de categoría P-5 para el diseño del marco estratégico de la Organización y la gestión de proyectos, 1 puesto de categoría P-4 para la planificación y la gestión de fondos fiduciarios y subvenciones, 1 puesto de categoría P-4 para la gestión de información y 1 puesto de categoría P-3 de especialista en integración técnica

**La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que proporcione, en su próximo informe sobre la marcha de los trabajos, un plan para reducir el equipo del proyecto una vez que finalice la planificación de los recursos institucionales y las actividades al respecto.**

#### **Otros gastos de personal**

95. Se propone la suma de 19.440.000 dólares para sufragar el costo de 1.695 meses de trabajo de asistencia temporaria a un costo medio de 11.470 dólares por mes, en relación con el costo de llenar provisionalmente las plazas de expertos en esferas funcionales necesarios en las etapas de diseño, construcción y ejecución del proyecto. Los expertos participarían y prestarían asistencia en diversas actividades, entre ellas la revisión y validación de los materiales de capacitación y los procedimientos de asistencia a los usuarios, la realización de pruebas de integración, la realización de pruebas de aceptación de los usuarios, la capacitación de los usuarios y la prestación de apoyo durante la ejecución.

#### **Consultores**

96. Se propone la suma de 3.331.200 dólares, que comprende los honorarios (3.196.800 dólares) y los gastos de viaje (134.400 dólares), para 288 meses de trabajo de especialistas a un costo de 11.100 dólares por mes y gastos de viaje por única vez de 11.000 dólares para cada uno de los 12 consultores. Esta provisión permitiría sufragar los servicios de especialistas, de que carece la Organización, que están fuera del alcance del contrato marco de integración en la esfera de la gestión del cambio en las esferas técnicas, que incluyen la tecnología móvil, el diseño y la elaboración de informes, el almacenamiento de datos y la inteligencia empresarial, así como las esferas funcionales, que incluyen los viajes, los servicios centrales, las operaciones y la logística sobre el terreno, la nómina, la presupuestación y planificación; y los servicios de consultores en gestión que verificarían los servicios de gestión del proyecto proporcionados por el principal contratista/integrador.

#### **Viajes de funcionarios**

97. Las necesidades de recursos previstas para 2010-2011 por valor de 7.446.800 dólares permitirán al equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales realizar viajes para apoyar el inicio de proyectos piloto (4.620.000 dólares), realizar misiones relacionadas con la gestión del cambio, la gestión técnica y las tareas de la Oficina de Gestión del Proyecto (490.000 dólares), y organizar un curso práctico de capacitación (1.868.800 dólares).

#### **Servicios por contrata**

98. Se propone la suma de 89.098.600 dólares para sufragar los servicios por contrata para la integración de sistemas (86.396.900 dólares); asesores letrados (266.700 dólares) que prestarán asistencia durante la negociación de las condiciones de los contratos para el otorgamiento de licencias y el acuerdo de mantenimiento de los programas informáticos y los servicios de integración de sistemas; la investigación técnica y el asesoramiento independiente (168.600 dólares) previstos para evaluar las recomendaciones formuladas por el proveedor de los servicios de integración de sistemas; el asesoramiento estratégico sobre la gestión general del proyecto (1.771.200 dólares); los servicios de capacitación (434.400 dólares) relacionados con la evaluación inicial de las necesidades de capacitación, incluida la

determinación de las normas de capacitación, el contenido y los calendarios de los cursos modelo, así como la impartición de capacitación a los usuarios finales; y las instalaciones de capacitación (60.800 dólares) en los lugares donde no se disponga de estas.

#### **Gastos generales de funcionamiento**

99. Se propone la suma estimada de 11.625.700 dólares para sufragar gastos de funcionamiento relacionados con unas 218 personas (80 funcionarios de plantilla, 66 expertos, 12 consultores, y 60 funcionarios del contratista de integración de sistemas), según proceda, que incluirían a) el alquiler de locales (6.234.800 dólares) y la reforma de locales (3.944.300 dólares); b) las comunicaciones (921.000 dólares); y c) el mantenimiento del equipo de automatización de oficinas (525.600 dólares) en relación con los 80 puestos de plantilla y los expertos en esferas funcionales.

#### **Suministros y materiales**

100. Se estima necesaria una provisión de 146.000 dólares, basada en los costos estándar, para sufragar el papel y los suministros de oficina que requerirá el proyecto.

#### **Mobiliario y equipo**

101. Se propone la suma de 21.530.000 dólares para sufragar los gastos relacionados con la adquisición no periódica de mobiliario de oficina (1.670.000 dólares) y equipo de automatización de oficinas (147.000 dólares) para los 36 puestos temporarios nuevos. Además, se necesitan recursos para adquirir equipo de computadoras a fin de construir una plataforma de desarrollo (4.000.000 dólares), y para las licencias de programas informáticos y la adaptación de los programas informáticos básicos (15.713.000 dólares).

## **H. Conclusiones y recomendaciones**

102. Si bien recomienda la aceptación de las propuestas del Secretario General, la Comisión observa que una parte considerable de ellas se basa en estimaciones, dado que aún no se han firmado los contratos de servicios de integración de sistemas. La Comisión recomienda que se pida al Secretario General que haga todo lo posible por reducir el costo total del proyecto y que utilice los recursos con moderación. Debería pedirse también al Secretario General que proporcionara, en los futuros informes anuales sobre la marcha del proyecto, detalles completos sobre las iniciativas emprendidas para reducir los costos, así como los gastos del proyecto en que se haya incurrido y las justificaciones de la utilización de los recursos (véase párr. 72 *supra*).

103. En el párrafo 130 de su informe (A/64/380), el Secretario General expone una serie de solicitudes a la Asamblea General. A ese respecto, la Comisión recomienda lo siguiente:

a) La Comisión recomienda que la Asamblea General tome conocimiento de las propuestas y el enfoque descrito en el informe del Secretario General para la sustitución del Sistema Integrado de Información de Gestión y los sistemas conexos en todas las oficinas de la Secretaría de las

Naciones Unidas, incluidas las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones políticas y de mantenimiento de la paz y otras misiones sobre el terreno;

b) La Comisión recomienda que la Asamblea General tome conocimiento del costo general del proyecto de planificación de los recursos institucionales que habrá de completarse en el período comprendido entre 2008 y 2013, con una estimación presupuestaria total de 323.137.900 dólares en cifras brutas (315.792.300 dólares en cifras netas) (a valores corrientes);

#### **Presupuesto ordinario**

c) La Comisión recomienda que la Asamblea General apruebe un monto de 24.652.900 dólares en cifras brutas en relación con subvenciones y contribuciones (un monto de 24.192.200 dólares en cifras netas) que incluye la suma de 11.775.900 dólares ya propuesta en el documento A/64/6 (Sect.28) en relación con la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011;

d) La Comisión recomienda que la Asamblea General observe que las necesidades restantes futuras de recursos por un valor estimado de 18.667.600 dólares en cifras brutas (18.066.600 dólares en cifras netas) para la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales se examinarían en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio correspondiente;

#### **Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz**

e) La Comisión recomienda que la Asamblea General apruebe un monto total de 29.059.500 dólares en cifras brutas (28.516.500 dólares en cifras netas) que se financiaría con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1° de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010 a fin de atender a las necesidades de la planificación de los recursos institucionales que se describen en el presente informe;

f) La Comisión recomienda que la Asamblea General observe que las necesidades restantes futuras por un monto estimado de 87.178.400 dólares en cifras brutas (85.549.400 dólares en cifras netas) se incluirán en las necesidades que habrán de proponerse posteriormente con cargo a la cuenta de apoyo para los ejercicios económicos comprendidos entre el 1° de julio de 2010 y diciembre de 2011;

g) La Comisión recomienda que la Asamblea General observe que las necesidades restantes futuras por un monto estimado de 77.159.500 dólares en cifras brutas (74.675.300 dólares en cifras netas) se incluirán en las necesidades que habrán de proponerse posteriormente con cargo a la cuenta de apoyo para los ejercicios económicos hasta 2013;

#### **Recursos extrapresupuestarios**

h) La Comisión recomienda que la Asamblea General observe que un monto estimado de 72.632.200 dólares del total del costo del proyecto de planificación de los recursos institucionales se financiaría con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

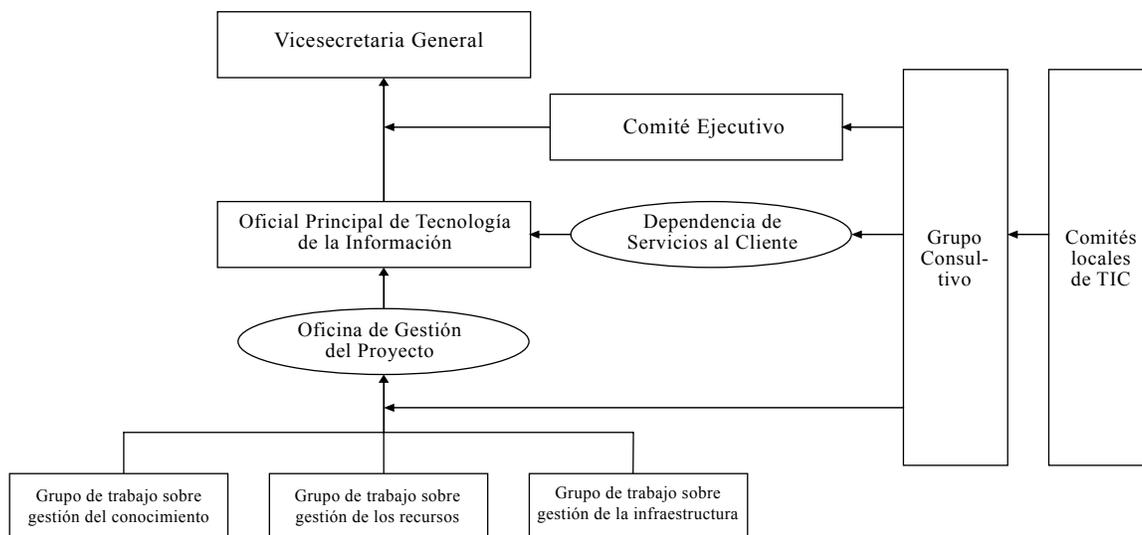
## Anexo I

### Actualización del estado de la aplicación del marco de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones y de los cambios en las estructuras de gobernanza de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones desde la presentación del documento A/62/793

1. El marco de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) presentado en el documento A/62/793 se ha simplificado en respuesta a las cuestiones que preocupaban a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión, principalmente mediante la eliminación de los comités directivos de programas de alto nivel. Los principales elementos del marco modificado de gestión de TIC para la Secretaría son los siguientes: a) el Comité Ejecutivo de TIC; b) el Grupo Consultivo en TIC; c) los grupos de trabajo de programas de TIC; y d) los comités locales de TIC.

2. En los párrafos que siguen se describen las funciones y responsabilidades de estos órganos, así como las relaciones entre cada uno de ellos y con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

#### Marco de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas



#### Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

3. El Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el órgano de más alto nivel que adopta decisiones sobre cuestiones importantes de TIC, la estrategia y las prioridades generales en materia de tecnología de la información y las comunicaciones. El Comité está presidido por la Vicesecretaria General y está integrado por administradores superiores de categoría de Secretario

General Adjunto de esferas sustantivas y de apoyo<sup>5</sup>, así como el Oficial Principal de Tecnología de la Información, que es miembro nato. El Comité se reúne trimestralmente para examinar la estrategia y la ejecución de los programas de TIC y para determinar la cartera de inversiones en TIC, en función de las necesidades. El Oficial Principal de Tecnología de la Información rinde cuentas directamente ante la Vicesecretaría General respecto de las cuestiones operacionales de tecnología de la información y las comunicaciones.

#### **Grupo Consultivo en Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

4. A fin de ofrecer el asesoramiento y presentar las ideas que correspondan para efectuar inversiones en TIC, se establece un Grupo Consultivo en TIC para toda la Secretaría, que estará integrado por personal de categoría D-1/D-2 en representación de cada departamento y oficina. El Grupo Consultivo transmite retroinformación al Oficial Principal de Tecnología de la Información y las Comunicaciones sobre programas y servicios, por conducto de la Dependencia de Servicios al Cliente de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Los miembros del Grupo Consultivo también recibirán periódicamente información de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones sobre cuestiones importantes en la materia. El Grupo Consultivo puede presentar sus opiniones al Comité Ejecutivo y a los grupos de trabajo, según sea necesario.

#### **Grupos de trabajo de programas de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

5. Los grupos de trabajo de programas de Tecnología de la Información y las Comunicaciones dirigen los tres programas estratégicos en gestión del conocimiento, gestión de los recursos y gestión de la infraestructura. El jefe de cada esfera funcional correspondiente dentro de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones preside cada grupo de trabajo. Los miembros representan a los expertos técnicos de categoría superior dentro de cada esfera funcional de toda la Secretaría. La totalidad de las inversiones y los proyectos principales de los programas estratégicos, incluidos los cambios importantes en el alcance y las propuestas de gastos para las iniciativas en curso, están sujetos al examen de los grupos de trabajo. Estos presentan recomendaciones sobre carteras de inversiones y proyectos al Oficial Principal de Tecnología de la Información y las Comunicaciones por conducto de la Oficina de Gestión de Proyectos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

#### **Grupo de trabajo de programas de Tecnología de la Información y las Comunicaciones sobre gestión del conocimiento**

6. El grupo de trabajo de programas de TIC sobre gestión del conocimiento proporciona dirección estratégica, examina las inversiones propuestas en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y supervisa la marcha de los

<sup>5</sup> Departamento de Información Pública, Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Departamento de Gestión, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Oficina de Asuntos Jurídicos, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, Departamento de Seguridad, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico.

programas y proyectos a fin de asegurar la retención de los conocimientos institucionales y facilitar la innovación en la Organización. Puede adoptar decisiones respecto de la totalidad de las actividades de gestión del conocimiento en la Secretaría.

#### **Grupo de trabajo de programas de TIC sobre gestión de los recursos**

7. El grupo de trabajo de programas sobre gestión de los recursos proporciona dirección estratégica, examina las inversiones propuestas en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y supervisa la marcha de los programas y proyectos a fin de asegurar el perfeccionamiento de la capacidad de la Secretaría para la gestión de los recursos humanos, financieros y de otra índole. Puede adoptar decisiones respecto de la totalidad de las actividades de gestión de los recursos en la Secretaría.

#### **Grupo de trabajo de programas de TIC sobre gestión de la infraestructura**

8. El grupo de trabajo de programas sobre gestión de la infraestructura proporciona dirección estratégica, examina las inversiones propuestas en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, supervisa la marcha de los programas y proyectos a fin de asegurar el mejoramiento de la infraestructura de la Secretaría en la materia. Puede adoptar decisiones respecto de la totalidad de las actividades de gestión de la infraestructura en la Secretaría.

#### **Comités locales de TIC**

9. Deberán establecerse comités locales de tecnología de la información y las comunicaciones en cada departamento y oficina a fin de asegurar que las prioridades locales en la materia sean congruentes con la estrategia para toda la Secretaría. Los comités locales se encargarán de asegurar que se utilicen apropiadamente los recursos de tecnología de la información y las comunicaciones a nivel de los departamentos y las oficinas, para lo cual examinarán y aprobarán ideas sobre proyectos, propuestas y solicitudes importantes de servicios antes de su remisión a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El presidente de cada comité local participará en el Grupo Consultivo en TIC. El Oficial de Servicios al Cliente asignado a cada departamento también podrá hacer aportaciones y actuará como enlace con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

## Anexo II

### Beneficios previstos con la aplicación del sistema de gestión de los contenidos institucionales

Se espera obtener beneficios *cualitativos* de la aplicación del sistema de gestión de los contenidos institucionales con un aumento de la eficacia institucional en la Secretaría:

- Mayor rendición de cuentas y transparencia
- Mejor supervisión, control, auditoría y seguimiento de las actividades de gestión de la información al ejecutar programas sustantivos
- Análisis más exactos y bien fundamentados, que conduzcan a una mejor adopción de decisiones por los grupos sustantivos y administrativos, permitiendo así a las Naciones Unidas conseguir mejor sus objetivos primordiales
- Una Secretaría más ecológica con la aplicación de procesos sin papel
- Mejor intercambio de conocimientos entre los departamentos
- Mejor intercambio de información y colaboración con las organizaciones no gubernamentales y los Estados Miembros
- Aumento de las capacidades de capacitación
- Mejor cumplimiento de las políticas y normas de las Naciones Unidas (en las esferas relativas a la seguridad de la información, las firmas electrónicas, la clasificación de documentos y metadatos y de las normas de conservación y eliminación de documentos)

Los beneficios *cuantitativos* de la aplicación del sistema de gestión de los contenidos institucionales pueden medirse en relación con los siguientes tipos de aumentos de la productividad y economías:

- Reducción del 50% de la búsqueda, recuperación y archivo de documentos
- Reducción del 25% del tiempo dedicado a fotocopiar
- Reducción del 75% del almacenamiento y tareas de almacenamiento externas
- Reducción del 20% de la ineficacia en los procesos de trabajo
- Reducción del 10% del espacio de almacenamiento in situ
- Reducción del 25% de los costos y suministros de envío
- Reducción del 25% de maquinarias de oficina y fotocopias

Basándose en el supuesto de que el personal dedica como media un 5% de su tiempo a todos los niveles a la búsqueda de información y de que la plantilla de la Secretaría es de unos 10.000 funcionarios, la aplicación del sistema de gestión de los contenidos institucionales dará como resultado un aumento general de la productividad equivalente a 250 personas-año<sup>a</sup>.

<sup>a</sup> Si solo la mitad de esa suma fuera el resultado de la supresión del número equivalente de puestos, sobre la base de un sueldo de 120.000 dólares anuales (categoría P-3), las economías en dólares serían de 15 millones de dólares.

Los criterios del sector sobre la aplicación del sistema de gestión de los contenidos institucionales muestran lo siguiente<sup>b</sup>:

- Las empresas gastan 20 dólares de costos laborales en archivar un documento, 120 dólares en encontrar un documento mal archivado y 220 dólares en reproducir un documento perdido<sup>c</sup>
- Se pierde el 7,5% de todos los documentos y el 3% de los documentos restantes se archiva incorrectamente
- Los profesionales dedican del 5% al 15% de su tiempo a leer información, pero dedican entre el 20%<sup>d</sup> y el 50%<sup>e</sup> a buscarla
- Un documento promedio se fotocopia 19 veces
- Los usuarios envían y reciben una media de 133 mensajes por correo electrónico al día<sup>f</sup>
- El costo del espacio de oficina ha aumentado un 19%<sup>g</sup>
- La sustitución de 200 archivadores por almacenamiento digital produjo economías de 300.000 dólares en gastos de almacenamiento<sup>h</sup>

---

<sup>b</sup> “10 Fast Facts About Document Management Value”, 27 de octubre de 2008:

[http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html).

<sup>c</sup> John Mancini, AIIM, 2009, [http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html).

<sup>d</sup> Según una encuesta en línea realizada en enero de 2007 por la empresa Accenture en grandes empresas en los Estados Unidos y el Reino Unido, los directivos pasan hasta tres horas al día buscando información, y más del 50% de la información que obtienen carece de valor para ellos.

<sup>e</sup> <http://andrewonedegree.wordpress.com/?s=ECM+Savings>.

<sup>f</sup> Grupo Radicati.

<sup>g</sup> *Office Space Across the World 2008*.

<sup>h</sup> “Measuring ECM Success”, julio de 2009, en <http://www.dpsmagazine.com/Content/ContenCT.asp?P=573>.

## Anexo III

### Resumen de los recursos aprobados

#### Sistema de gestión de los contenidos institucionales/sistema de gestión de las relaciones con los clientes/sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones

<i>Resolución de la Asamblea General</i>	<i>Fecha</i>	<i>Informes conexos</i>	<i>Total de recursos aprobados por la Asamblea General</i>	<i>Presupuesto ordinario 2008-2009</i>	<i>Cuenta de apoyo 2009/2010</i>	<i>Recursos extrapresupuestarios</i>	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Sistema de gestión de los contenidos institucionales</b>								
A/63/262	24/12/2008	A/62/510 Rev.1 A/63/487	2 000 000	2 000 000	0	0	0	2 millones de dólares, aprobados con cargo al presupuesto ordinario se sufragarán con la consignación existente para 2008-2009
A/63/287	30/06/2009	A/63/767	6 645 200	0	6 645 200	0	0	6.645.200 dólares en la partida de tecnología de la información
			136 400		136 400			136.400 dólares en la partida de personal temporario general para 1 plaza de categoría P-3
<b>Total sistema de gestión de los contenidos institucionales</b>			<b>8 781 600</b>	<b>2 000 000</b>	<b>6 781 600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Sistema de gestión de las relaciones con los clientes</b>								
A/63/287	30/06/2009	A/63/767	4 029 500	0	4 029 500	0	0	4.029.500 dólares en la partida de tecnología de la información
			331 400		331 400			331.400 dólares en la partida de personal temporario general para 1 plaza de categoría P-5 y 1 P-3
<b>Total sistema de gestión de las relaciones con los clientes</b>			<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones</b>								
A/63/262	24/12/2008	A/62/510 Rev.1 A/63/487	11 074 600	7 145 500	1 429 100	0	0	7.145.500 dólares y 1.429.100 dólares aprobados para el centro de datos primario del jardín norte. 2.500.000 dólares aprobados para el sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones en la Sede y las oficinas fuera de la Sede

<i>Resolución de la Asamblea General</i>	<i>Fecha</i>	<i>Informes conexos</i>	<i>Total de recursos aprobados por la Asamblea General</i>	<i>Presupuesto ordinario 2008-2009</i>	<i>Cuenta de apoyo 2009/2010</i>	<i>Recursos extrapresupuestarios</i>	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Observaciones</i>
A/63/269	07/04/2009	A/63/743 A/63/774	7 128 740	0 2 031 860		0	5 096 880	Un total de 7.128.740 dólares aprobados para el centro de datos secundario. La parte correspondiente al presupuesto ordinario, de 5.096.880 dólares, se financiará con cargo al presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura
<b>Total sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones</b>			<b>18 203 340</b>	<b>9 645 500</b>	<b>3 460 960</b>	<b>0</b>	<b>5 096 880</b>	

*Notas:**Sistema de gestión de los contenidos institucionales/sistema de gestión de las relaciones con los clientes*

La Asamblea General aprobó 2 millones de dólares para el sistema de gestión de los contenidos institucionales, con cargo al presupuesto ordinario, que se sufragarían con la consignación existente para 2008-2009.

La suma de la cuenta de apoyo correspondiente a los proyectos del sistema de gestión de las relaciones con los clientes y el sistema de gestión de los contenidos institucionales representa recursos para tecnología de la información aprobados por la Asamblea General en el contexto del presupuesto de apoyo para 2009/2010 (A/63/767), a saber, 10.674.700 dólares, incluyendo 4.029.500 dólares para el sistema de gestión de las relaciones con los clientes y 6.645.200 dólares para el sistema de gestión de los contenidos institucionales.

Los recursos para personal temporario general asociados con los proyectos del sistema de gestión de las relaciones con los clientes y el sistema de gestión de los contenidos institucionales, financiados con cargo a la cuenta de apoyo, fueron aprobados además de la suma correspondiente a la tecnología de la información por la Asamblea General en el contexto del presupuesto de apoyo para 2009/2010 (A/63/767): 195.000 dólares para 1 puesto de categoría P-5 y 136.400 dólares para 1 puesto de categoría P-3 para el sistema de gestión de las relaciones con los clientes, y 136.400 para 1 puesto de categoría P-3 para el sistema de gestión de los contenidos institucionales.

La Asamblea General aprobó una reducción del 5% de los recursos propuestos para tecnologías de la información, que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones aplicaría a su discreción, teniendo en cuenta las prioridades relativas de los diferentes proyectos (A/63/841, párr. 199).

*Sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones*

Se pidió al Secretario General que sufragara la parte correspondiente al presupuesto ordinario del centro de datos del jardín norte (7.145.500 dólares) y 2.500.000 dólares para el sistema de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones en la Sede y las oficinas fuera de la Sede con cargo a la consignación existente para 2008-2009. La parte correspondiente al presupuesto ordinario del centro de datos secundario (5.096.880 dólares) se financiará con cargo al presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura. En el cuadro 2 del documento A/64/346/Add.1 figura un desglose de la financiación del centro de datos secundario.

## Anexo IV

### **Beneficios previstos con la aplicación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes**

1. Los beneficiarios de un sistema de gestión de las relaciones con los clientes incluyen los siguientes:

- a) Los receptores de los servicios, que podrán:
  - Solicitar todo tipo de servicios por diversos canales, entre ellos por teléfono, correo electrónico, fax o la Internet
  - Seguir el estado de todas sus solicitudes
- b) Los proveedores de servicios, que podrán:
  - Gestionar las solicitudes de servicios a lo largo de todo su ciclo de vida
  - Gestionar los recursos (fuerza de trabajo) eficientemente para atender las solicitudes
  - Gestionar mucho mejor la relación con los clientes supervisando proactivamente su propio desempeño en comparación con acuerdos sobre el nivel de los servicios previamente establecidos para la realización del servicio
- c) Los administradores, que podrán:
  - Mejorar la supervisión mediante el uso de datos capturados automáticamente a medida que se procesan las solicitudes de servicios
  - Mejorar la eficiencia y eficacia al ajustar el despliegue de recursos a las necesidades reales

2. El cálculo de los beneficios del sistema de gestión de las relaciones con los clientes se basa normalmente en el número y la tramitación de solicitudes de servicios, o partes de incidencias, haciendo una distinción entre el tiempo ahorrado por los receptores de los servicios y los proveedores de los servicios.

3. En los cuadros que figuran a continuación se esboza el cálculo de beneficios basándose en el número de servicios para los encargados de la ejecución inicial del sistema de gestión de las relaciones con los clientes (servicios de asistencia técnica de TIC y centro de atención sobre las instalaciones) en la Sede de las Naciones Unidas y las oficinas fuera de la Sede y todas las misiones de mantenimiento de la paz. Se ha calculado el valor que representa el ahorro de tiempo sobre la base de un sueldo medio anual de 90.000 dólares para los solicitantes de servicios y de 75.000 dólares para los proveedores de servicios.

**Economías para los receptores de servicios**

	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>	<i>Base de cálculo</i>	<i>Economías anuales (redondeadas) (en dólares EE.UU.)</i>	
				<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
Tiempo ahorrado al introducir la solicitud en línea	3 minutos	6 minutos	Volumen de solicitudes	1 109 000	2 219 000
Tiempo ahorrado al obtener actualizaciones sobre el estado en línea las 24 horas al día, siete días por semana	1 minutos	5 minutos	Volumen de solicitudes	370 000	1 849 000
Tiempo ahorrado al eliminar solicitudes mediante alertas y notificaciones globales sobre interrupción de los servicios o averías	10 minutos/año	15 minutos/año	Volumen de receptores de servicios	644 000	965 000
Tiempo ahorrado al sustituir los impresos manuales por electrónicos y las corrientes de trabajo en las solicitudes de servicios	6 minutos	15 minutos	Volumen de solicitudes	1 109 000	2 773 000
Tiempo ahorrado al eliminar solicitudes mediante la solución de problemas por uno mismo debido a la disponibilidad de respuestas a las preguntas más frecuentes y una base de conocimientos	20% de los problemas eliminados	30% de los problemas eliminados	Tiempo medio para la creación de solicitudes y volumen de solicitudes	370 000	555 000
<b>Total de economías para los receptores de servicios</b>				<b>3 602 000</b>	<b>8 360 00</b>

**Economías para los proveedores de servicios**

	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>	<i>Base de cálculo</i>	<i>Economías anuales (redondeadas) (en dólares EE.UU.)</i>	
				<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
Menor número de solicitudes al introducir el autoservicio y la base de conocimientos (resolución por medios propios)	Reducción del 20%	Reducción del 30%	Tiempo medio para la creación de solicitudes y volumen de solicitudes	559 000	839 000
Tiempo ahorrado al eliminar las llamadas telefónicas y los mensajes por correo electrónico de los receptores de servicios para preguntar por el estado o hacer un seguimiento	4 minutos	7 minutos	Volumen de solicitudes	994 000	1 739 000
Tiempo ahorrado debido a la automatización de los impresos y las aprobaciones en línea mediante la creación automática de solicitudes de servicio	2 minutos	4 minutos	Volumen de solicitudes	621 000	1 242 000
<b>Total de economías para los proveedores de servicios</b>				<b>2 174 000</b>	<b>3 820 000</b>

4. Se espera lograr economías de entre 5.776.000 dólares y 12.180.000 dólares tres meses después de instaurar plenamente el sistema de gestión de las relaciones con los clientes para los servicios de asistencia técnica de TIC y el centro de atención sobre las instalaciones en la Sede y las oficinas fuera de la Sede y para los servicios de TIC en todas las misiones de mantenimiento de la paz. Se podrían lograr economías adicionales si se migraran otros servicios de asistencia técnica a la plataforma común del sistema de gestión de las relaciones con los clientes.

5. Sobre la base de los cálculos que figuran en los cuadros anteriores, las economías logradas con el despliegue inicial del sistema de gestión de las relaciones con los clientes a los servicios de asistencia técnica de TIC en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede de las Naciones Unidas, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití y el centro de atención sobre las instalaciones en la Sede oscilarían entre 1.784.000 dólares y 3.703.000 dólares por año. Si el sistema de gestión de las relaciones con los clientes se aplica a los servicios de asistencia técnica de TIC en cinco oficinas fuera de la Sede, las economías anuales aumentarían a entre 3.973.000 dólares y 8.398.000 dólares anuales. Se estima que las economías oscilarían entre 4.102.000 dólares y 9.226.000 dólares si se aplica el sistema de gestión de las relaciones con los clientes a los servicios de asistencia técnica de TIC de las siete oficinas fuera de la Sede en 2012-2013.

## Anexo V

### Principales esferas funcionales del sistema de planificación de los recursos institucionales y funciones asociadas

En el cuadro que figura a continuación, cuando se menciona sistema de planificación de los recursos institucionales, se prevé que en esta etapa el sistema proporcione todos los elementos mencionados. Sin embargo, esto sólo se podrá confirmar una vez haya finalizado la fase de diseño y el alcance también dependería de que se aporten los recursos necesarios.

<i>Esfera funcional</i>	<i>Función</i>	<i>Ejecutada mediante:</i>
SCS	<b>Gestión de los viajes:</b> planificación, solicitudes, enmiendas, visados, prestaciones de viajes y solicitudes de reembolso	Planificación de los recursos institucionales
SCS	<p><b>Servicios al público y los funcionarios:</b> esta función es un proceso que genera ingresos. Parte de los ingresos generados se reembolsan a los Estados Miembros. Las actividades comerciales incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios postales: creación y comercialización de sellos y otros artículos filatélicos coleccionables</li> <li>• Publicaciones: venta y distribución de informes de las Naciones Unidas y otras publicaciones</li> <li>• Tienda de artículos de regalo y quiosco de prensa: ingresos generados por la venta de regalos, souvenirs, periódicos, revistas y artículos diversos en los locales de las Naciones Unidas</li> <li>• Servicios de comedores: ingresos generados por los servicios de comidas a los funcionarios de las Naciones Unidas, los delegados y los visitantes</li> <li>• Visitas guiadas: organizadas para que el público visite el edificio de las Naciones Unidas y aprenda acerca de la misión y las actividades de la Organización</li> <li>• Otros servicios que se aplican a lugares de destino concretos: economato, centro recreativo y gasolinera (ONUN), cursos de capacitación para el público general (CEPAL)</li> <li>• Gestión del garaje: ingresos generados por el uso de plazas de aparcamiento de las Naciones Unidas por los funcionarios, las misiones y los delegados</li> </ul>	Planificación de los recursos institucionales

<i>Esfera funcional</i>	<i>Función</i>	<i>Ejecutada mediante:</i>
SCS	<p><b>Gestión de bienes raíces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación de edificios: conservación preventiva y de corrección de problemas</li> <li>• Gestión de construcciones: proyectos de arquitectura e ingeniería</li> <li>• Gestión del espacio de oficinas: solicitudes de espacio de oficina, traslado de mobiliario de oficina y reubicación del personal</li> <li>• Acuerdos de alquiler</li> <li>• Facturación a inquilinos</li> </ul>	Planificación de los recursos institucionales y sistema de gestión de las relaciones con los clientes
SCS	<p><b>Gestión de las instalaciones:</b> gestión de las órdenes de trabajo, incluidos los servicios de TIC</p>	Planificación de los recursos institucionales y sistema de gestión de las relaciones con los clientes
SCS	<p><b>Gestión de conferencias y actos:</b> los servicios de gestión de conferencias y actos son un proceso institucional estratégico centrado en los clientes que proporciona servicios de reuniones y documentación a todas las reuniones y actos celebrados en la Sede, las oficinas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno. Se centra en tres principales servicios de planificación y ejecución: servicios de planificación y coordinación de conferencias y actos, servicios de interpretación y reuniones, y servicios de planificación y tramitación de la documentación</p>	Planificación de los recursos institucionales y e-Meets
SCS	<p><b>Gestión de programas y proyectos:</b> esta función abarcará los programas y proyectos gestionados y administrados por la Secretaría de las Naciones Unidas independientemente de su presupuesto (presupuesto ordinario, recursos extrapresupuestarios, fondos fiduciarios, fondos fiduciarios para fines generales, ingresos)</p>	Planificación de los recursos institucionales
SCS	<p><b>Gestión de archivos y expedientes:</b> la gestión de archivos y expedientes presta diversos servicios centrados en los expedientes para la Secretaría de las Naciones Unidas, la Asamblea General y el público. Esos servicios incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas y orientaciones sobre la gestión de los expedientes para las oficinas de las Naciones Unidas</li> <li>• Almacenamiento y recuperación de expedientes para la Asamblea General, los Estados Miembros, las oficinas de la Secretaría y otros órganos de las Naciones Unidas, así como servicios de investigación para el público en general</li> </ul>	Planificación de los recursos institucionales y sistema de gestión de los contenidos institucionales

<i>Esfera funcional</i>	<i>Función</i>	<i>Ejecutada mediante:</i>
RH	<b>Contratación/dotación de personal</b>	Inspira (gestión de talentos)
RH	<b>Gestión de la actuación profesional</b>	Inspira (gestión de talentos)
RH	<b>Gestión del aprendizaje</b>	Inspira (gestión de talentos)
RH	<b>Administración del personal</b> (registro de candidatos, gestión de los contratos, traslado del personal, separación del servicio, prestaciones y seguros)	Planificación de los recursos institucionales e Inspira
RH	<b>Gestión del tiempo</b>	Planificación de los recursos institucionales
RH	<b>Gestión de las plazas</b> (se está ultimando el diseño detallado y continúan las conversaciones con el equipo de Inspira). El diseño inicial del sistema de planificación de los recursos institucionales para la gestión de las plazas dispone lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación/mantenimiento de las plazas e integración con la preparación del presupuesto (planificación de los recursos institucionales)</li> <li>• Selección de los solicitantes/funcionarios (Inspira)</li> <li>• Registro de candidatos para las plazas, mantenimiento de la relación entre los funcionarios y posicionamiento e integración con la ejecución del presupuesto (planificación de los recursos institucionales)</li> <li>• Mantenimiento y presentación de informes sobre la plantilla (planificación de los recursos institucionales)</li> </ul>	Planificación de los recursos institucionales e Inspira
RH	<b>Nómina</b>	Planificación de los recursos institucionales
CSAL	<b>Planificación y gestión:</b> incluye los procesos relacionados con la planificación y la previsión de la demanda, la planificación de la red de suministros y la planificación de la fuerza de trabajo	Planificación de los recursos institucionales
CSAL	<b>Fuentes de adquisición:</b> incluye procesos relacionados con la contratación estratégica, la colaboración con los proveedores, los pedidos internos y órdenes de compra, las adquisiciones de bajo valor y la gestión de los contratos	Planificación de los recursos institucionales

<i>Esfera funcional</i>	<i>Función</i>	<i>Ejecutada mediante:</i>
CSAL	<p><b>Recepción para distribuir:</b> incluye los procesos relacionados con la tramitación de entrada y salida de mercancías, la planificación y despacho de bienes y servicios, la gestión de almacenes e inventario, el despliegue de fuerzas y la relación con elementos de logística especializados (por ejemplo, gestión del combustible, servicios médicos, gestión de las raciones y gestión del transporte aéreo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del equipo de propiedad de los contingentes para las operaciones de mantenimiento de la paz (planificación de los recursos institucionales y sistema de gestión de las relaciones con los clientes)</li> <li>• Gestión del combustible (planificación de los recursos institucionales)</li> <li>• Gestión de las raciones (planificación de los recursos institucionales)</li> <li>• Gestión del transporte aéreo (planificación de los recursos institucionales)</li> </ul>	
CSAL	<p><b>Empleo para enajenación:</b> incluye procesos relacionados con el ensamblaje y ejecución de juegos de materiales, asignación de equipo, mantenimiento mediante desmantelamiento y enajenación, garantizando que se cumplen todas las normas de salud ambiental y seguridad</p>	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<p><b>Planificación institucional estratégica:</b> gestión estratégica, planificación de los programas, presupuestación y gestión basadas en los resultados</p>	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<p><b>Presupuestación:</b> presupuestación de proyectos y programas para todas las etapas del ciclo de ejecución de los programas</p>	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<p><b>Ejecución del presupuesto:</b> despliegue, reasignación y supervisión de los fondos y presentación de informes de ejecución</p>	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<p><b>Gestión de los fondos fiduciarios y los proyectos:</b> movilización de recursos, financiación de los proyectos en tramitación, gestión de las contribuciones, gestión financiera de los proyectos, informes para los donantes</p>	Planificación de los recursos institucionales y sistema de gestión de las relaciones con los clientes
FIP	<p><b>Cuentas por pagar:</b> ciclo de pagos de principio a fin, incluyendo la verificación, la programación y la integración con la tesorería; esto abarca también las transacciones entre organismos</p>	Planificación de los recursos institucionales

<i>Esfera funcional</i>	<i>Función</i>	<i>Ejecutada mediante:</i>
FIP	<b>Cuentas por cobrar:</b> ciclo de cuentas por cobrar de principio a fin, incluidas las cuotas, la facturación, la gestión de los créditos y reembolsos; esto también abarca las transacciones entre organismos	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<b>Tesorería:</b> gestión del efectivo, gestión de la corriente de efectivo, gestión de bancos e inversiones	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<b>Gestión de los bienes:</b> ciclo financiero de los bienes de principio a fin, incluida la valoración, depreciación, enajenación y los bienes especiales, como los alquileres y donaciones y el equipo de propiedad de los contingentes	Planificación de los recursos institucionales
FIP	<b>Contabilidad y consolidaciones del libro mayor:</b> entradas contables, recuperación y asignación de costos, información financiera por segmentos y consolidaciones	Planificación de los recursos institucionales

*Abreviaturas*

SCS, servicios centrales de suministros

RH, recursos humanos

CSAL, cadena de suministro/adquisiciones/logística

FIP, finanzas y presupuesto

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe

ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi

## Anexo VI

## Resumen indicativo de las necesidades de recursos netos para el sistema de planificación de los recursos institucionales por objeto de gastos en cada fuente de los fondos

(En miles de dólares EE.UU.)

	<i>Presupuesto ordinario</i>				<i>Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz</i>				<i>Recursos extrapresupuestarios</i>				<i>Total</i>
	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Hasta el fin del proyecto en 2013</i>	<i>Subtotal</i>	<i>1° de julio de 2008 a 30 de junio de 2009</i>	<i>1° de julio de 2009 a 31 de diciembre de 2011</i>	<i>2012 hasta el fin del proyecto</i>	<i>Subtotal</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Hasta el fin del proyecto en 2013</i>	<i>Subtotal</i>	
Puestos	–	3 136,0	4 246,8	7 382,8	–	14 786,0	17 553,5	32 339,5	–	4 807,9	6 511,8	11 319,7	51 042,0
Otros gastos de personal	2 272,2	2 682,1	2 916,0	7 870,3	3 134,9	12 645,9	12 052,7	27 833,6	3 486,2	4 112,0	4 471,2	12 069,3	47 773,2
Viajes de funcionarios	273,7	459,6	2 409,7	3 710,8	377,6	4 844,2	9 960,1	15 181,9	419,9	1 575,2	3 694,9	5 690,0	24 582,7
Consultores y expertos	–	1 027,4	499,7	959,3	–	2 167,0	2 065,4	4 232,4	–	704,6	766,2	1 470,8	6 662,4
Servicios por contrata	1 998,2	12 292,6	4 737,8	19 028,7	2 756,8	57 959,6	19 583,1	80 299,4	3 065,8	18 846,4	7 264,7	29 176,8	128 505,0
Gastos generales de funcionamiento	328,3	1 604,0	1 152,2	3 084,5	453,0	7 562,6	4 762,5	12 778,1	503,7	2 459,1	1 766,7	4 729,5	20 592,1
Suministros y materiales	6,0	20,1	21,9	48,0	8,3	95,0	90,5	193,8	9,2	30,9	33,6	73,7	315,5
Mobiliario y equipo	231,5	2 970,4	2 082,5	5 284,4	319,4	14 005,5	8 607,5	22 932,5	355,2	4 554,1	3 193,1	8 102,4	36 319,3
<b>Total</b>	<b>5 110,0</b>	<b>24 192,2</b>	<b>18 066,6</b>	<b>47 368,8</b>	<b>7 050,0</b>	<b>114 065,9<sup>a</sup></b>	<b>74 675,3</b>	<b>195 791,2</b>	<b>7 840,0</b>	<b>37 090,1</b>	<b>27 702,1</b>	<b>72 632,2</b>	<b>315 792,3</b>

<sup>a</sup> Se financiará la suma de 28.516.500 dólares para el período comprendido entre el 1° de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010 y la suma de 85.549.400 dólares para el período comprendido entre el 1° de julio de 2010 y diciembre de 2011.