



# Asamblea General

Distr. general  
5 de octubre de 2010  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo quinto período de sesiones

Tema 129 del programa

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

## Estado de aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

En el presente informe, que se ha preparado en cumplimiento del párrafo 10 de la sección I de la resolución 63/262 de la Asamblea General, se describe el estado actualizado de la aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) del Secretario General (véanse A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1). El informe proporciona información sobre los progresos alcanzados hasta la fecha y la labor que deberá llevarse a cabo en el futuro, incluidos los resultados del examen estructural de la TIC, un inventario exhaustivo de las capacidades de la TIC en toda la Secretaría que condujo a propuestas para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades de la TIC. De conformidad con la sección IV de la misma resolución y con la resolución 63/269, el informe también comprende un enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones.

El objetivo de la estrategia de la TIC del Secretario General, que consiste en una visión a largo plazo, prioridades de gestión y tres programas estratégicos (en los sectores de la gestión de los conocimientos, la gestión de los recursos y la gestión de las infraestructuras), es superar las dificultades imputables a un entorno de la TIC sumamente fragmentado y aprovechar la TIC para aumentar la eficacia y la eficiencia de la Organización en la prestación de servicios de las Naciones Unidas a la comunidad mundial.

Desde la aprobación de la estrategia de la TIC por la Asamblea General en su resolución 63/262 en diciembre de 2008, la Secretaría ha avanzado considerablemente en diversas esferas que establecen las bases necesarias a fin de concretar la visión para la TIC. Por ejemplo, se han establecido y funcionan con eficacia las estructuras de gobernanza esenciales de la TIC, como el Comité



Ejecutivo de la TIC, el Grupo Consultivo en la TIC y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Se han promulgado y aplicado diversas políticas y normas de gestión de la TIC para toda la Organización (por ejemplo, un marco de gestión de los proyectos, métodos de evaluación de las inversiones, exámenes de las propuestas presupuestarias en materia de la TIC, etc.). Además, la Secretaría ha realizado progresos sustanciales en una serie de iniciativas estratégicas dirigidas o respaldadas por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como el sistema UMOJA, el sistema Inspira, la modernización del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) para la armonización de los contratos, el apoyo al plan maestro de mejoras de infraestructura, el portal para los Estados Miembros, el sistema electrónico de gestión del combustible para las misiones sobre el terreno y los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes. La Secretaría también ha avanzado en la formulación de un enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones, que una vez ejecutado, contribuirá a mejorar las capacidades de la Organización en gestión de las situaciones de emergencia y reducir los gastos conexos. Además, la Secretaría ha aportado una importante contribución a las iniciativas de armonización de la TIC en todo el sistema por medio de la colaboración interinstitucional.

Paralelamente a estas amplias actividades, la Secretaría también ha llevado a cabo un examen en toda la Organización de la manera en que los departamentos, las oficinas y las misiones sobre el terreno, que comprenden las misiones propiamente dichas y las misiones políticas, utilizan los recursos de la TIC. El objetivo de la iniciativa, denominada examen estructural de la TIC, fue hacer un inventario exhaustivo de las capacidades de la TIC en toda la Organización y detectar posibilidades de mejorarlas. Las conclusiones de dicho examen muestran que existen importantes posibilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones mundiales de la TIC. Sobre la base de dichas conclusiones el Secretario General propone que se lleven a cabo cuatro proyectos de 2011 a 2015 para concretar esas posibilidades de mejoras. Estos proyectos son los siguientes:

- a) Globalizar los servicios de asistencia técnica: Adoptar servicios de asistencia globalizados para mejorar la calidad del servicio y reducir los costos;
- b) Racionalizar los centros de datos: Mejorar la gestión de los servidores y el almacenamiento para aumentar la calidad del servicio y reducir los costos;
- c) Racionalizar la organización de la TIC: Racionalizar la organización de la TIC para mejorar la planificación, eficacia y productividad del personal encargado de la TIC;
- d) Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: Fortalecer las funciones de la Oficina en la supervisión de las actividades estratégicas de la TIC, reducir la fragmentación de las actividades y fomentar la innovación en materia de la TIC en toda la Secretaría.

Las propuestas que se derivan del examen estructural de la TIC representan un programa estratégico para modernizar, normalizar y racionalizar el entorno general de las TIC en la Secretaría, a la vez que se optimizan los productos de la fuerza de trabajo mundial especializado en la TIC. En los cuatro proyectos propuestos se debe trabajar de consuno para alcanzar este objetivo. Los tres primeros proyectos derivados del examen revisión estructural de la TIC permitirán eliminar las deficiencias creadas por decenios de operaciones de la TIC fragmentadas y

descentralizadas. En particular, los dos proyectos titulados “Globalizar los servicios de asistencia” y “Racionalizar los centros de datos” representan tareas complejas en gran escala que exigen una amplia cooperación y colaboración en todas las fases entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y las dependencias orgánicas afectadas. La realización de la cuarta propuesta, que consiste en fortalecer a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, permitirá establecer mecanismos que, a medida que avance la estrategia de la TIC, impedirán que se creen deficiencias que resulten en mayores costos de las operaciones de la TIC. Hay beneficios inmediatos para la Organización que se conseguirán durante la ejecución de los cuatro proyectos, como una mayor disponibilidad y calidad de los servicios y una continuidad más sólida de las operaciones.

Si bien se reconoce que todos los departamentos y oficinas introducen continuamente importantes mejoras y adelantos, en el examen estructural de la TIC se consideró que la falta de enfoque de las cuestiones sistémicas a nivel de la Organización ha dado lugar a un desempeño inferior en comparación con otras organizaciones similares. Si estos proyectos no se llevan a cabo plenamente, esas lagunas en el desempeño empeorarán y afectarán aún más a la Organización en el cumplimiento de los objetivos de su misión.

Una vez que se haya estandarizado el entorno general de la TIC, resultarán recursos y capacidades en exceso, lo cual dará la posibilidad de reducir los gastos operacionales y reasignar al personal a trabajos de mayor valor. Este cambio conducirá a elaborar soluciones eficaces de la TIC que permitan aumentar la productividad de los funcionarios, preservar los conocimientos institucionales y ajustar mejor las actividades a los objetivos estratégicos de la Organización. Si no se invierte en esos proyectos se llegará a una espiral descendente de más fragmentación, menos eficacia y menor capacidad para poner en práctica soluciones nuevas en un entorno en evolución, a la vez que el presupuesto general de la TIC seguirá aumentando a un ritmo considerable.

Se prevé que si los tres primeros proyectos propuestos cuentan con una financiación completa y se ejecutan con éxito, colectivamente podrían aportar ganancias en eficiencia del orden de 71,3 millones de dólares a 101,8 millones de dólares por año. Es importante señalar que los beneficios se obtendrán íntegramente solo una vez concluidos los proyectos. Las ganancias en eficiencia previstas permitirían a la Organización atender la mayor demanda de la TIC o reasignar los recursos de personal disponibles a funciones más prioritarias u otras esferas de programas. Además, los servicios por contrata que se utilizan en la actualidad podría reducirse con el tiempo, y los gastos en equipo y costos de licencia de equipos y programas informáticos utilizados actualmente se reduciría. El costo total de la ejecución de los tres proyectos propuestos se estima en 118,8 millones de dólares y el monto total que se requiere para el bienio 2010-2011 se calcula en 5 millones de dólares.

El cuarto proyecto que se propone consiste en reajustar y fortalecer gradualmente la capacidad organizacional de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones con el fin de reforzar su eficacia y eficiencia operacional, a través de un aumento específico de los recursos de la TIC en las esferas de alta prioridad en que exista una brecha considerable entre el mandato descrito en la estrategia de la TIC y los recursos disponibles. El costo total del

fortalecimiento de la Oficina se estima en 21,9 millones de dólares y el monto total que se requiere para el bienio 2010-2011 se calcula en 3,5 millones de dólares.

En conclusión, en el presente informe se describen las posibilidades estratégicas de la TIC que aportarán a la Secretaría mejoras considerables en eficacia y eficiencia y la situarán en condiciones de cumplir con éxito los objetivos de su misión y sus programas en el futuro.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	6
II. Estado de aplicación de la estrategia de la TIC.....	9
A. Panorama general.....	9
B. Estado del marco de gestión de la TIC.....	11
C. Estado de los programas estratégicos.....	19
1. Programa de gestión del conocimiento.....	20
2. Programa de gestión de los recursos.....	26
3. Programa de gestión de la infraestructura.....	31
D. Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones.....	36
E. Gestiones de armonización en todo el sistema de las Naciones Unidas.....	44
III. Examen estructural de la TIC.....	46
A. Antecedentes.....	46
B. Proceso de examen.....	47
C. Principales conclusiones.....	48
D. Recomendaciones.....	53
E. Proyectos derivados del examen estructural.....	59
1. Globalizar los servicios de asistencia.....	59
2. Racionalizar los centros de datos.....	68
3. Racionalizar la organización de la TIC.....	78
4. Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.....	85
IV. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General.....	101
A. Resumen de las necesidades de recursos.....	101
B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General.....	102
 <b>Anexos</b>	
I. Propuesta de presupuesto estimado anualizado de tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas correspondiente a 2010.....	105
II. Personal de tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría de las Naciones Unidas a marzo de 2010.....	106
III. Organigrama y distribución de puestos actuales de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: bienio 2010-2011.....	107
IV. Organigrama y distribución de puestos propuestos para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: bienio 2010-2011.....	109

## I. Introducción

1. Los adelantos tecnológicos, especialmente la convergencia de Internet, la tecnología inalámbrica, los sistemas informáticos y la innovación de los programas informáticos, han conducido a que la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) se reconozca como recurso esencial de muchas organizaciones. Aprovechando de manera estratégica el poder de la tecnología, la Secretaría puede acelerar la realización de su misión y cumplir los crecientes compromisos en un entorno mundial en que la tecnología está cada vez más presente, lo que permite a las Naciones Unidas ser más eficaces y eficientes en su labor. De hecho, la TIC está en posición privilegiada para convertirse en un motor estratégico del cambio dentro de la Secretaría y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

2. Sin embargo, el cambio de paradigma, en que la TIC cumple una función decisiva en la atención de las necesidades de la Organización y fomenta la adopción de decisiones, no se ha realizado por completo. El hecho de que los recursos existentes, los esfuerzos y las iniciativas en curso no se aprovechen en la mayor medida posible, ha incidido en la capacidad de las Naciones Unidas para alcanzar los objetivos de la TIC previstos que beneficiarían a toda la Organización. Ello puede deberse, en gran parte, a que la organización de las actividades y los recursos de la TIC está sumamente fragmentadas en toda la Secretaría, situación que no solo le ha dificultado la búsqueda de posibilidades de transformación, sino que también ha hecho incrementar innecesariamente el costo de las operaciones de la TIC.

3. Cabe recordar que, con la aprobación de la resolución 60/283, por la que la Asamblea General decidió establecer el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información con cargo de Subsecretario General, la Organización emprendió un programa de reformas encaminado a subsanar las deficiencias sistémicas en su gobernanza de la TIC a nivel de la Secretaría, los directivos y las operaciones (véase A/60/692 y Corr.1, párrs. 47 a 52). A petición de la Asamblea, el Secretario General preparó diversas propuestas que constituyen una estrategia amplia de la TIC para la Secretaría (A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1), en la que se fija un enfoque general y un marco de gestión para los programas de la TIC de la Organización en un período de cinco años. La estrategia de la TIC permite a la Secretaría reforzar su eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas y realizar los beneficios previstos para los Estados Miembros y la Organización.

4. En su resolución 63/262, la Asamblea General, reconociendo asimismo la importancia estratégica de la TIC, adoptó una nueva serie de medidas de reforma sobre la base de las propuestas del Secretario General acerca de, entre otras cosas, la estrategia de la TIC para la Secretaría. En virtud de la misma resolución, en enero de 2009 se estableció la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como dependencia orgánica separada destinada a proporcionar un firme liderazgo a nivel central para el desarrollo y ejecución de los programas de la TIC en toda la Organización de manera que apoyen eficazmente la misión de las Naciones Unidas y sus operaciones mundiales.

5. Los objetivos programáticos generales y las correspondientes estrategias de la Secretaría se han tenido en cuenta en la aplicación de la estrategia de la TIC. Por ejemplo, la estrategia cumple y utiliza los principios esenciales e iniciativas de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno del Secretario General

(A/64/633), que aprobó en fecha reciente la Asamblea General en su resolución 64/269. Los mecanismos de mando y control y las funciones y responsabilidades previamente acordadas que se establecieron para el apoyo a las actividades sobre el terreno (véase el documento A/62/793 y Add.1) no se modificarán en la aplicación de la estrategia.

6. El presente informe se ha preparado en cumplimiento del párrafo 10 de la sección I de la resolución 63/262 de la Asamblea General, en el que la Asamblea pidió al Secretario General que en la primera parte de su sexagésimo quinto período de sesiones la informara acerca de su estrategia de la TIC, en particular de lo siguiente:

a) Las modificaciones que sea necesario introducir a la estructura de gobernanza para que sea más simple y eficaz desde el punto de vista operacional como instrumento de fijación de políticas y administrativo;

b) Información actualizada sobre las disposiciones de administración y presentación de informes;

c) Una evaluación a fondo de las disposiciones de organización, incluida la posibilidad de cambiar el lugar que ocupa la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en la estructura de la Organización;

d) Un inventario amplio de las capacidades de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría, que incluya al personal que se ocupa de esta tecnología en régimen de dedicación exclusiva y a tiempo parcial;

e) Una enumeración y una cuantificación más precisas de las ganancias en eficiencia o los beneficios que se prevé obtener de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones;

f) La metodología y los parámetros de referencia empleados para determinar y medir esos beneficios;

g) Las funciones y obligaciones de la Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de la Secretaría en relación con las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones, incluidas las estructuras jerárquicas y de rendición de cuentas y la división del trabajo establecidas en la nueva estructura orgánica.

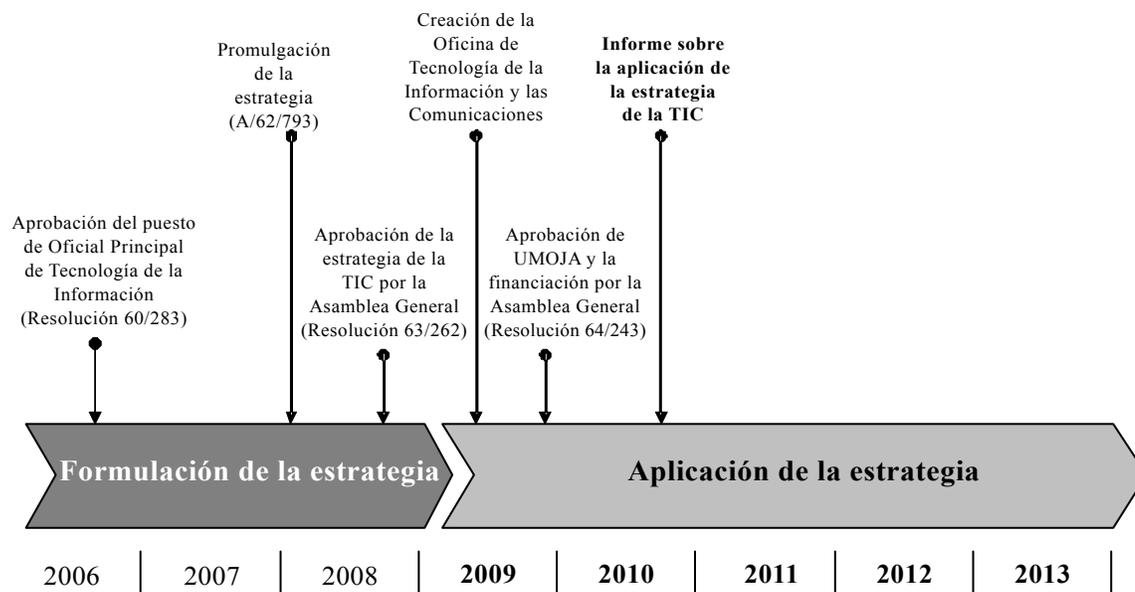
7. De acuerdo con lo solicitado, en el presente informe se proporciona a la Asamblea General una actualización general del estado de aplicación de la estrategia de la TIC, tanto en cuanto a los progresos logrados como a los planes previstos, en relación con la manera en que se presentó originalmente la estrategia.

8. En el presente informe también se exponen las conclusiones de la iniciativa sobre el examen estructural de la TIC y las recomendaciones resultantes.

9. Además, en el informe se responde a la sección IV de la resolución 63/262 y a la resolución 63/269, en que la Asamblea General pidió que se presentara un plan consolidado de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC con capacidad para continuar las operaciones.

10. El gráfico I ilustra las etapas esenciales relacionadas con la formulación y aplicación de la estrategia de la TIC.

## Gráfico I Etapas en la aplicación de la estrategia de la TIC



11. Para atender a lo solicitado por la Asamblea General, el presente informe comprende las siguientes secciones:

a) La sección II, en que se presenta un breve panorama de la estrategia de la TIC y se describen las actividades emprendidas hasta la fecha para ponerla en práctica, destacando los casos de éxito, las actividades en curso y la orientación que se seguirá en los años siguientes en el ámbito de la gestión de la TIC y tres programas estratégicos en apoyo de las necesidades de la Organización. El enfoque unificado para un plan de recuperación en caso de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones, así como la labor de armonización a nivel del sistema de las Naciones Unidas, también se exponen en la sección II;

b) En la sección III se describe el examen estructural de la TIC, una iniciativa que se emprendió como parte de la estrategia de la TIC, cuyo objetivo es hacer un examen exhaustivo de las capacidades de la TIC en toda la Secretaría en un intento por racionalizar y armonizar las operaciones y estructuras de la TIC desde la perspectiva de toda la Organización;

c) En la sección IV, en que se enuncian las medidas que deberá adoptar la Asamblea General, el Secretario General pide a la Asamblea que apruebe las propuestas concretas que se derivan del examen estructural de la TIC y el enfoque unificado propuesto para un plan de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones según se describen en el presente informe.

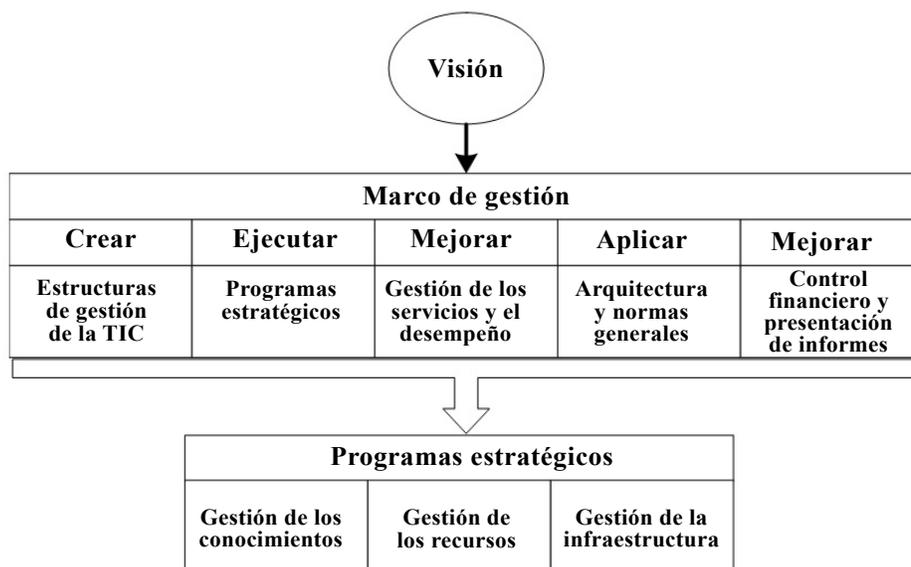
## II. Estado de aplicación de la estrategia de la TIC

### A. Panorama general

12. La estrategia de la TIC representa acuerdos para toda la Organización sobre la futura orientación de la TIC en los próximos cinco años. A fin de concretar la visión de tener una TIC más sólida para unas mejores Naciones Unidas, la estrategia abarca las siguientes esferas prioritarias intersectoriales: el marco de gestión, que comprende la creación y mantenimiento de las estructuras de gestión de la TIC, la ejecución de los programas estratégicos de la TIC, la gestión de los servicios de la TIC y el desempeño, la arquitectura y normas generales, y el control financiero y la presentación de informes sobre las capacidades de la TIC de la Organización. Los programas estratégicos consisten en tres categorías generales de iniciativas que se sustentan recíprocamente para realizar la visión: a) el programa de gestión de la infraestructura brinda el fundamento para los servicios esenciales de la TIC utilizados en todo el mundo por la Secretaría; b) el programa de gestión de los recursos se basa en el programa de gestión de la infraestructura para crear, procesar y almacenar información sobre los recursos de la Organización y permitir su gestión eficiente y eficaz; y c) el programa de gestión de los conocimientos depende de los dos programas anteriores para proporcionar un entorno propicio para captar, gestionar y compartir los bienes de la Organización en materia de información.

13. Los componentes esenciales de la estrategia son: su visión, el marco de gestión y los programas estratégicos (véase el gráfico II).

Gráfico II  
Estrategia de la TIC



### Visión

14. La Secretaría se esfuerza por aprovechar el poder de la TIC para incrementar su eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios de las Naciones Unidas a la

comunidad mundial. Más concretamente, la estrategia permite que la TIC aporte una contribución a la Organización en las siguientes esferas:

- a) Trabajo: la TIC debe estar en armonía con la misión y los programas de trabajo de la Secretaría;
- b) Personas: la TIC permite que el personal de las Naciones Unidas y otros interesados se conecten y compartan conocimientos en cualquier momento y lugar;
- c) Recursos: la TIC promueve el uso y despliegue eficientes de los recursos institucionales.

### **Marco de gestión**

15. A fin de hacer realidad la visión para la TIC la Secretaría indicó las siguientes cinco esferas prioritarias que debían mejorarse considerablemente por medio de la estrategia de la TIC: la estructura de gestión de la TIC; la ejecución de programas estratégicos; la gestión de los servicios y del desempeño; la arquitectura y normas generales; el control financiero y la presentación de informes. Se prevé que la introducción de importantes mejoras en estas esferas contribuirá a establecer un entorno de la TIC transparente y de alto rendimiento en toda la Secretaría.

### **Programas estratégicos**

16. Los tres grandes ámbitos de necesidades críticas de la TIC, a saber la gestión de los conocimientos, la gestión de los recursos y la gestión de la infraestructura, deben abordarse con coherencia para que puedan apoyar eficazmente las actividades sustantivas en toda la Secretaría.

17. Desde la probación de la estrategia de la TIC por la Asamblea General en diciembre de 2008, la Secretaría ha avanzado considerablemente en su aplicación. En el presente informe se analiza el estado de aplicación de la estrategia al 30 de junio de 2010. Las estructuras esenciales de gestión de la TIC (por ejemplo, el Comité Ejecutivo de la TIC, el Grupo Consultor y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones) ya se establecieron y funcionan con eficacia. Se han promulgado diversos procesos y normas de gestión de la TIC para toda la Organización (por ejemplo, el marco de gestión de proyectos, métodos de evaluación de las inversiones y exámenes de las propuestas presupuestarias sobre la TIC) dirigidos a los departamentos, oficinas y misiones. Además, la Secretaría ha hecho progresos notables en diversas iniciativas estratégicas que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha dirigido o respaldado, como los sistemas Umoja, Inspira y la modernización del sistema SIIG para la armonización de los contratos, el apoyo al plan maestro de mejoras de infraestructura, el portal para los Estados Miembros, el sistema electrónico de gestión del combustible para las misiones sobre el terreno y los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes.

18. El estado de aplicación de la estrategia de la TIC desde el punto de vista de los progresos hechos hasta la fecha y de la labor futura que habrá de llevarse a cabo para el período 2011-2013 se explica a continuación. La situación actual se resume según las mismas categorías de actividades estratégicas descritas en el documento original sobre la estrategia de la TIC: el marco de gestión de la TIC, el programa de gestión de los conocimientos, el programa de gestión de los recursos y el programa de gestión de la infraestructura. También se describe el estado del enfoque unificado

para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones, así como la labor de armonización realizada a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

## **B. Estado del marco de gestión de la TIC**

19. El objetivo del marco de gestión de la TIC es aplicar la estrategia de la TIC con eficacia introduciendo varias mejoras en los procesos de gestión y estructuras de la TIC. Aunque no se han recibido todos los recursos necesarios para esta labor, se han hecho progresos utilizando los recursos disponibles, como se describe a continuación. En los párrafos siguientes se resumen los progresos hechos hasta la fecha y las actividades previstas en relación con el marco de gestión de la TIC. En el cuadro 1 se brinda un resumen de esta información.

### **Establecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

20. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se estableció en enero de 2009 como dependencia orgánica separada a la que se destinaría una sección específica del presupuesto. La Oficina se creó de tal forma que no se vieran afectados ni el presupuesto ni la dotación de personal integrando los recursos procedentes de la antigua División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión y como parte de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Desde entonces, la Oficina ha trabajado para cumplir sus mandatos y responsabilidades en toda la Organización.

21. Con respecto al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se ha prestado particular atención a que pueda seguir proporcionando un apoyo eficaz a las misiones sobre el terreno, mientras que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ejerce la autoridad para el apoyo estratégico de la TIC a las oficinas sobre el terreno conforme a un enfoque institucional. En consecuencia, se establecieron claramente las estructuras jerárquicas y de rendición de cuentas y la división del trabajo entre la Oficina y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La separación de funciones y responsabilidades ha funcionado bien, y con esta colaboración, las misiones sobre el terreno han comenzado a recoger beneficios del apoyo de una oficina sólida y centralizada que se concentra en el mejoramiento estratégico y a largo plazo en toda la Secretaría mediante una infraestructura global cada vez mayor, nuevas aplicaciones institucionales, la elaboración de un marco de política, la arquitectura y normalización y la aplicación de las mejores prácticas.

22. Esta relación con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno asegura una mejor armonización de la estrategia general de la TIC, ya que permite mantener y utilizar normas comunes entre todas las dependencias de la TIC de la Secretaría y fomentar las sinergias entre las operaciones de la TIC en toda la Organización. También ofrece una oportunidad única de armonizar las necesidades sobre el terreno en todo el mundo de manera innovadora y ha permitido a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones proceder a la armonización de los servicios de la TIC y la aplicación de políticas, normas y soluciones de la TIC comunes para todos los lugares de la Secretaría, incluidas las misiones sobre el

terreno. En particular, la Oficina ha podido proporcionar a las misiones sobre el terreno importantes mejoras en el desarrollo de aplicaciones (por ejemplo, el sistema de gestión del combustible, y el sistema para recoger los proyectos). Además, la estrategia de la TIC complementa la estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno del Secretario General y aprovecha los mecanismos existentes de apoyo a las oficinas sobre el terreno.

23. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como dependencia orgánica central separada con un nivel suficiente de autoridad, de rendición de cuentas y de recursos, debe cumplir su mandato relacionado con la TIC en toda la Secretaría y administrar importantes actividades de la TIC que afectan a la entera Secretaría, con el fin de asegurar la utilización eficiente de los recursos, la modernización de los sistemas de información y mejoras en los servicios de la TIC de que dispone la Organización. La Oficina necesita una posición orgánica sólida e independiente para llevar a cabo con eficacia una amplia serie de actividades estratégicas, como la formulación de la política en materia de la TIC, la arquitectura y la elaboración de normas, la evaluación de proyectos, la realización de exámenes estructurales y la gestión del desempeño. Estas disposiciones de organización han dotado a la Oficina de la autoridad, visibilidad, objetividad y neutralidad necesarias. Como son disposiciones que han funcionado bien hasta la fecha, el lugar que ocupa actualmente la Oficina en la estructura de la Organización debería mantenerse.

#### **Establecimiento de comités de supervisión de la gestión y órganos consultivos**

24. Los principios y procesos relacionados con la adopción de decisiones en el área de la TIC y sus estructuras orgánicas básicas convergen en el concepto amplio de gobernanza de la TIC. El marco de gestión de la TIC aclara la forma en que se adoptan las decisiones, quién aporta la información para las decisiones, quién es responsable y de qué manera se coordinan las actividades de la TIC dentro de la Secretaría y asegura que los interesados clave asuman las funciones y responsabilidades apropiadas para orientar de manera clara y eficaz la gestión de las actividades y los recursos de la Organización. En abril de 2009 se puso en práctica un marco general de gestión de la TIC. El marco, que refleja las observaciones de la Asamblea General, es más sencillo y eficaz desde el punto de vista operacional como instrumento de elaboración de políticas y gestión que el que se propuso originalmente en la estrategia de la TIC. El marco establece estructuras de gobernanza de la TIC que incluyen: el Comité Ejecutivo de la TIC, un Grupo Consultivo en la TIC, grupos de trabajos de programas de la TIC y comités locales de la TIC. Además de estos comités, se ha establecido un grupo de coordinación de la gestión de la TIC compuesto de jefes y personal directivo de las dependencias de la TIC de departamentos y oficinas de la Secretaría. El grupo de coordinación funciona como foro para proporcionar orientación e intercambiar opiniones sobre los principales programas de la TIC y otras actividades que se realizan en toda la Secretaría. El grupo se reúne cada dos semanas por videoconferencia y celebra dos retiros anuales. Dentro de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se ha constituido una dependencia de servicios al cliente encargada de adoptar mejor las actividades en el ámbito de la TIC a los programas de la Secretaría y administrar la relación estratégica entre la Oficina y otras dependencias de la Secretaría.

25. En calidad de administrador superior de más alto rango encargado de dirigir las actividades en el ámbito de la TIC a nivel de toda la Secretaría, el Oficial Principal de Tecnología de la Información responde ante el Secretario General e informa al Vicesecretario General, a quien el Secretario General, ha delegado la responsabilidad de supervisar las actividades referentes a la TIC en toda la Secretaría. El Vicesecretario General también preside el Comité Ejecutivo de la TIC, el órgano más elevado de decisión en asuntos de TIC en la Secretaría. Estas disposiciones, así como otras estructuras de gobernanza que se han constituido, funcionan con eficacia.

#### **Realización de exámenes estructurales en todas las dependencias de TIC**

26. De conformidad con lo solicitado por la Asamblea General, se ha llevado a cabo un examen estructural de cada una de las dependencias de la TIC en toda la Organización a fin de racionalizar y armonizar las actividades y las estructuras de la TIC, haciendo recomendaciones sobre cambios de organización y de otro tipo para mejorar considerablemente la eficacia y eficiencia de los programas y actividades relativos a la TIC en todo el mundo. En la sección III del presente informe figuran en detalle las conclusiones y recomendaciones.

#### **Formulación de un marco de gestión del desempeño en relación con la TIC**

27. Está en curso un proyecto para desarrollar y aplicar un catálogo estandarizado de servicios mundiales a fin de que la comunidad de usuarios tenga expectativas claras de los servicios de la TIC. Este nuevo catálogo permitirá a los departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno elegir una cartera de servicios de la TIC normalizados y niveles de servicios con una clara descripción de los servicios disponibles y los costos.

28. En 2009 la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones realizó su segunda encuesta sobre la TIC en toda la Secretaría, en un intento por evaluar el grado de satisfacción de los usuarios con 12 servicios básicos de la TIC. En general, los resultados de la encuesta fueron comparables a los del año anterior y mostraron un leve aumento de la satisfacción general, con el 71,6% de satisfacción en 2009 y 71,1% en 2008, aunque no llegaron a alcanzar el objetivo establecido de 80% de satisfacción. Se detectaron grados más elevados de satisfacción en las aplicaciones básicas para oficina, equipo, teléfono y servicios de correo electrónico y una menor satisfacción en el caso de servicios como el acceso remoto y la formación a distancia. Con el fin de atender estas cuestiones se han preparado planes de acción en colaboración con el Grupo Consultivo en la TIC para determinar las esferas en que son prioritarias las mejoras. Seguirán llevándose a cabo cada año encuestas de satisfacción de los usuarios por parte de la Dependencia de Servicios al Cliente de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones con el fin de medir el desempeño de los servicios de la TIC y buscar posibilidades de mejorarlas.

29. A fin de medir el desempeño de las dependencias de la TIC en relación con los objetivos estratégicos y operacionales, se pidió a todos los jefes de las dependencias locales de la TIC de la Secretaría que revisaran sus e-PAS de 2009-2010 durante el examen de mitad de periodo para incorporar metas adicionales y expectativas de desempeño relacionadas con la aplicación de la estrategia, políticas y normas de TIC en toda la Organización. Aunque los jefes de las dependencias locales de TIC siguen

respondiendo ante sus departamentos respectivos y deben rendir cuentas principalmente a sus jefes de departamento del cumplimiento de las metas de programas del departamento y de sus objetivos de la TIC, también deben rendir cuentas de la aplicación de la estrategia, las políticas y las normas relativas a la TIC en toda la Organización, según lo establecido por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Ello es conforme a las propuestas hechas en el plan de aplicación de la estrategia de la TIC (A/62/793 y Corr.1, párrs. 45 y 46). Mediante este proceso se refuerza su importancia como instrumento para garantizar y seguir de cerca la calidad del servicio, la concordancia estratégica y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos en toda la Secretaría.

30. En la estrategia de la TIC también se recalcó la importancia de un marco de gestión del desempeño en relación con la TIC para medir la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de la TIC. En 2011 la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones aplicará un marco de gestión del desempeño que brindará acceso de manera transparente y oportuna a dicha información. El marco permitirá supervisar, medir y evaluar el desempeño de las dependencias de la TIC con respecto a las metas, objetivos, planes presupuestarios, indicadores esenciales del desempeño y parámetros de referencia del sector establecidos. A comienzos de 2010 se emprendieron las actividades iniciales destinadas a establecer la base de referencia para la gestión del desempeño en relación con la TIC como parte del examen estructural de la TIC, reuniendo diversos elementos de medición del desempeño procedentes de las dependencias de la TIC.

#### **Elaboración de un marco de gestión presupuestaria y de cartera**

31. Con el fin de armonizar mejor las iniciativas en materia de la TIC con los objetivos operacionales de la Organización, y como parte de su función de supervisión de la gestión global de la tecnología, se está elaborando un marco de gestión presupuestaria y de cartera de la TIC. El marco se utilizará para imponer la disciplina financiera, la rendición de cuentas y la transparencia en todos los gastos relativos a la TIC en la Secretaría. La aplicación del marco de gestión presupuestaria y de cartera de la TIC comprende varios pasos importantes, entre ellos un trabajo conjunto con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General para modificar ciertos aspectos del proceso de preparación del presupuesto y sus directrices a fin de aclarar aún más los presupuestos y gastos de la TIC. Se está elaborando un instrumento institucional para apoyar el marco, que posteriormente se distribuirá a todas las dependencias de la TIC en la Organización.

32. Además, se creó un proceso para el examen técnico de los presupuestos de la TIC por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en el bienio 2010-2011. Atendiendo a una recomendación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, se estableció un marco de gestión de proyectos con las mejores prácticas propias del sector, supervisado por una oficina de gestión de proyectos especializada dentro de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, lo cual permite efectuar un examen más riguroso de las propuestas de inversión en la TIC. Antes de presentar el presupuesto al Contralor, la Oficina examina desde una perspectiva técnica los presupuestos de la TIC de los departamentos, así como las propuestas de inversión conexas con cargo al presupuesto ordinario, los recursos extraordinarios y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, con el fin de evitar la duplicación de tareas y evaluar los costos, beneficios y riesgos vinculados a las solicitudes

presupuestarias para la TIC. En el futuro, la Oficina realizará el mismo proceso de examen en los presupuestos para las operaciones de mantenimiento de la paz, sin desconocer que a los jefes de misiones les compete el control pleno, la responsabilidad y la rendición de cuentas respecto de los recursos sobre el terreno.

33. Los tres grupos de trabajo de los programas de la TIC, a saber, la gestión de los conocimientos, la gestión de los recursos y la gestión de la infraestructura, que se establecieron como parte del marco de gestión de la TIC, también examinan las propuestas de inversión relacionadas con sus respectivos programas estratégicos, cualquiera que sea la fuente de financiación. Además, a comienzos de 2010 se distribuyó a las misiones de mantenimiento de la paz, las oficinas situadas fuera de la Sede y los tribunales internacionales y los departamentos de la Sede de las Naciones Unidas la aplicación e-Portfolio (cartera electrónica), un instrumento amplio de gestión de proyectos y carteras. Se prevé que el instrumento prestará apoyo a la planificación y gestión automatizadas de las inversiones en la TIC al proporcionar a la Organización un sistema global integrado que combina una planificación y análisis de cartera de enfoque descendente y una gestión de proyectos de enfoque ascendente. Está específicamente configurado para apoyar el marco de gobernanza para inversiones en la TIC y permitir que los directivos supervisen y orienten las carteras de proyectos a diversos niveles.

#### **Inversiones a largo plazo, incluidas las actividades en materia de TIC**

34. Cabe señalar que, como la Organización realiza inversiones a largo plazo que incluyen las actividades de la TIC, se podrían considerar arreglos para facilitar esas inversiones. A medida que las Naciones Unidas adopten las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, la Secretaría seguirá analizando las posibles consecuencias de los conceptos de presupuestación sobre la base de valores devengados.

#### **Cuenta especial multianual**

35. En vista de que la ejecución del proyecto llevará un período de cinco años, se propone crear una cuenta especial multianual para registrar los ingresos y gastos correspondientes a los tres proyectos (también conocido como el examen estructural de la TIC), entre otras cosas, la globalización de los servicios de asistencia, la racionalización de los centros de datos y la racionalización de la organización de la TIC. Cabe recordar que se habían autorizado arreglos similares en relación con la gestión financiera del proyecto Umoja y con diversos proyectos de construcción o mejoras importantes. Los fondos proporcionados para el examen estructural de la TIC y gastos conexos se registrarán, por lo tanto, en un fondo destinado al examen estructural de la TIC separado y todo saldo no utilizado se arrastrará a los bienios posteriores hasta que se termine de ejecutar el proyecto. Los intereses devengados por el fondo para el examen estructural de la TIC se acreditarán al mismo fondo.

#### **Establecimiento de la supervisión estratégica de las actividades de la TIC en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia)**

36. Las instalaciones de TIC en la Base Logística de las Naciones Unidas (BLNU), que se utilizan para prestar servicios a las misiones sobre el terreno, se pueden aprovechar para prestar servicios adicionales a toda la Organización. Estas instalaciones pronto se convertirán en el centro de coordinación mundial de diversas

actividades de la TIC de toda la Secretaría. La estrategia prevé que la BLNU alojará todos los sistemas institucionales (a saber, los sistemas de gestión de los conocimientos y el sistema de planificación de los recursos institucionales) y mejorará la conectividad mundial y la continuidad de las operaciones institucionales al servir como centro de acopio de los sistemas y datos de respaldo de todos los departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno de la Secretaría. Conforme a ese objetivo, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha colaborado estrechamente con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para utilizar y mejorar las instalaciones de la TIC en la BLNU y establecer niveles de servicio adecuados y arreglos de participación en la financiación de los gastos. Esta labor está en marcha y el próximo año se llegará a una asociación bien integrada.

### **Aplicación de los resultados de los exámenes estructurales**

37. El estado de la aplicación del examen estructural de la TIC se incluye más adelante en la sección III.

### **Arquitectura y normas generales**

38. Las normas de arquitectura y tecnología elaboradas internamente establecen controles y requisitos mensurables que aportan varios beneficios y facilitan considerablemente la aplicación y el mantenimiento de una “arquitectura institucional”. La arquitectura y las normas se basan en un conjunto básico de objetivos y principios de organización (como la interoperabilidad y la seguridad) que mantienen un equilibrio entre oportunidades y riesgos para el provecho de toda la Organización. La normalización de los equipos y programas de informática mejora el funcionamiento de las operaciones de la TIC, reduce los costos (particularmente en materia de adquisiciones, desarrollo, capacitación y mantenimiento), permite aprovechar los recursos, mejora la fiabilidad y la previsibilidad y contribuye a mejorar la interoperabilidad y la integración. Las categorías de normas incluyen una “norma de investigación” que proporciona flexibilidad para evaluar (de manera limitada) las tecnologías incipientes que podrían llegar a convertirse en una “norma oficial”. Desde que se estableció la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se han producido varios cambios en la manera en que se adoptan y amplían las normas relativas a las tecnologías. En 2009 se definió, se acordó y se puso en práctica un nuevo proceso de examen y aprobación para la adopción y prórroga de las normas de la TIC, sobre la base de la labor realizada por un grupo de trabajo sobre normas en toda la Organización. Como se precisó algún tiempo para acordar y aplicar estos cambios, la Oficina centró sus esfuerzos en prorrogar diversas normas para que las actividades de adquisición urgentes no se vieran afectadas por la expiración de las normas vigentes. La Oficina sigue colaborando estrechamente con la División de Adquisiciones para garantizar que toda la información pertinente, como la prórroga o aprobación de normas, se comunique de inmediato con el fin de reducir al mínimo o evitar las perturbaciones en el proceso de adquisiciones. Se ha previsto una colaboración continua para asegurar el cumplimiento operacional de las normas de la TIC en la adquisición de bienes en toda la Organización.

39. En 2009 se empezó a trabajar en un marco general de seguridad de la información para el que se utilizan las políticas y directrices existentes y se añaden nuevos requisitos de seguridad de la información en respuesta a los cambios en las

tecnologías y los procesos de trabajo. También se han incorporado requisitos de seguridad de la información en el proceso de presentación de propuestas de nuevos proyectos, a fin de obtener una mayor coherencia en la aplicación de requisitos de seguridad sólidos y apropiados durante el desarrollo de nuevos sistemas.

### Otras iniciativas

40. El programa de soluciones rápidas (“Fast Forward”) de la TIC emprendido por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a fines de 2008, tiene por objeto promover soluciones rápidas en materia de la TIC que sean coherentes con las necesidades institucionales o que faciliten la vida laboral del personal y la comunidad más amplia de las Naciones Unidas. Las iniciativas de soluciones rápidas son propuestas por dependencias de TIC de la Secretaría y son aplicadas en 90 días o menos, con el fin de alentar la colaboración de equipos innovadores entre el personal de la TIC. Ya se eligió la tercera serie de iniciativas y los proyectos están en curso. Las iniciativas que se han aplicado a la fecha incluyen “myUNcalls” para la gestión en línea de llamadas, “iSeek global access” para ofrecer acceso a la Intranet desde las oficinas de las Naciones Unidas situadas en lugares remotos, un portal para los Estados Miembros (deleGATE) y una iniciativa de sostenibilidad de la TIC.

Cuadro 1  
Estado del marco de gestión de la TIC

*Marco de gestión de la TIC*

### Meta

Continuar la aplicación de la estrategia de la TIC

### Objetivos

- Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones
- Racionalizar la organización de la TIC
- Completar la constitución de comités de supervisión de la gestión y órganos consultivos
- Establecer procesos de gestión financiera de la TIC y criterios de gestión del desempeño

*Actividades principales*

*Progresos (2009-2010)*

*Actividades planificadas (2011-2013)<sup>a</sup>*

### Creación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

<p>Establecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones mediante la integración de la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión y parte de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones</p>	<p>Se creó en enero de 2009 A finales de 2009 se estableció una función de gestión del cambio en la Oficina</p>	<p>Fortalecer la Oficina y establecer funciones intersectoriales de la TIC (corto plazo)</p>
---	---	--

<sup>a</sup> Cronograma de ejecución: corto plazo – 2011; mediano plazo – 2012; largo plazo – 2012 o después.

### **Constitución de comités de supervisión de la gestión y órganos consultivos**

Definir las atribuciones, la estructura y la composición de los órganos de la Secretaría que se encargarán oficialmente de la supervisión y la prestación de asesoramiento a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	En abril de 2009 se estableció un marco general para la gestión de la TIC  Se constituyeron el Comité Ejecutivo de TIC, el Grupo Consultivo en la TIC, grupos de trabajo de programas de la TIC y grupos de coordinación de gestión de la TIC	Establecer comités locales de la TIC en todos los departamentos/oficinas/misiones sobre el terreno (corto plazo)
--	---	--

### **Realización de exámenes estructurales de todas las dependencias de la TIC**

Llevar a cabo exámenes operacionales de las dependencias de la TIC de los departamentos de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno	Concluyó un examen estructural de todas las dependencias de la TIC, incluidas las misiones	Hacer exámenes estructurales a pequeña escala de las esferas que reportan altos beneficios, según proceda (mediano plazo)
--	--	---

### **Creación de un marco de gestión del desempeño relativo a la TIC**

Establecer criterios de evaluación, parámetros de referencia y sistemas de presentación de informes para el seguimiento del desempeño de las dependencias de la TIC	Se establecieron bases y parámetros de referencia para la gestión del desempeño	Establecer una función general de gestión del desempeño en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (corto plazo)  Concluir la elaboración de un catálogo de servicios mundiales (corto plazo)  Establecer un marco mundial para la gestión del desempeño (corto plazo)
---	---	--

### **Elaboración de un marco de gestión presupuestaria y financiera**

Diseñar procesos y modelos presupuestarios globales de la TIC. Centralizar las actividades relativas a las solicitudes de compra y las adquisiciones	Se estableció un marco de gestión de los proyectos  Se examinaron propuestas presupuestarias de la TIC de toda la Secretaría, con cargo al presupuesto ordinario, los recursos extrapresupuestarios y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	Poner en marcha un marco general de gestión presupuestaria y de cartera en lo relativo a la TIC (corto plazo)  Establecer una función general de gestión presupuestaria y de cartera en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y empezar a examinar las propuestas presupuestarias de la TIC con cargo al presupuesto de mantenimiento de la paz (corto plazo)  Establecer un fondo multianual para la tecnología (mediano plazo)
--	--	--

### **Establecimiento de la supervisión estratégica de las actividades de TIC en la Base Logística de las Naciones Unidas**

Aprovechar las instalaciones de la TIC en la BLNU y en Valencia (España) para beneficio de la Secretaría en su totalidad	Se trabajó conjuntamente con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para compartir las instalaciones de la TIC en la BLNU y establecer niveles de servicio adecuados y arreglos de participación en la financiación de los gastos	Oficializar los niveles de servicio y los arreglos de participación en la financiación de los gastos en el próximo año (corto plazo)
--	--	--

### **Aplicación de los resultados de los exámenes estructurales**

Mejorar la estructura orgánica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y las otras dependencias de la TIC	Se elaboraron estudios de viabilidad detallados y planes para los proyectos derivados del examen estructural	Poner en práctica dos proyectos derivados del examen estructural: Racionalizar la organización de la TIC (largo plazo) Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (corto plazo)
--	--	---

### **Arquitectura y normas generales**

Integrar la TIC y la planificación institucional y establecer normas de TIC para toda la Organización	Se integraron los requisitos de seguridad de la información en el marco de gestión de proyectos de la TIC	Establecer un marco de seguridad de la información (corto plazo) Establecer una función de arquitectura institucional en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (corto plazo)
---	---	---

## **C. Estado de los programas estratégicos**

41. La estrategia de la TIC se ha aplicado y se seguirá aplicando mediante tres programas estratégicos que tienen una importante repercusión en toda la Organización. Cada programa consta de una serie de iniciativas que se han emprendido o se emprenderán con arreglo a la estrategia, a fin de concretar la visión definida para el largo plazo y sus prioridades relativas. Los programas estratégicos benefician a la Secretaría al servir de marco para organizar, asignar prioridades y coordinar iniciativas de TIC en toda la Organización, independientemente de su origen, su fuente de financiación o su lugar de aplicación. Cabe señalar que en los informes del Secretario General sobre la TIC y los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1) y sobre los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y de gestión de las relaciones con los clientes, incluidas estimaciones revisadas (A/64/477) se solicitó financiación con cargo al presupuesto ordinario para los programas estratégicos de gestión de los recursos y gestión de los conocimientos. Si bien la Asamblea General reiteró su respaldo previo a estos programas, decidió aplazar su financiación, lo cual ha aminorado el ritmo de progreso en algunas iniciativas de gestión de los conocimientos, como la gestión de los contenidos institucionales, e iniciativas de

gestión de los recursos, como la gestión de las relaciones con los clientes, que ya estaban en curso. Se necesita un enfoque más equilibrado en la asignación de fondos para velar por que las inversiones en TIC sean coherentes con las prioridades de organizaciones de los tres programas estratégicos, en particular el programa de gestión de los conocimientos. En las siguientes secciones se examinan los progresos logrados hasta la fecha y las actividades que se han previsto para aplicar los tres programas. Los cuadros 2, 3 y 4 resumen esta información.

## **1. Programa de gestión del conocimiento**

42. El objetivo del programa de gestión de los conocimientos es ofrecer un entorno de colaboración eficaz, en que el personal de las Naciones Unidas y los interesados obtengan, compartan y posean los conocimientos sustantivos correspondientes a sus competencias. En los siguientes párrafos se presenta un resumen general de los progresos logrados hasta la fecha y las actividades previstas por el personal del Servicio de Gestión de los Conocimientos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de otras dependencias de la Secretaría con relación al programa de gestión de los conocimientos. En el cuadro 2 se resume esta información.

43. El Grupo de Trabajo sobre gestión de los conocimientos, que incluye representantes de toda la Organización, tiene la responsabilidad de formular la dirección estratégica, las políticas, las normas, las directrices y los procedimientos para la gestión de los conocimientos y las iniciativas conexas. Dos componentes esenciales de la estrategia de la TIC son la definición de metadatos básicos, que fue aprobada por el Grupo de Trabajo, y la capacidad de gestión del contenido básico, que está siendo desarrollada por un equipo de tareas que supervisa un proyecto utilizando la plataforma de gestión del contenido común. Esta plataforma es un punto de partida para la gestión del contenido básico y se prevé como un reemplazo para el intercambio de archivos de todos los documentos de las Naciones Unidas y otros contenidos que sea necesario compartir, asegurar y almacenar. Además se incluye una solución de escaneado electrónico, así como acceso fuera de línea e integración con el sistema estándar de procesamiento computarizado de textos y las herramientas de oficina conexas.

44. La gestión de casos complementa las capacidades básicas de la plataforma de gestión del contenido común al agregar procedimientos de gestión estructurada de la información a una amplia gama de procesos, como la gestión de la correspondencia, la gestión administrativa, las actividades de investigación, las respuestas a las auditorías, los procesos jurídicos, la gestión de documentos y otros. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está aplicando capacidades de gestión de casos que permiten que la Organización responda a sucesos externos de manera constante, y sobre la base de los procesos, lo cual facilita la gestión de actividades que utilizan intensivamente información, a la vez que se recoge el conocimiento institucional apropiado. “Smart Office”, una de las principales iniciativas en este ámbito, permite estructurar las actividades institucionales mediante flujos de trabajo, al tiempo que se recoge toda la información institucional requerida. Al estructurar y registrar los flujos de trabajo, también se recogen los procesos de reflexión y las decisiones relacionadas con la creación de documentos, lo cual aporta una información valiosa para la Organización en el futuro.

45. Se ha progresado en el establecimiento de un entorno de colaboración eficaz con la adopción del eRoom, un foro virtual basado en la web que permite compartir eficazmente información e ideas entre equipos dispersos, en el que se pueden escribir documentos en colaboración y tener acceso remoto a ellos. Después de un ensayo piloto con éxito en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el eRoom se distribuyó a diversos departamentos y oficinas de la Secretaría, y también a los delegados (CandiWeb, Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, Comisiones Quinta y Sexta). Los siguientes pasos en el suministro de instrumentos de colaboración e intercambio se centrarán en ofrecer instrumentos Web 2.0 para apoyar una mayor colaboración y facilitación de las comunidades profesionales. También se introducirán herramientas de redes sociales que permitirán que los funcionarios de la Secretaría creen sus propios perfiles e inicien sus propias redes con colegas que comparten un interés común. Estos instrumentos también prestarán apoyo a los sitios web de “blogs” y “wiki” con el fin de que se puedan compartir opiniones y crear contenido en colaboración. Los instrumentos de colaboración se introducirán gradualmente en la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales, y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encargará de coordinar su introducción en las misiones de mantenimiento de la paz.

46. Con el apoyo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Grupo de Trabajo sobre gestión de los conocimientos de TIC constituyó el equipo de tareas sobre gestión del contenido de la web, para armonizar tácticamente las tecnologías, los instrumentos y las técnicas para la gestión del contenido de los sitios web de las Naciones Unidas. La actividad encaminada a desarrollar y desplegar una plataforma que facilite la producción de un contenido armonizado en la web, con flujos de trabajo y procesos de aprobación conexos, se prolongará hasta el próximo bienio. Mediante el trabajo de departamentos como el Departamento de Información Pública, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, y en coordinación con otros, esta iniciativa ayudará a limitar la proliferación de imágenes institucionales mediante la utilización de tecnología, políticas, normas y procedimientos comunes y el aprovechamiento pleno de la experiencia y los conocimientos adquiridos en la actualización y creación de sitios web más pequeños.

## Cuadro 2 Estado del Programa de gestión de los conocimientos

*Prioridades, justificación y plazos propuestos del programa de gestión de los conocimientos*

### Meta

Ofrecer un entorno de colaboración eficaz, en que el personal de las Naciones Unidas y los interesados obtengan, compartan y posean los conocimientos sustantivos correspondientes a sus competencias

### Objetivos:

- Preservar el conocimiento institucional
- Facilitar y ampliar el intercambio de conocimientos y la colaboración
- Mejorar la organización de la información y ampliar la posibilidad de utilizarla y el acceso a ésta
- Utilizar soluciones de código abierto donde proceda
- Mejorar la gestión de los sitios web y del contenido de la web
- Mejorar y ampliar las capacidades analíticas y de apoyo a la adopción de decisiones
- Mejorar las políticas y los procesos de gestión de la información

*Actividades principales*

*Progreso (2009-2010)*

*Actividades planificadas (2011-2013)<sup>a</sup>*

### Digitalización

Digitalizar documentos impresos en coordinación con el Plan maestro de mejoras de infraestructura

Se formularon directrices de digitalización para el Plan maestro de mejoras de infraestructura

Se ejecutaron proyectos de digitalización en algunos departamentos y oficinas

Poner en práctica la digitalización como parte de la plataforma común desarrollada para la gestión normalizada de los documentos de las Naciones Unidas (proyecto de plataforma de gestión del contenido común) (mediano plazo)

Emprender proyectos de escaneado de grandes volúmenes de información en función de la disponibilidad de fondos (mediano plazo)

### Portal para los Estados Miembros

Establecer un portal a fin de proporcionar a los Estados Miembros los instrumentos necesarios para localizar, utilizar e intercambiar información y datos

En septiembre de 2008 se puso en marcha deGATE, un portal para los Estados Miembros

Desarrollar un portal con mayor contenido; mejorar la plataforma según se requiera; ampliar el portal a otros lugares de destino (largo plazo)

<sup>a</sup> Cronograma de ejecución: corto plazo – 2011; mediano plazo – 2012; largo plazo – 2012 o después.

### Política de gestión de la información

Establecer políticas, procesos y normas de gestión de la información para toda la Secretaría. Incluye, entre otras cosas, seguridad, taxonomía y retención

Se estableció el Grupo de Trabajo sobre gestión de los conocimientos de TIC

Se adoptó en toda la Organización un conjunto básico de metadatos

Definir y elaborar políticas, procesos, normas y procedimientos de gestión de la información a través del Grupo de Trabajo sobre gestión de conocimientos de TIC (largo plazo)

Aplicar políticas y directrices de gestión de la información mediante el desarrollo y distribución de una plataforma de gestión del contenido común en toda la Secretaría (mediano plazo)

### Gestión del contenido de la web

Transformar el sitio web de las Naciones Unidas (www.un.org) en una rica plataforma de intercambio de conocimientos con dispositivos multimedia. Proporcionar una interfaz del usuario coherente, una búsqueda potente y una mejor gestión del contenido

Se inició la labor de selección de un instrumento uniforme para la gestión del contenido de la web

Poner en marcha un proyecto experimental de gestión del contenido de la web (mediano plazo)

Elaborar una estructura de la información (mediano plazo)

Poner en práctica el portal institucional para uniformar los instrumentos de portales de la web (mediano plazo)

### Crear un entorno de colaboración e intercambio

Introducir mejores instrumentos para la colaboración y el intercambio de información

Concluyó el proyecto piloto eRoom en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Distribuir un instrumento de colaboración estándar en toda la Secretaría (mediano plazo)

Se desplegó el eRoom para uso del personal de la Secretaría y los delegados

Poner en práctica los instrumentos de Web 2.0 y las redes sociales (largo plazo)

Se adoptó un instrumento de colaboración estándar

Aumentar la capacidad de las tecnologías disponibles que facilitan el trabajo en equipo (mediano plazo)

### Pasarela UNData

Promover y apoyar una pasarela de todo el sistema de las Naciones Unidas para el intercambio de información estadística

Concluyó el proyecto experimental UNData para los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Seguir poniendo UNData a disposición para descarga completa utilizando el intercambio de datos y metadatos estadísticos (SDMX) (corto plazo)

Se puso en marcha UNData como plataforma de la web para asegurar un acceso uniforme a los datos estadísticos

Mejorar UNData incluyendo conjuntos de datos a nivel de los países, datos de alta frecuencia y dominios estadísticos que aún no se han cubierto (largo plazo)

### Gestión del contenido de la web para toda la Secretaría

<p>Trasladar otros sitios web de la Secretaría (iSeek, Red de administración pública de las Naciones Unidas (UNPAN), MyUN, y otros) al nuevo entorno de gestión del contenido de la web</p>	<p>Se inició la labor de selección de un instrumento estándar de gestión del contenido de la web</p> <p>Se definió una taxonomía común para el sitio web de las comisiones regionales</p>	<p>Establecer la gestión del contenido de la web en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y otros departamentos (corto plazo)</p> <p>Establecer la gestión del contenido de la web en iSeek y la UNPAN (mediano plazo)</p> <p>Establecer la gestión del contenido de la web en toda la Secretaría (largo plazo)</p>
---	---	---

### Gestión de los activos digitales

<p>Aplicación de capacidades avanzadas de gestión de los activos digitales</p>	<p>Se inició el proyecto de gestión de los activos digitales del Plan maestro de mejoras de infraestructura para el Departamento de Información Pública, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias y el Departamento de Gestión y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo</p>	<p>Poner en práctica el sistema de gestión institucional de multimedios (largo plazo)</p>
--	--	---

### Gestión de los documentos

<p>Establecer una instalación de gestión de los contenidos de toda la Secretaría para la gestión de documentos oficiales, registros y correspondencia. Elaborar y poner en práctica el flujo de trabajo y los procesos. Trasladar el contenido del ODS y de otros depósitos de contenidos</p>	<p>Se mejoró el Sistema de Archivo de Documentos (ODS) para convertirlo en una plataforma más sólida y confiable mediante un proyecto de estabilización</p> <p>Se adoptó un instrumento estándar para la gestión de documentos</p>	<p>Desarrollar y empezar el despliegue de una plataforma de gestión del contenido común (corto plazo)</p> <p>Desplegar la plataforma de gestión del contenido común a todos los lugares de destino (mediano plazo)</p> <p>Concluir la gestión de casos Smart Office para correspondencia, iniciar su despliegue y ampliar sus características para abarcar más gestión de casos (corto plazo)</p> <p>Desplegar la gestión de casos Smart Office en todos los lugares de destino (mediano plazo)</p> <p>Desarrollar y desplegar aplicaciones institucionales en las misiones sobre el terreno para utilizar en el marco de “políticas y prácticas” y presentación de informes (corto plazo)</p>
---	--	--

Ampliar el alcance del ODS, rediseñar los procesos institucionales relativos a los documentos y trasladar el contenido del ODS a la tecnología de gestión de los contenidos institucionales (largo plazo)

### Portal de la Organización

Establecer un portal institucional que permita personalizar la interfaz del usuario, simplificar el acceso y ofrecer al usuario la posibilidad de acceder a todas las aplicaciones identificándose una sola vez

Se ejecutó el proyecto piloto del portal de información institucional en determinadas misiones sobre el terreno

Se adoptó un instrumento estándar para el portal de información institucional

Establecer el portal de información institucional en toda la Secretaría (mediano plazo)

### Búsqueda dentro de la Organización

Crear un motor de búsqueda dentro de la Organización para mejorar el acceso a la información en todos los tipos de medios

Se mejoró el ODS mediante el despliegue de una función de búsqueda más fácil y rápida

No se puso en práctica la búsqueda dentro de la Organización por falta de recursos

Establecer la búsqueda dentro de la Organización en toda la Secretaría (largo plazo)

### Gestión de los archivos y registros

Ampliar las capacidades institucionales de archivo y gestión de los registros

Se aplicaron las mejores prácticas en materia de gestión de los registros, en el contexto de las actividades del Plan maestro de mejoras de infraestructura

Iniciar el despliegue de las funciones de gestión de los registros con la plataforma de gestión del contenido común (corto plazo)

Poner en marcha un proyecto experimental de gestión de los registros en el ONU-Hábitat (corto plazo)

Establecer una función de gestión de los registros en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (corto plazo)

### Centros de conocimientos

Crear centros de conocimientos para comunidades profesionales específicas, grupos regionales, esferas temáticas especializadas y otros interesados

Se establecieron comunidades profesionales en las misiones sobre el terreno y en algunos departamentos

Establecer centros de conocimientos y comunidades profesionales a nivel institucional (mediano plazo)

---

## 2. Programa de gestión de los recursos

47. El objetivo del programa de gestión de los recursos es prestar apoyo a la reforma de la gestión mediante el suministro de capacidades tecnológicas institucionales para administrar eficazmente los recursos humanos, financieros y físicos. En los párrafos siguientes se presenta un resumen general de los progresos logrados hasta la fecha y las actividades que el personal del Servicio de Gestión de los Recursos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de otras dependencias de la Secretaría han planificado con relación al programa de gestión de los recursos. En el cuadro 3 se resume esta información.

48. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha seguido colaborando estrechamente con otros departamentos y oficinas que participan en las iniciativas del programa de gestión de los recursos en toda la Secretaría. Aunque el proyecto Umoja, que comprende la puesta en práctica de un sistema de planificación de los recursos institucionales, se centra actualmente en la reestructuración de los procesos operacionales, también ha empezado a planificar una transición sin tropiezos de los sistemas de la TIC conexos existentes a un único sistema global. El equipo de Umoja está trabajando en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y otras entidades de la TIC en toda la Secretaría con el fin de catalogar y analizar los sistemas existentes, sus funciones, los elementos de datos que administran y los procesos que apoyan. Esta actividad complementa la iniciativa de examen estructural de la TIC y se realiza en armonía con ésta. Una importante iniciativa dirigida por el Departamento de Gestión y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tuvo como resultado la puesta en marcha gradual del nuevo sistema de gestión de talentos, Inspira. Todas las vacantes nuevas se están administrando con el nuevo sistema, en tanto que para los anuncios de vacantes ya existentes se seguirá utilizando Galaxy hasta su gradual eliminación. Un grupo experimental también ha aplicado la función de gestión del desempeño y, a partir del próximo año, todo el personal estará utilizando la nueva función de gestión del desempeño de Inspira, a la vez que se eliminará gradualmente el actual sistema e-PAS. En 2007, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias puso en marcha una iniciativa, el sistema integrado de gestión de conferencias, compuesto por tres proyectos, con el fin de apoyar la planificación y prestación eficaz de servicios de conferencia en toda la Secretaría, mediante la normalización de los procesos institucionales y el reemplazo de múltiples sistemas redundantes.

49. La gestión de las relaciones con los clientes consiste en los procesos y la tecnología de apoyo que se utilizan para rastrear y organizar la información sobre los usuarios y sus interacciones con diversos proveedores de servicios. La principal iniciativa de gestión de las relaciones con los clientes de la Secretaría, iNeed, se propone establecer una aplicación basada en la prestación de servicios y los flujos de trabajo para normalizar y perfeccionar la tramitación de numerosos servicios, con el fin de mejorar su calidad y reducir los costos mediante una gestión eficaz de los recursos. El despliegue inicial de iNeed se utiliza en la gestión de los servicios de la TIC para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede y la BLNU, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL) y la Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL). La División de Locales y de Servicios

Comerciales del Departamento de Gestión también está utilizando iNeed para la gestión de servicios relacionados con las instalaciones en la Sede. La tecnología de gestión de las relaciones con los clientes también se ha utilizado para establecer un sistema integrado de contactos y programación de actividades para la Oficina Ejecutiva del Secretario General, a fin de facilitar la programación de su calendario diario y la administración de todos sus contactos. Asimismo, se está usando para diseñar una única plataforma institucional para las operaciones de mantenimiento de la paz y la Sede, con el fin de facilitar la gestión del equipo de propiedad de los contingentes. Este proyecto reducirá el ingreso manual de datos al importar automáticamente la información de los memorandos de entendimiento, con lo cual se simplificará el registro de los datos de inspección y su exportación a los sistemas de reembolso, mejorando la corriente de información entre los administradores y las oficinas sobre el terreno, proporcionando acceso en tiempo real a los datos de inspección y asegurando la puntualidad de los reembolsos. El desarrollo de este proyecto está en curso. Ya concluyó un análisis de las deficiencias y se finalizó el diseño funcional y técnico. Se ha programado el despliegue de la tecnología a determinadas misiones de mantenimiento de la paz para comienzos de 2011, luego de lo cual se aplicará en las demás misiones, con sujeción a la disponibilidad de recursos.

50. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones dirigió la puesta en marcha del ePortfolio, un sistema de gestión de las carteras institucionales que presta apoyo a la planificación y gestión de las inversiones en la TIC al proporcionar a la Organización una visión general e integrada de las actividades en materia de proyectos de la TIC. Esto permitirá ejercer un mayor control sobre el desarrollo fragmentado de sistemas, promover la normalización, prever la demanda de tecnología, obtener datos actualizados, ayudar en la elaboración de presupuestos, optimizar los activos de la TIC y mejorar el intercambio de recursos de la TIC en las Naciones Unidas. La Oficina también puso en práctica un sistema institucional de control de la identificación en la Sede, como primer paso de un proceso gradual encaminado a mejorar la gestión de la seguridad en los sistemas de la Secretaría. El sistema institucional de control de la identificación aborda directamente un importante riesgo institucional relacionado con la ausencia de sistemas integrados de tiempo real que almacenan, buscan y recuperan información sobre identificación en toda la Secretaría.

51. Se han logrado progresos notables en materia de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz, como el desarrollo del proyecto para el establecimiento de un sistema electrónico de gestión del combustible que automatiza el registro de las transacciones de combustibles, optimiza la capacidad de gestión del combustible en las operaciones sobre el terreno y reduce el desperdicio y las pérdidas al mejorar el control y la visibilidad. El nuevo sistema permitirá el seguimiento exacto de los combustibles, eliminará la necesidad de llevar registros manuales que pueden conducir a errores, impedirá los robos mediante la supervisión en línea de las existencias de combustible y mejorará la rendición de cuentas en las operaciones relacionadas con combustibles. Además, está en marcha el nuevo proceso de licitación para la selección de proveedores con miras a la adquisición de un sistema estándar de gestión de las raciones con el fin de establecer un único sistema general estandarizado de gestión de la información para las raciones de alimentos que automatizará por completo los pedidos, el seguimiento del inventario, la verificación de las facturas y las funciones generales de administración de los contratos en las

operaciones sobre el terreno. La Organización ya había iniciado la adquisición de un sistema comercial de control de los alimentos. Sin embargo, debido a cuestiones jurídicas relacionadas con el proveedor que se había seleccionado anteriormente, se retrasó el proceso de adquisición. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno prevén poner en marcha este sistema en todas las misiones de mantenimiento de la paz durante el período 2010-2012. Por último, la labor de los comités de contratos locales en las misiones de mantenimiento de la paz se ha beneficiado considerablemente con el mejoramiento del sistema de apoyo “eCC” que simplifica la creación, el examen y la aprobación de los casos de adquisiciones.

### Cuadro 3 Estado del programa de gestión de los recursos

*Prioridades, justificación y plazos del programa de gestión de los recursos*

#### Meta

Apoyar la reforma de la gestión mediante la creación de capacidades institucionales para la gestión eficaz de los recursos humanos, financieros y físicos

#### Objetivos

- Aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y los resultados
- Mejorar las políticas, los procesos y la coordinación en el ámbito administrativo
- Realizar una gestión de los recursos más eficaz
- Adoptar decisiones basadas en datos fiables y oportunos
- Utilizar soluciones de código abierto donde proceda
- Ampliar la formación del personal y la creación de capacidad
- Mejorar la prestación de servicios, incluidos los servicios de conferencias
- Fortalecer la seguridad del personal
- Fortalecer las capacidades de despliegue y el apoyo eficaz a las operaciones sobre el terreno

*Actividades principales*

*Progreso (2009-2010)*

*Actividades (2011-2013)<sup>a</sup>*

#### Gestión de los recursos

Aplicar una gestión de los recursos institucionales que incluya la gestión de la administración de los recursos humanos y de las aptitudes, la gestión financiera, la gestión de la logística y la gestión de la cadena de distribución

Se mejoró el módulo SIIG de recursos humanos  
Se mantuvo el sistema Galaxy  
Se prestó apoyo al despliegue de Inspira en su fase I

Concluir el inventario y análisis de las aplicaciones existentes relacionadas con la función de Umoja (corto plazo)  
Continuar la planificación para la transición de las múltiples aplicaciones existentes al sistema Umoja (mediano plazo)

<sup>a</sup> Cronograma de ejecución: corto plazo – 2011; mediano plazo – 2012; largo plazo – 2012 o después.

<p>Se mejoró el sistema electrónico para la gestión de casos de adquisiciones por el Comité de Contratos (aplicación eCC)</p> <p>Se llevó a cabo la aplicación experimental del sistema de gestión electrónica del combustible en la FPNUL</p> <p>Se preparó el plan para el despliegue del sistema de gestión electrónica de los combustibles en todas las misiones sobre el terreno</p> <p>Se ultimó la solicitud de propuestas para la adquisición del sistema de gestión de las raciones</p> <p>Se formularon soluciones técnicas para la verificación del equipo de propiedad de los contingentes en las misiones sobre el terreno</p>	<p>Eliminar gradualmente el sistema Galaxy (corto plazo)</p> <p>Mantener el SIIG (largo plazo)</p> <p>Continuar la implementación gradual de Inspira (mediano plazo)</p> <p>Continuar la puesta en práctica del sistema de gestión electrónica del combustible en las misiones sobre el terreno de conformidad con los planes de despliegue (corto plazo)</p> <p>Adquirir y poner en marcha el sistema de gestión de las raciones para las misiones sobre el terreno (mediano plazo)</p> <p>Poner en práctica soluciones automatizadas para prestar apoyo a las inspecciones del equipo de propiedad de los contingentes y los procesos de reembolso (mediano plazo)</p>
---	--

### **Sistema de gestión de la cartera de la Organización**

<p>Poner en práctica aplicaciones para crear y gestionar y hacer concordar el proyecto de la TIC y la cartera de inversiones con la estrategia de negocios</p>	<p>Se adoptó el software CA Clarity para el sistema de gestión de la cartera de la Organización (ePortfolio)</p> <p>Se estableció la función de gestión de la cartera de proyectos en toda la Secretaría para promover una mejor gestión de los proyectos de la TIC y las inversiones conexas</p> <p>Se organizaron cursos de capacitación para los departamentos y oficinas de la Sede, las misiones sobre el terreno, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales</p>	<p>Asegurar el uso del módulo de gestión de la cartera de proyectos del ePortfolio por todas las dependencias de la TIC (corto plazo)</p> <p>Desplegar la función de gestión de la cartera de aplicaciones del ePortfolio en toda la Secretaría para administrar el ciclo de vida y costo de las aplicaciones de los sistemas institucionales de las Naciones Unidas en los departamentos y sobre el terreno. Organizar cursos prácticos sobre gestión de la cartera de aplicaciones para los departamentos y oficinas de la Sede, las misiones sobre el terreno, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales (corto plazo)</p>
--	---	---

### **Gestión de conferencias y reuniones**

<p>Aplicar un sistema amplio que ofrecerá apoyo integrado en materia de documentación, traducción y logística a las reuniones y conferencias de las Naciones Unidas</p>	<p>El Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias concluyó varias etapas de tres proyectos que forman parte de esta iniciativa: un proyecto está en la etapa de diseño, otro se está</p>	<p>Concluir la ejecución de los tres proyectos en la Sede y las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Nairobi y Viena (mediano plazo) y ampliar el despliegue a las comisiones regionales (largo plazo)</p>
---	---	---

desplegando en las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Viena y Nairobi y el tercero se encuentra en la fase de evaluación

### Gestión de las relaciones con los clientes

Poner en práctica un proceso de gestión de la calidad de los servicios a fin de mejorar su prestación y cumplir las normas de la Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información y las normas internacionales de prestación de servicios. Poner en práctica un sistema global de gestión de las solicitudes de servicios para mejorar los servicios de TIC y de instalación de equipos. Cuando proceda, establecer capacidades de autoservicio para los clientes. Poner en práctica un sistema integrado de gestión y calendario de los contactos, reuniones, viajes y actos para la Oficina del Secretario General

Se ejecutó la primera fase de iNeed  
Se puso en marcha el sistema de gestión de las relaciones y el calendario para la Oficina del Secretario General  
Se formuló una solución para facilitar las operaciones de la Sede y de mantenimiento de la paz en materia de gestión del equipo de propiedad de los contingentes y actividades conexas

Desplegar iNeed en todas las oficinas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno (largo plazo)

Poner en marcha el portal de autogestión para todos los clientes de iNeed (largo plazo)

Uniformar los procesos institucionales de prestación de servicios y consolidar la solución tecnológica relativa a la facturación de las telecomunicaciones de mantenimiento de la paz (mediano plazo)

Aprovechar el sistema de gestión de los contactos y el calendario del Secretario General para proporcionar una función similar a todos los directivos (largo plazo)

Desplegar la solución relativa a los equipos de propiedad de los contingentes inicialmente en determinadas misiones (corto plazo) y más adelante en todas (mediano plazo)

### Sistema de seguridad

Mejorar y poner en práctica sistemas de seguridad exhaustivos para el personal y las instalaciones. Poner en práctica un sistema mundial del laissez-passer de las Naciones Unidas para la emisión y localización de los pasaportes de las Naciones Unidas. Crear un enfoque único de la Organización en relación con los datos de los documentos de viaje

Se ejecutó la primera fase del sistema institucional de control de la identificación  
Se formuló una solución especializada para la preparación y gestión del ciclo de vida de los documentos de viaje laissez-passer de las Naciones Unidas

Determinar fuentes adicionales de datos fidedignos sobre los usuarios y ponerlas a disposición de todos los sistemas que las requieran (mediano plazo)

Integrar el sistema institucional de control de la identificación en las aplicaciones y plataformas existentes (largo plazo)

Establecer el registro único (largo plazo)

Adquirir y desplegar un sistema especializado para la gestión del ciclo de vida de los laissez-passer de las Naciones Unidas (largo plazo)

### Sistema de apoyo a las decisiones

<p>Aplicar instrumentos de informática empresarial, en particular análisis avanzado, modelos de predicción y elaboración de informes especiales. Proporcionar a los administradores y al personal fácil acceso a los datos relativos a las transacciones a nivel de departamentos y de la Organización</p>	<p>No se han mejorado los instrumentos de informática empresarial que se utilizan actualmente debido a la falta de recursos y a la importancia de su armonización con la puesta en marcha de Umoja</p>	<p>Aplicar pequeñas mejoras a los instrumentos de informática empresarial que se utilizan actualmente (mediano plazo)</p> <p>Hacer un examen amplio y desplegar sistemas de informática empresarial en toda la Organización, en combinación con Umoja (largo plazo)</p>
--	--	---

### Gestión del espacio

<p>Aplicar programas de gestión de las instalaciones con ayuda de computadoras para apoyar la gestión inmobiliaria y del espacio a nivel global</p>	<p>Se examinaron y se incluyeron en los requisitos de Umoja las mejoras previstas en la gestión de las instalaciones</p>	<p>Establecer la capacidad para aprovechar al máximo la previsión y planificación en materia de bienes inmuebles, la utilización del espacio y el mantenimiento y las reparaciones a través de Umoja (mediano plazo)</p>
---	--	--

### 3. Programa de gestión de la infraestructura

52. El objetivo del programa de gestión de la infraestructura es reforzar la infraestructura mundial de TIC para apoyar los programas de gestión de los conocimientos y gestión de los recursos y las operaciones de TIC en todo el mundo. Para ello es necesario que se unifiquen y normalicen los distintos elementos de la infraestructura, a fin de poder gestionarlos de manera más previsible y eficiente a nivel mundial.

53. Una infraestructura global homogénea que se gestione fácilmente permitirá a la Secretaría armonizar sus actividades con las de otras organizaciones de las Naciones Unidas y las de los colaboradores externos. Un amplio conjunto de planes que atienda las necesidades de cada lugar de destino y de la Organización en general, especialmente en los aspectos de TIC relacionados con la recuperación después de los desastres y la continuidad de las operaciones, asegura el funcionamiento continuo de la Secretaría durante los desastres y otras situaciones que perturban las actividades y contribuye a la protección de los recursos, incluidos los activos de información y el personal.

54. Pese a que el nivel de recursos adicionales proporcionados para el programa de gestión de la infraestructura es limitado, se han logrado progresos en varios de sus aspectos. En los siguientes párrafos se presenta un resumen de los progresos logrados hasta la fecha y las actividades que el personal del Servicio de Gestión de la Infraestructura de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de otras dependencias de la Secretaría han planificado con relación al programa de gestión de la infraestructura. En el cuadro 4 se resume esta información.

55. Gran parte del programa de gestión de la infraestructura en 2009 y 2010 se centró en el Plan maestro de mejoras de infraestructura en la Sede. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones supervisó la puesta en práctica

de la nueva infraestructura de TIC en cuatro edificios provisionales y en tres edificios adicionales, incluidos una nueva red para la transmisión de datos, voz y vídeo, seguridad física, televisión por protocolo de Internet y otros servicios. La Oficina desempeñó una función esencial en el traslado físico de más de 6.000 funcionarios en 2009 y 2010, que supuso el diseño, la supervisión de la infraestructura de TIC relacionada con las obras de construcción y la prestación de un apoyo continuo, como el establecimiento de antenas multifuncionales en varios locales provisionales y edificios anexos de la Sede. Además, se han instalado servidores de impresión en red con el fin de proporcionar una instalación de impresión centralizada, de manera que disminuya el número de impresoras individuales y se reduzca la huella de carbono de la Organización.

56. Se está llevando a cabo un proyecto importante destinado a sustituir la actual red que conecta todas las oficinas principales (la Sede y las oficinas situadas fuera de la Sede) por otra que sea más robusta y ofrezca la posibilidad de ser instalada en otros lugares. Esto permitirá que la red satisfaga la demanda futura de sistemas institucionales ubicados en lugares centrales, como la BLNU, así como atender la demanda creciente impulsada por las aplicaciones que abarcan numerosos medios informáticos. La nueva red proporcionará una mayor confiabilidad y eficiencia al permitir que las oficinas principales se comuniquen en forma directa entre sí, en lugar de tener que canalizar las comunicaciones a través de un punto central, como la BLNU o la Sede. Esto proporcionará un alto grado de resiliencia en caso de una crisis.

57. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha encabezado una importante iniciativa mundial para pasar de sistemas de telefonía tradicional a la telefonía basada en el protocolo de Internet. Al final del bienio en curso, seis de las ocho oficinas principales de las Naciones Unidas serán mejoradas. Una vez completada esa tarea, el nuevo sistema permitirá armonizar las operaciones de telefonía en todas las oficinas, se mejorarán la interoperabilidad general y la gestión de los servicios telefónicos.

58. Con objeto de que el personal pudiera tener acceso a datos y aplicaciones básicas desde cualquier lugar y en cualquier momento se creó un producto integral denominado “oficina móvil” que fue instalado inicialmente en algunos lugares para proporcionar un servicio de acceso seguro a distancia. Este sistema sirvió para potenciar los esfuerzos conjuntos llevados a cabo entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la Dependencia de gestión de la continuidad de las operaciones del Departamento de Gestión con el fin de asegurar que el plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC complementa la labor realizada por la Dependencia en materia de planificación de la continuidad de las operaciones no relacionadas con las TIC, y que abarcan muy diversas amenazas que plantean riesgos para la labor de la Secretaría.

59. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Seguridad trabajaron en colaboración para establecer una reserva común de datos de identidad del personal mediante la creación de un sistema de control de acceso estandarizado para la protección física de los datos para cada lugar de destino importante. Además, la Oficina y los departamentos elaboraron una norma para la televisión de circuito cerrado que sería utilizada en todas las oficinas de las Naciones Unidas. El nuevo sistema utiliza menos espacio de almacenamiento y permite el análisis de las imágenes de vídeo a los fines de la detección y

prevención de las amenazas contra edificios de las Naciones Unidas. La introducción del sistema facilitó la capacitación cruzada entre el personal de TIC y el personal del Departamento de Seguridad, permitiendo que las oficinas se prestaran asistencia recíproca y potenciaron los procesos y datos comunes, aumentando de ese modo la capacidad general en materia de seguridad. Además, la Oficina también ha trabajado con el Departamento de Seguridad para reemplazar 70 cámaras obsoletas e instalar tecnología destinada a registrar la fecha y la hora de todos los incidentes registrados en vídeo y los relacionados con las alarmas.

#### Cuadro 4 Situación del programa de gestión de la infraestructura

*Objetivo, fundamentos y cronograma del programa de gestión de la infraestructura*

##### Meta

Fortalecer la infraestructura global de la TIC para apoyar eficazmente los programas y las operaciones llevadas a cabo por la Secretaría en todo el mundo

##### Objetivos

- Mejorar la conectividad y el rendimiento de la red
- Mejorar el servicio de apoyo técnico de la TIC
- Mejorar las capacidades de acceso móvil y remoto
- Proporcionar un apoyo eficaz para la gestión de crisis y la continuidad de las operaciones
- Proporcionar mejores instalaciones de videoconferencia
- Aumentar la seguridad y privacidad de la información
- Mejorar la prestación de servicios de la TIC
- Utilizar soluciones de código abierto cuando convenga

*Actividades principales*

*Progreso (2009-2010)*

*Planificadas (2011-2013)<sup>a</sup>*

##### Gestión de la identidad

Crear un directorio autenticado del personal de las Naciones Unidas

Política de intercambio seguro de datos entre el Departamento de Seguridad y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Instalación de la infraestructura del sistema institucional de control de la identificación en la Sede para prestar apoyo a la aplicación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes iNeed

Instalación de la infraestructura del sistema institucional de control de la identificación con la cooperación del Departamento de Seguridad en consulta con el despliegue del programa de gestión de recursos en otras dependencias de la Secretaría (corto plazo)

<sup>a</sup> Cronograma de ejecución: corto plazo – 2011; mediano plazo – 2012; largo plazo – 2012 o después.

**Acceso remoto y movilidad**

Ofrecer al personal la posibilidad de acceder al sistema de las Naciones Unidas desde su casa y mientras viaja	Despliegue del sistema de oficina móvil en la Sede de las Naciones Unidas Disponibilidad de acceso remoto en otros lugares de destino junto con telefonía móvil	Aplicación del sistema armonizado de oficina y telefonía móvil para cada lugar de destino importante a los fines de la normalización de instrumentos y procesos (largo plazo)
--	--	---

**Apoyo a la continuidad de las operaciones para la recuperación en casos de desastre**

Proporcionará capacidad de recuperación para casos de desastre y apoyo en materia de TIC para la planificación de la continuidad de las operaciones	Cumplido en forma parcial en los principales lugares de destino	Establecimiento del centro de tecnología de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en la BLNU de las Naciones Unidas (corto plazo) Mejoramiento del correo electrónico, el sistema operativo y las aplicaciones de productividad en las oficinas (corto plazo) Aplicación de la opción de gestión en pantalla (mediano plazo)
---	---	--

**Telefonía basada en el protocolo de Internet (IP) para la Sede y las oficinas situadas fuera de la Sede**

Reemplazo de un sistema convencional de telefonía por un sistema de telefonía basada en el IP	Instalación de un sistema de telefonía normalizado basado en el IP en la CEPAL, la CESPAAO y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena en bienes anteriores Instalación de sistemas de cableado para la telefonía de IP en las Oficinas de las Naciones Unidas en Nairobi y Ginebra	Instalación de un sistema de telefonía normalizado basado en el IP en la CEPAL, la Sede de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (mediano plazo) Instalación de un sistema de telefonía normalizado basado en la CEPAL y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (largo plazo)
---	---	---

**Racionalización de la infraestructura**

Continuar la consolidación, normalización y simplificación de la infraestructura de comunicaciones y tecnología de la información	Terminación del traslado a oficinas provisionales correspondiente al plan maestro de mejoras de infraestructura Establecimiento de un nuevo centro secundario de tecnología ubicado en Piscataway, estado de Nueva Jersey Consolidación de las salas de servidores en la Sede	Terminación del traslado del centro primario de datos a las nuevas instalaciones ubicadas en el segundo sótano del edificio provisional del jardín norte (corto plazo) Instalación de antena de banda ancha en locales provisionales y anexos para fortalecer las señales de telefonía celular y Blackberry (corto plazo)
---	---	--

Inicio de la virtualización de servidores en 2005. Adelantos importantes en la Sede, la BLNU y otros lugares de destino importantes	Instalación de infraestructura para un nuevo centro de mando para los servicios de seguridad (mediano plazo)
Aplicación del protocolo dinámico de configuración del equipo central en la Sede necesario para la movilidad del personal en el marco del plan de mejoras de infraestructura	Iniciación de las tareas de planificación para el regreso del personal al edificio renovado de la Secretaría (mediano plazo)
Elaboración de un plan de racionalización de los centros de datos como parte del examen estructural de la TIC	Racionalización de los centros de datos (largo plazo)

### **Tecnología sostenible (anteriormente llamada tecnología verde)**

Emitir directrices de política para la adquisición, uso y disposición de equipos de tecnología	Elaboración de la política de sostenibilidad en materia de TIC para la adquisición y disposición de equipo, medidas de ahorro de energía, reducción del desperdicio de papel y aplicación de procesos operacionales sostenibles	Continuación de la consolidación de la infraestructura de servidores para el ahorro de energía y espacio (mediano plazo)
	Instalación de impresoras en red y adopción de la práctica de impresión a doble faz en la Sede, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y otros lugares de destino principales	Continuación de la virtualización de servidores para reducir la huella de carbono en todos los principales lugares de destino (mediano plazo)
	Gestión del programa de donaciones de equipo de computadoras reciclado de las misiones	Continuación de la aplicación de tecnologías de videoconferencia y teletrabajo para la reducción de los viajes y las emisiones de gas (mediano plazo)

### **Videoconferencias**

Aumento de la utilización de las videoconferencias y aumento de las capacidades	Muchos de los principales lugares de destino están conectados mediante unidades de videoconferencia a la red interna para la utilización de las conexiones de Internet en lugar de las conexiones tradicionales de voz	Prestar asistencia a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo en materia de sistemas de transmisión de radio y televisión basados en la TIC y sistemas audiovisuales (corto plazo)
		Continuación de la transición de conexiones de voz a conexiones de Internet (mediano plazo)

### Servicio de asistencia técnica general

Establecer un servicio de asistencia técnica general que funcione las 24 horas	Elaboración de un estudio de viabilidad para el establecimiento de un servicio de asistencia técnica general como parte del examen estructural de la TIC	Consolidación de los servicios de asistencia técnica locales (mediano plazo) Globalizar los servicios de asistencia técnica (largo plazo)
--	--	--

### Anchura de banda (conectividad)

Proporcionar una mejor conectividad a todos los departamentos y oficinas de las Naciones Unidas	Elaboración de un llamado a presentación de propuestas para la elección de un proveedor y tecnología para el establecimiento de una red de alta velocidad Participación en el proyecto de estudio de la red global del sistema de las Naciones Unidas	Establecer una red de MPLS para conectar todos los lugares de destino de la Secretaría; el contrato de esos servicios será un contrato marco que pueda ser utilizado por todo el sistema de las Naciones Unidas (mediano plazo)
---	--	---

### Política de gestión de la infraestructura

Establecer en toda la Secretaría políticas, procesos y normas de gestión de la infraestructura	Formalización del Grupo de trabajo sobre gestión de la información	Hacer mayor hincapié en cuestiones relacionadas con la TIC de interés general para las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno (corto plazo)
--	--	---

## D. Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones

### Antecedentes

60. En esta sección se presenta un enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones, de conformidad con la sección IV de la resolución 63/262 de la Asamblea General y con la resolución 63/269. La sección también menciona brevemente la labor realizada por la Dependencia de Gestión de la continuidad de las operaciones del Departamento de Gestión, que desde entonces ha realizado esfuerzos considerables para fortalecer la capacidad de la Organización en materia de continuidad de las operaciones en Nueva York y en las oficinas situadas fuera de la Sede.

61. En el informe del Secretario General sobre estimaciones revisadas correspondientes a varias secciones del proyecto de presupuesto por programas (A/64/472) se define la gestión de la continuidad de las actividades como un proceso de gestión holístico que permite determinar cuáles son las amenazas potenciales para una organización y las consecuencias para las operaciones institucionales que podrían tener esas amenazas si se concretaran. Esa gestión ofrece un marco para que la organización de una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de los principales interesados, su reputación y buen nombre y sus

actividades creadoras de valor. De acuerdo con la orientación dada por la Asamblea General, la Secretaría está adoptando un marco integral de gestión de emergencias para la preparación con miras a las crisis y la respuesta ante ellas, y actualmente está revisando los procedimientos que deben aplicarse a este respecto, los que serán sometidos a la consideración de la Asamblea General en otro informe.

62. El servicio de preparación y respuesta para casos de crisis, dirigido por el Equipo Superior de Políticas para Emergencias, garantizará que los departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas puedan llevar a cabo procesos comunes en forma conjunta y de manera integrada, como la evaluación de riesgos y la elaboración de medidas de gestión de riesgos, a fin de determinar con claridad las superposiciones y los vínculos. Otro objetivo del marco es planificar el mantenimiento, el proceso y la prueba de una manera integrada a fin de ahorrar tiempo y recursos. La planificación de la recuperación en casos de desastre en materia de TIC y la continuidad de las operaciones, así como la gestión de crisis y la planificación para casos de emergencias médicas, se unificarán en este marco, asegurando una respuesta armonizada de la Organización en situaciones de crisis. El objetivo inicial de este enfoque ha sido la Sede, pero a la brevedad se aplicará en todos los lugares de destino utilizando la misma metodología.

#### **Racionalización y consolidación de los centros de datos**

63. En los últimos años, la Secretaría ha construido y administrado infraestructura e instalaciones de TIC en función de las necesidades de cada oficina y lugar de destino. En la actualidad, casi todos los lugares de destino de la Organización cuentan con un centro de datos equipado en proporción a sus necesidades y a los recursos disponibles. Además de los recursos destinados a mantener en funcionamiento esos centros de datos, se realizan gastos importantes para asegurar que las oficinas reciban apoyo en materia de TIC para la planificación de actividades de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones.

64. En este sentido, el esfuerzo por racionalizar y consolidar un gran número de centros de datos que prestan apoyo a los lugares de destino de la Organización puede redundar no sólo en una mayor eficiencia y ahorros considerables gracias a las economías de escala y una reducción en el número de centros de datos de todo el mundo, sino que también permitirá preparar un plan de recuperación y continuidad de las operaciones más fiable y eficaz en relación con los costos.

65. Se reconoce que la BLNU se propone continuar las labores de establecimiento de la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España) que servirá de centro activo secundario de telecomunicaciones y datos para actividades de mantenimiento de la paz y que va a seguir cumpliendo funciones de centro de comunicaciones para las operaciones sobre el terreno.

66. El nuevo enfoque para centros de datos se basa en la propuesta de creación de dos centros institucionales de datos, uno situado en la BLNU y el otro en la Base de Apoyo de Valencia, los cuales serán administrados y dirigidos por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, bajo la supervisión estratégica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en virtud de un arreglo de participación en la financiación de los gastos. El enfoque también prevé la reducción de los centros de datos de los lugares de destino de acuerdo con la magnitud de las necesidades específicas de cada lugar. Con arreglo a lo expresado, los centros de datos institucionales alojarán los sistemas utilizados en todos los

lugares de destino de la Secretaría a los que puedan acceder los usuarios con independencia de su ubicación. Los centros de datos de los lugares de destino albergarán los sistemas que no puedan alojarse en otro lugar y a estos sistemas sólo accederán los usuarios locales. La propuesta para este nuevo enfoque de los centros de datos se describe en detalle en la sección III del presente informe.

67. El enfoque antedicho se basa en los siguientes fundamentos:

#### **Centros de datos institucionales**

a) La BLNU tiene capacidad de alojamiento y puede ser equipada para albergar todos los sistemas institucionales;

b) Tanto la BLNU como la Base de Apoyo de Valencia son accesibles mediante conexiones de fibra de alta velocidad y ambas se encuentran dentro del espectro de todos los satélites que se utilizan en la actualidad, con lo cual se reduce al mínimo la latencia;

c) La Organización ha emprendido varias iniciativas para desarrollar e instaurar sistemas institucionales. En los próximos años, los sistemas institucionales sustituirán a muchas aplicaciones informáticas utilizadas actualmente en el plano local en cada lugar de destino. Entre esos nuevos sistemas institucionales cabe señalar los siguientes: Umoja, Inspira, iNeed y los sistemas de gestión de los contenidos institucionales;

d) Ambos lugares utilizan redes independientes de suministro eléctrico y de telecomunicaciones;

e) Las inversiones necesarias para modificar los dos sitios son de bajo monto, en comparación con cualquier otra alternativa que se adapte a todos los requisitos en materia de planes de recuperación para casos de desastre y continuidad de las operaciones.

#### **Centros de datos de los lugares de destino**

f) Los centros de datos de los lugares de destino albergarían y prestarían apoyo a infraestructuras y sistemas que, por razones técnicas u operacionales, no puedan alojarse en otro lugar;

g) Entre los ejemplos de esos sistemas cabe citar los siguientes: sistemas de apoyo a la gestión de edificios, sistemas de seguridad perimetral y vigilancia, sistemas de apoyo para tesorería, correo electrónico local y aplicaciones conexas, Intranet local e instrumentos de colaboración, comunicaciones locales y sistemas de facturación telefónica;

h) Una vez que las aplicaciones institucionales se encuentren desplegadas y alojadas en los centros de datos institucionales, se deberían reducir los centros de datos de los lugares de destino para configurarlos de acuerdo con las necesidades locales.

#### **Plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y enfoque de continuidad de las operaciones**

68. El principal objetivo del enfoque de la Secretaría para la planificación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones y sus repercusiones

en los recursos están estrechamente relacionados con el enfoque integrado global para los centros de datos, que se basan en la creación de centros de datos institucionales que albergarán aplicaciones institucionales, así como recursos de planificación para la recuperación en caso de desastres y continuidad de las operaciones para todos los lugares de destino de la Organización.

69. Las capacidades actuales de los lugares de destino de las Naciones Unidas en materia de planificación para la recuperación en caso de desastres y continuidad de las operaciones son sumamente dispares. No todos los lugares de destino tienen una preparación coherente y uniforme para afrontar hechos perjudiciales de magnitud sin que se produzcan pérdidas considerables de datos, tiempo o ambas cosas. En general, las misiones sobre el terreno, debido a sus entornos operativos, están más avanzadas en la planificación de actividades de recuperación para casos de desastre y continuidad de las operaciones. Teniendo en cuenta el riesgo siempre presente inherente a las operaciones sobre el terreno, la recuperación para casos de desastre y continuidad de las operaciones es una consideración permanente, desde las etapas de planificación de misiones hasta su liquidación.

70. El enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones se orientará de acuerdo con los siguientes principios:

a) Reducir al mínimo la pérdida de información. El principal objetivo del proyecto de marco es la reducción al mínimo de la pérdida de datos. La pérdida de datos es una de las principales causas de interrupción de las operaciones habituales y un obstáculo para la adopción de decisiones bien fundamentadas durante o después de una crisis;

b) Reducir al mínimo el tiempo de recuperación. El marco se centrará en permitir que la Organización pueda restablecer y normalizar las operaciones afectadas en el menor plazo posible después de un acontecimiento perjudicial;

c) Reducir al mínimo la pérdida de horas de trabajo vinculadas con la pérdida de datos. El objetivo será restablecer las operaciones de TIC de manera tal que los datos que residen en los sistemas afectados estén lo más actualizados que sea posible. El objetivo de punto de recuperación, la medida que determina la cantidad máxima admitida de horas de trabajo perdidas, quedará determinado por la naturaleza de los sistemas afectados. Los sistemas que procesan gran cantidad de transacciones y están expuestos a un alto volumen de datos tendrán un objetivo distinto, más inmediato, en comparación con los sistemas que procesan y almacenan más datos estáticos y que por consiguiente se actualizan con menor frecuencia;

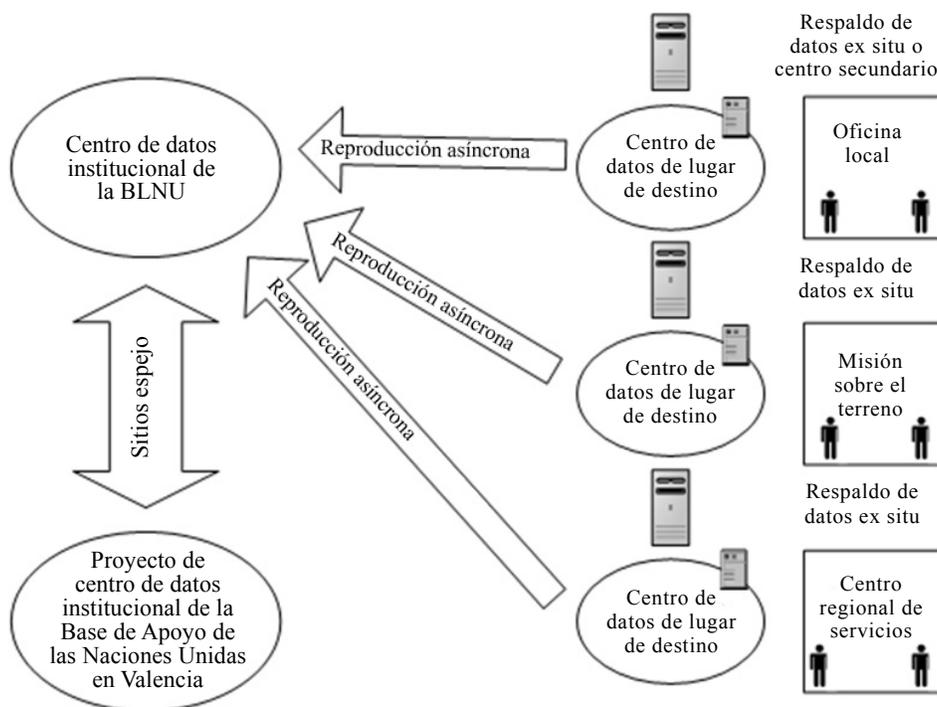
d) El costo y el esfuerzo deben ser proporcionales al valor y el carácter crítico de los recursos de información. Si bien el marco tiene por objeto la protección de todos los recursos de información, la aplicación de medidas específicas y las inversiones necesarias se determinarán conforme al valor de los recursos específicos que estén en riesgo. El objetivo de punto de recuperación, como se explica más arriba, es un factor de costo importante. Los sistemas que necesitan ser recuperados con una mínima pérdida de datos actuales, por lo general, deben ser reproducidos; el costo de mantenimiento de la reproducción es mucho más elevado que el costo correspondiente al mantenimiento de un respaldo asincrónico para los sistemas que son actualizados con menor frecuencia;

e) El costo y el esfuerzo deben ser proporcionales a los riesgos del lugar de que se trate. La probabilidad de que ocurra un hecho que desbarate las operaciones de TIC se vincula generalmente con el entorno y las condiciones en las que funcionan los sistemas y la infraestructura. Las medidas que se aplicarán y las inversiones correspondientes deben ser proporcionales a las perspectivas de riesgo de cada lugar;

f) Potenciar y aumentar al máximo el valor de la infraestructura existente. La Organización posee recursos de infraestructura considerables que se encuentran desplegados en varios lugares de destino. En la aplicación de un enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones se debería utilizar, en la medida de lo posible, la infraestructura de TIC existente. La BLNU tiene capacidad para alojar copias de seguridad de los sistemas y los datos que se utilizan en el plano local en cada lugar de destino, para que en caso de una perturbación de gran escala, se pueda acceder a los sistemas y los datos desde un lugar alternativo, una vez que se hayan aplicado las medidas de continuidad de las operaciones (transporte de personal y logística conexas).

71. El gráfico III muestra la organización propuesta para el plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones en el que la BLNU cumpliría las funciones de centro para la recuperación y la continuidad de las operaciones para los sistemas locales desplegados en los lugares de destino, y la BLNU y la Base de Apoyo en Valencia tendrían funciones de centros de datos institucionales para toda la Organización, actuando en forma recíproca de centros para la recuperación y la continuidad de las operaciones respectivas.

Gráfico III  
**Organización del plan de recuperación en casos de desastre  
 en materia de TIC y continuidad de las operaciones**



**Próximos pasos para el desarrollo del enfoque para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones**

72. Antes de iniciar la elaboración y aplicación del enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones, falta aún mucho por hacer. Los pasos más importantes que se deben cumplir en tal sentido guardan relación con la evaluación del valor de todos los sistemas de información a cubrir. Para ello es preciso examinar tanto el valor intrínseco de la información como su utilidad en el tiempo. La vigencia de la información conservada en sistemas que se actualizan en forma esporádica es sumamente distinta a la de los sistemas que procesan un volumen elevado de transacciones, para las cuales es indispensable tener datos actualizados.

73. El inventario inicial de los sistemas estuvo a cargo de la Dependencia de Gestión de la continuidad de las operaciones del Departamento de Gestión. La Dependencia ha ayudado a todos los departamentos y oficinas en la elaboración de planes para la continuidad de las operaciones y, como parte de ese proceso, les pidió que establecieran prioridades en sus operaciones de acuerdo con el objetivo de tiempo de recuperación. Este objetivo es el plazo en el cual se debe recuperar un proceso institucional después de una interrupción. El plan de continuidad de las operaciones utilizó cuatro períodos: de 0 a 4 horas, de 4 a 24 horas, de 24 a 72 horas y más de 72 horas. A los efectos de la planificación de la continuidad de las operaciones, se consideraron procesos esenciales aquellos que tuvieran un objetivo

de tiempo de recuperación de 0 a 4 horas y de 4 a 24 horas. Una vez que los departamentos hubieron identificado sus procesos críticos, se les pidió que identificaran las aplicaciones de TIC vinculadas con esos procesos críticos así como el personal necesario para llevarlos a cabo. La información obtenida fue comunicada a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones e incorporada al plan de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones que se está preparando. Sobre la base de ese análisis, 88 aplicaciones de TIC han sido clasificadas como esenciales en función de su vinculación con procesos institucionales críticos de la Organización. Debido a la falta de recursos, el análisis de las aplicaciones esenciales tuvo que ser efectuado utilizando información sobre el objetivo de tiempo de recuperación de los procesos institucionales como único indicador. Un análisis más exhaustivo de las aplicaciones de TI de la Organización, un análisis de las repercusiones en las actividades, en que también se determina el objetivo de punto de recuperación, un factor esencial para la determinación de las modalidades de conservación y recuperación de aplicaciones críticas, se efectuará a la brevedad en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Durante una misión reciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Dependencia de Gestión de la continuidad de las operaciones determinó tanto el objetivo de tiempo de recuperación como el objetivo de punto de recuperación para las aplicaciones críticas. La Dependencia se propone realizar otros análisis en la Sede y en otras oficinas situadas fuera de la Sede. La División de Adquisiciones de la Secretaría fue utilizada como piloto para la realización del análisis en Nueva York, que incluyó la identificación de las aplicaciones de TIC indispensables y sus objetivos de tiempo y punto de recuperación.

74. Una vez completada la identificación y priorización de los sistemas, cada uno de ellos debe ser evaluado en relación con los gastos vinculados con su conservación y recuperación. Tal evaluación será realizada por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones con la asistencia de la Dependencia de Gestión de la continuidad de las operaciones. El modelo de gastos que se utilizará tendrá en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente: la ubicación de la aplicación informática (sistema); el método de reproducción preferido; el objetivo de tiempo de recuperación; el objetivo de punto de recuperación; el costo de los enlaces de comunicaciones disponibles entre el lugar en que se encuentra el sistema y la Base Logística; el costo de la infraestructura de computación y almacenamiento necesaria para prestar apoyo a una réplica; el costo de los programas informáticos de reproducción disponibles que sean compatibles con los programas informáticos que sustentan la aplicación; el costo de las licencias de los programas necesarios; el costo de la reconfiguración de la aplicación, en su caso, y el costo del apoyo permanente.

75. El enfoque para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones puede generar aumentos importantes en la eficiencia como resultado de las economías de escala y la eliminación consiguiente de sistemas duplicados y su infraestructura de apoyo. Sin embargo, la eliminación de aplicaciones duplicadas es, necesariamente, una actividad que depende de las operaciones institucionales y es posible que lleve largo tiempo completarla. No es posible cuantificar el alcance y los efectos totales de los posibles aumentos de la eficiencia hasta que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no tenga los recursos de gestión institucional necesarios, incluidos

los especialistas en TIC y en organización institucional, técnicos y analistas de procesos operacionales y administradores de relaciones institucionales para trabajar con eficacia con las partes interesadas. Sin embargo, como este enfoque se orienta de acuerdo con las mejores prácticas y los casos documentados en todo el sector, se prevé que los ahorros podrían ser considerables, tanto en cuanto a futuros gastos de capital como en lo que respecta a los costos que entrañen los servicios de apoyo permanente.

76. En el caso específico de la Secretaría, el marco propuesto utilizará las instalaciones existentes que se puedan adaptar para ajustarse a las necesidades. Además, a través de convenios de colaboración y servicios, las instalaciones propuestas también se podrían ampliar para proporcionar servicios similares a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. Cabe señalar que la BLNU ya proporciona algunos servicios en materia de recuperación en caso de desastres para el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS).

#### **Medidas de planificación para la recuperación en caso de desastres y continuidad de las operaciones adoptadas en la Sede hasta la fecha**

77. Como se indicó anteriormente, la Asamblea General, en su resolución 63/269, aprobó la propuesta del Secretario General que figura en su informe sobre la recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones para las Naciones Unidas (A/63/743), de que se establezca un nuevo centro de datos secundario para la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York a fin de sustituir el centro de datos secundario existente en el edificio DC2. Esta propuesta, que forma parte del proyecto del plan maestro de mejoras de infraestructura, tiene por objeto mitigar los riesgos durante el traslado del centro de datos primario del edificio de la Secretaría a su nueva ubicación permanente en el jardín norte.

78. El centro de datos secundario ubicado en Piscataway, en Nueva Jersey, que entró en funcionamiento en el último trimestre de 2009, presta servicios de recuperación para casos de desastre a una serie de aplicaciones básicas de la Sede, como los servicios del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG), el sistema de correo electrónico Lotus Notes y el de Blackberry. Todas las aplicaciones que se enumeran en el anexo del informe (A/63/743) y que se alojaron en el edificio DC2 a los fines de recuperación en caso de desastre, han sido trasladadas con éxito al nuevo centro de datos secundario, que tiene capacidad de respaldo. El proyecto de centro de datos secundario fue completado a tiempo para garantizar un servicio ininterrumpido a los sistemas que fueron trasladados durante el período de migración del centro de datos primario, con lo cual se mitigaron los riesgos vinculados con la mudanza. Esta solución provisional para el centro de datos secundario es rentable y será evaluada nuevamente hasta tanto se reciban los resultados del nuevo estudio que será preciso efectuar antes de poner en práctica el enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y de continuidad de las operaciones. En tal sentido, se solicita a la Asamblea General que apruebe una prórroga del contrato de arrendamiento por otro período de 30 meses después del 31 de diciembre de 2011. Si la Asamblea refrendara este enfoque, la financiación para cubrir los gastos relacionados con el funcionamiento del centro de datos será solicitada en el proyecto de presupuesto para 2012-2013.

79. En junio de 2010 concluyó la preparación del lugar para la instalación del centro de datos primario y la infraestructura; ya se ha iniciado el traslado del centro de datos primario, que concluirá para fines de 2010. El desmantelamiento parcial del centro de datos primario está en curso y finalizará en septiembre. En cuanto a la utilización futura de las instalaciones arrendadas del centro de datos secundario de Piscataway, se elaborará una propuesta cuando concluya el análisis de las repercusiones en las operaciones que se propone realizar la Dependencia de Gestión de la continuidad de las operaciones con todos los departamentos y oficinas.

## **E. Gestiones de armonización en todo el sistema de las Naciones Unidas**

80. Uno de los objetivos fijados en el marco de la estrategia de la TIC fue lograr una mayor armonización en todo el sistema en materia de TIC a través de diversos mecanismos interinstitucionales, como la Red de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos. Esta coordinación tiene por objeto promover el desarrollo de enfoques y soluciones comunes en materia de TIC en beneficio de todo el sistema de las Naciones Unidas. La Asamblea General, en su resolución 63/262, también alentó al Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, a que fomentara una mayor coordinación y colaboración entre las organizaciones de las Naciones Unidas en todos los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones.

81. Para lograr esos objetivos, se ha realizado y planificado una intensa labor en el ámbito de la promoción del intercambio de conocimientos y la comunicación entre los organismos de las Naciones Unidas y la elaboración de soluciones comunes para el régimen común. A continuación se presentan varios ejemplos de iniciativas de armonización en todo el sistema en las que ha intervenido la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones:

a) **Estrategia de gestión de la información en casos de crisis.** La Estrategia de gestión de la información en casos de crisis se basa en el reconocimiento de que las Naciones Unidas, sus Estados Miembros, los organismos constitutivos y las organizaciones no gubernamentales necesitan aumentar la capacidad de gestión de la información a los fines de la identificación, prevención, mitigación, respuesta y recuperación de todos los tipos de crisis, tanto naturales como provocadas por el hombre. La estrategia permitirá aprovechar y aumentar esta capacidad y proporcionar mecanismos para integrar y compartir información a través de todo el sistema de las Naciones Unidas. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, junto con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, ha trabajado en estrecha colaboración con organizaciones de las Naciones Unidas, como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el PMA y otras entidades, como la ICT for Peace Foundation, en el desarrollo y aplicación de esta estrategia. Se prevé que la adhesión se ampliará para incluir a otras organizaciones de las Naciones Unidas en un futuro próximo;

b) **Infraestructura de Datos Geospaciales de las Naciones Unidas.** El Grupo de Trabajo sobre información geográfica de las Naciones Unidas aprobó a fines de 2006 una estrategia para aplicar el concepto de infraestructura de datos geospaciales a fin de promover el uso de datos espaciales de una manera eficiente en todo el sistema de las Naciones Unidas. En 2008 el Grupo aprobó un marco provisional para la infraestructura a modo de guía para la ejecución de la primera etapa en 2009-2010. El objetivo del marco es obtener la aprobación y el acuerdo de las organizaciones participantes de las Naciones Unidas a nivel de los directivos superiores, incluso para el establecimiento y el patrocinio de un proyecto de infraestructura de datos geospaciales del que proporcionar una orientación institucional general para dirigir las entidades participantes de las Naciones Unidas en la adopción de normas de datos geospaciales, la elaboración de conjuntos de datos geospaciales comunes y temáticos y la prestación de servicios geospaciales interoperables. La Secretaría apoya el proyecto de infraestructura de datos geospaciales;

c) **Normas y enfoques comunes sobre gastos en relación con los servicios de TIC y las inversiones.** Los dos objetivos principales de esta iniciativa son lograr un enfoque común para el desarrollo de proyectos de TIC y elaborar definiciones comunes de los gastos de los servicios y parámetros de TIC para cada tipo de servicio. Estos esfuerzos tienen por objeto mejorar el proceso de adopción de decisiones en materia de inversiones para TIC a nivel institucional y dotar de capacidad para calcular con mayor precisión los costos de la organización y de todo el sistema en lo que respecta a la realización de actividades relacionadas con la TIC;

d) **Guía mundial del sistema de las Naciones Unidas.** El sistema de las Naciones Unidas está compuesto por más de 30 organizaciones. Como cada organización funciona de manera independiente, y con un mandato específico, cada una de ellas ha establecido entornos técnicos para satisfacer sus necesidades individuales de tratamiento de datos y comunicaciones, incluidas las redes mundiales que comunican entre sí a los funcionarios que trabajan en casi todos los países del mundo, con frecuencia en lugares remotos e inaccesibles. Con la coordinación de la Junta de los jefes ejecutivos y con el PNUD como organismo rector se ha creado una guía de todo el sistema de las Naciones Unidas para que las personas que trabajan en organizaciones de las Naciones Unidas puedan obtener los datos de contacto del personal en otras organizaciones, organismos y lugares de destino;

e) **Servicios comunes de comunicación de datos.** Un estudio recientemente finalizado sobre los sistemas de comunicación de datos de todo el sistema, coordinado por la Junta de jefes ejecutivos y realizado por el Grupo Asesor Interinstitucional sobre Telecomunicaciones, dirigido por la Secretaría y presentado a la Red de Alto Nivel sobre Gestión de la TIC en 2010, reveló que el sistema de las Naciones Unidas podría lograr un ahorro significativo y una mayor eficiencia mediante una mejor coordinación de esos servicios. En ese marco, se aprobaron diversas iniciativas sobre comunicación de datos que están en vías de planificación o ejecución;

f) **Coordinación de la planificación de los recursos institucionales.** Teniendo en cuenta que numerosos organismos utilizan importantes aplicaciones de planificación de los recursos institucionales, el sistema de las Naciones Unidas, con la facilitación del equipo del proyecto Umoja, se ha mancomunado para compartir

conocimientos y prácticas. A través de grupos interinstitucionales de intereses específicos que se centran en los principales productos que se utilizan en todo el sistema, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están tratando de armonizar las prácticas institucionales relacionadas con el uso de esos importantes instrumentos institucionales a fin de lograr una reducción de los gastos en programas informáticos adoptando economías de escala en todo el sistema.

### **III. Examen estructural de la TIC**

#### **A. Antecedentes**

82. El estado actual de la TIC en la Secretaría es el resultado de que durante largo tiempo no se adoptó un enfoque estratégico de la TIC para toda la Organización. Esto ha dado lugar a procesos fragmentados y a una multitud de actividades y recursos en materia de la TIC que se duplican en toda la Organización. Dada la preponderancia de la tecnología en el mundo actual, la TIC desempeña un papel cada vez más esencial en nuestra vida cotidiana, así como en nuestro entorno de trabajo. La Secretaría no es la excepción a esta megatendencia. Los departamentos, las oficinas y las misiones sobre el terreno, ahora más que nunca, dependen de la TIC para alcanzar sus objetivos estratégicos y sostener sus operaciones cotidianas. Por lo tanto, es imprescindible reducir los altos niveles de fragmentación de las actividades y recursos de TIC identificados en el examen estructural y expuestos en el presente informe, a fin de que la TIC sirva de facilitador estratégico en la prestación de programas de trabajo y servicios más eficaces y eficientes en toda la Organización.

83. Es importante señalar que si bien las dependencias orgánicas de la Secretaría han hecho esfuerzos encomiables, pues han trabajado en iniciativas de TIC en los últimos años, la mayoría de las capacidades tecnológicas que se han creado y a las que se presta apoyo en la actualidad han crecido en forma exponencial con el transcurso del tiempo sin que se las orientara o considerara en toda la Organización para atender las necesidades individuales y locales de las dependencias. Esto ha contribuido a una proliferación de sistemas de aplicaciones independientes que a menudo prestan apoyo a funciones similares y, además, a una proliferación aún mayor de infraestructuras y gastos de recursos para apoyar esta amplia variedad de sistemas de aplicaciones.

84. Hasta que la Asamblea General aprobó recientemente la estrategia de la TIC y se creó la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en gran medida no existía capacidad para planificar, desarrollar y gestionar las actividades estratégicas de la TIC que afectan y benefician a toda la Organización.

85. En su informe sobre la estrategia de TIC (A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1), el Secretario General propuso un examen exhaustivo de todas las dependencias de TIC y aplicar las recomendaciones resultantes del examen. En su resolución 63/262, la Asamblea General pidió que el Secretario General le presentara un informe en la parte principal de su sexagésimo quinto período de sesiones sobre la estrategia de la TIC y proporcionara un inventario completo de las capacidades de TIC en toda la Secretaría, incluido el personal con funciones de TIC a tiempo completo y a tiempo parcial.

86. De acuerdo con la solicitud de la Asamblea General, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha llevado a cabo un examen exhaustivo, denominado examen estructural de la TIC, en todas las dependencias de TIC en toda la Organización. El objetivo del examen estructural era evaluar el estado actual de la TIC, racionalizar y armonizar las operaciones y estructuras de TIC de la Secretaría formulando recomendaciones sobre cambios institucionales y otros cambios estratégicos que contribuirán a aumentar la eficacia, eficiencia y coherencia de las operaciones de TIC.

## **B. Proceso de examen**

87. A fines de 2008, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones llevó a cabo una encuesta preliminar destinada a conocer las dotaciones de personal, las funciones y el volumen de trabajo correspondientes a la TIC de aproximadamente 60 departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno de toda la Organización. La encuesta ofreció una visión amplia de las cuestiones relacionadas con la TIC, pues se examinaron todo el personal y las actividades relacionadas con el desarrollo, la aplicación y supervisión de los procesos y tecnologías que permiten la gestión de la información electrónica, como datos, documentos, sitios web y objetos multimedia. El estudio recogió datos concernientes a gastos y dotación de personal, equipos de informática, como el número de servidores y computadoras portátiles, información sobre las instalaciones de centros de datos y los principales indicadores del volumen de trabajo, como el número de cuentas de usuarios y dispositivos en uso (por ejemplo, computadoras y Blackberries), así como las plantillas de personal y los organigramas de las dependencias de TIC. También se solicitaron y examinaron las partidas presupuestarias propuestas para las dependencias de TIC.

88. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones llevó a cabo un análisis a fondo de los datos de la encuesta de 2008 y de otros datos recopilados e identificó las principales esferas en que era preciso efectuar mejoras, sobre todo respecto del diseño de la estructura orgánica y las operaciones de infraestructura en materia de TIC. Los objetivos de mejora fueron examinados por los jefes de las dependencias de TIC de toda la Secretaría. Una de las principales conclusiones fue que existen grandes diferencias en las denominaciones de cargos en el ámbito de la TIC y que hay una falta generalizada de coherencia entre las dependencias de TIC. También quedó evidente que no estaban claramente definidos los límites entre los puestos relacionados con la TIC y los no relacionados con ella. Por ejemplo, muchas dependencias empleaban analistas de operaciones de TIC, aunque sus denominaciones oficiales de los cargos no indicaban que estuvieran relacionados con la TIC, por lo cual no quedaban determinadas con precisión las asignaciones de recursos para TIC en toda la Organización.

89. En 2010, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones realizó una evaluación más completa de más de 70 dependencias de TIC con el propósito de actualizar los datos ya recogidos y solicitar nuevos datos sobre indicadores de volumen de trabajo a fin de determinar mejor los ámbitos susceptibles de mejora y evaluar con mayor exactitud los beneficios y costos de los posibles cambios. Se elaboró un nuevo modelo de plantilla global para la TIC que fue utilizado en la encuesta de 2010 para entender con mayor precisión y cuantificar

las funciones de TIC que se cumplían en diversos lugares de destino de toda la Organización.

90. Los datos de la encuesta se compararon con los parámetros del sector público y del sector gubernamental de las principales empresas de investigación en tecnología de la información y asesoramiento<sup>1</sup>. Aunque las Naciones Unidas poseen un modelo operativo singular, las comparaciones de parámetros permitieron obtener orientación y conocer los rangos de rendimiento, con lo que se confirmó que los altos niveles de fragmentación y la falta de normas y automatización en toda la Organización se han traducido en una menor eficiencia, capacidad y producción en ámbitos esenciales, y en la utilización ineficiente de los recursos de la TIC.

91. Los datos recogidos se utilizaron como base para un análisis detallado de los beneficios y los costos de las oportunidades de mejora. Equipos compuestos por expertos en el tema de las dependencias de TIC de toda la Organización analizaron los datos recogidos, utilizando sus conocimientos del entorno operacional de las Naciones Unidas para definir las oportunidades de mejora. También se celebraron consultas con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para refrendar los datos y las propuestas de proyectos de examen. Estas propuestas fueron revisadas posteriormente por los jefes de las dependencias de TIC de toda la Organización, el Grupo Consultivo en TIC y, por último, por el Comité Ejecutivo de TIC.

92. A continuación se exponen las principales conclusiones y recomendaciones para diversas medidas que habrá de aprobar la Asamblea General. Los proyectos recomendados apoyan directamente los objetivos de los programas estratégicos dentro de la estrategia de la TIC y se derivan del análisis detallado llevado a cabo en el proceso de examen estructural.

### C. Principales conclusiones

93. En general, el presupuesto anual estimado de la Organización para la TIC asciende a 774 millones de dólares<sup>2</sup>. Esta cifra se obtuvo en forma manual mediante la combinación de la información contenida en numerosos documentos procedentes de múltiples fuentes de financiación para llegar a una única cifra general. Se utilizaron los proyectos de presupuesto para operaciones de mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo correspondientes al período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010 y recursos ordinarios y extrapresupuestarios del período 2010-2011. En el anexo I figura un desglose detallado del presupuesto anual estimado y las fuentes de los datos.

94. Las dificultades con que se tropezó al tratar de determinar una cifra consolidada del presupuesto destacan la necesidad de tener un gráfico global, coherente y racionalizado, de las cuentas de la TIC y un sistema de apoyo financiero con capacidad de seguimiento periódico de los gastos de las actividades de TIC. Además, hubo que utilizar los proyectos de presupuesto en lugar de los presupuestos aprobados dado que los presupuestos aprobados de algunas fuentes de financiación no contienen los detalles necesarios para aislar los componentes pertinentes de TIC

<sup>1</sup> Se utilizaron los parámetros del sector público de Gartner e Info-tech.

<sup>2</sup> El presupuesto de capital anual de la TIC representa otros 58 millones de dólares, con lo cual el total asciende a 832 millones de dólares.

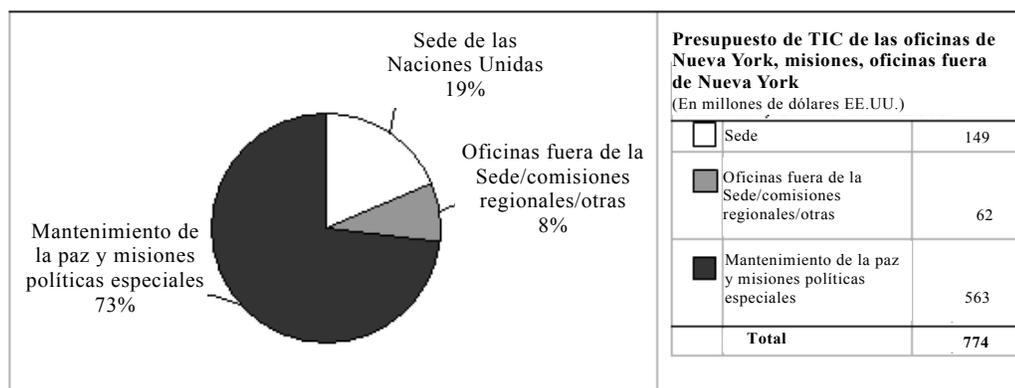
para su análisis. La imposibilidad de hacer un seguimiento y presentar un informe respecto del componente de TIC del presupuesto de toda la Secretaría, ya sea el proyecto de presupuesto, el presupuesto aprobado o la consignación, es una falla grave del proceso presupuestario que limita significativamente la realización de una gestión global eficaz de la TIC.

Gráfico IV

**Total del presupuesto de la TIC**

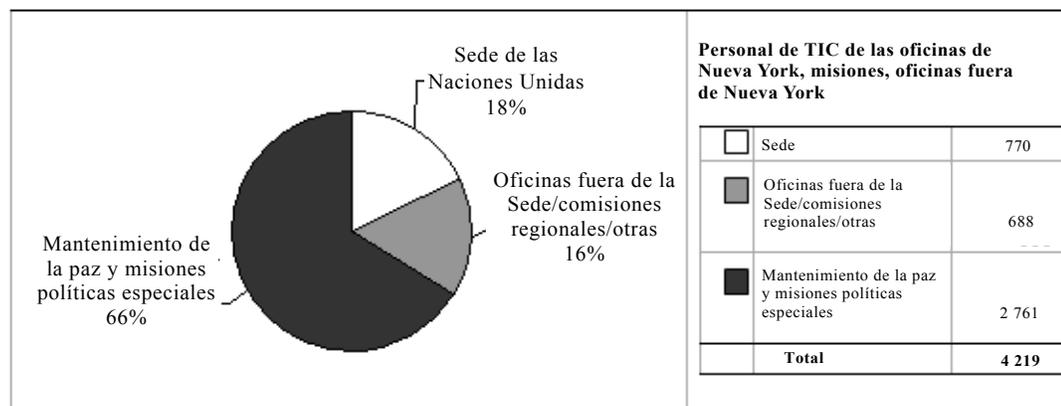
**Presupuesto anual estimado para la TIC, 2010-2011**

**Presupuesto ordinario, recursos extrapresupuestarios,  
operaciones de mantenimiento de la paz y cuenta especial**



95. En general, el número de funcionarios de la Organización dedicado a la TIC asciende a aproximadamente 4.219. Esta cifra incluye al personal de contratación internacional, voluntarios y personal por contrata. Como ocurrió con el cálculo del presupuesto estimado para TIC, resultó muy difícil compilar esta información. La falta de normalización de las denominaciones de cargos en el ámbito de la TIC y la existencia de múltiples archivos para los distintos tipos de personal (por ejemplo, funcionarios y consultores) exigió la creación de una base de datos para el personal temporario a fin de poder realizar un examen y análisis apropiado. El total no incluye al personal que cumple funciones relacionadas con la TIC, pero que no forma parte de una dependencia oficial de TIC ni tiene un cargo en ese ámbito. En el anexo II se ofrece un desglose detallado de la información sobre el personal.

Gráfico V  
**Total del personal de TIC**  
**Cifra estimada, incluye personal, contratistas y consultores**



96. Una medida comúnmente utilizada para determinar si el nivel de recursos asignados a la TIC es apropiado consiste en calcular los gastos en concepto de TIC como porcentaje del gasto total de la Organización. De acuerdo con Gartner, las grandes instituciones gubernamentales que tienen un presupuesto operativo anual de más de 10.000 millones de dólares, en promedio, gastan el 5,3% de su presupuesto en TIC<sup>3</sup>. Utilizando el presupuesto de TIC que se ha calculado (incluyendo los presupuestos anuales de capital), las Naciones Unidas asignan actualmente alrededor del 5,4% de su presupuesto anual a la TIC.

97. Si bien el presupuesto global de la TIC en términos generales se encuadra en la escala de gastos en la materia de las grandes instituciones públicas, hay algunas anomalías que fueron identificadas en el examen estructural que reafirman la necesidad de cambio. Ellas guardan relación principalmente con la manera en que se asignan y utilizan los recursos de la TIC en las esferas funcionales de la TIC. En el nivel superior, esas esferas se dividen en tres categorías principales: ofrecimiento de soluciones, infraestructura, y gestión y administración. La función de ofrecimiento de soluciones contiene las funciones de desarrollo de aplicaciones y apoyo a las aplicaciones. Esta función se encarga de la planificación, diseño y puesta en práctica de las aplicaciones destinadas a los usuarios finales, los departamentos y las instituciones. Estos son los sistemas y herramientas que las dependencias operativas utilizan para ser más productivas, mejorar la calidad y ampliar el alcance y los efectos de sus programas sustantivos. La función de infraestructura contiene las funciones de servidor y gestión del almacenamiento, comunicaciones, servicio de asistencia a los usuarios y las funciones de apoyo a las estaciones de trabajo. Esta función presta apoyo al funcionamiento de los sistemas de aplicaciones y las comunicaciones de voz y datos. La función de gestión y administración abarca la gestión del personal y los servicios auxiliares necesarios para prestar apoyo a todas las dependencias de TIC en materia de recursos humanos, finanzas, logística, adquisiciones y administración.

<sup>3</sup> Gartner, Inc., IT Key Metrics Data, "IT Spending as a Percentage of Enterprise Operational Expenses, by Industry, 2010 (Average)".

98. Los dos gráficos siguientes muestran la distribución funcional actual de los presupuestos de la TIC. Las misiones sobre el terreno se analizaron por separado en razón de su fuerte concentración en actividades de comunicaciones sobre TIC en relación con otras actividades de TIC.

Gráfico VI

**Presupuesto anual total de la TIC para 2010-2011, por esfera funcional para la Sede, oficinas situadas fuera de la Sede y otras**

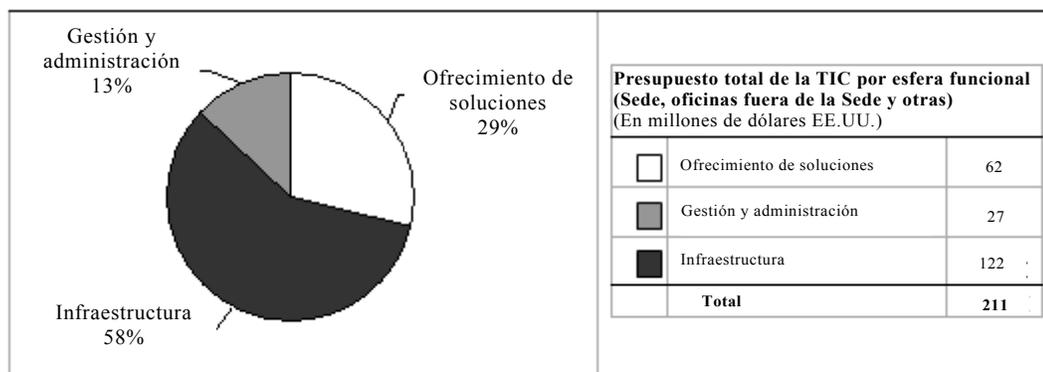
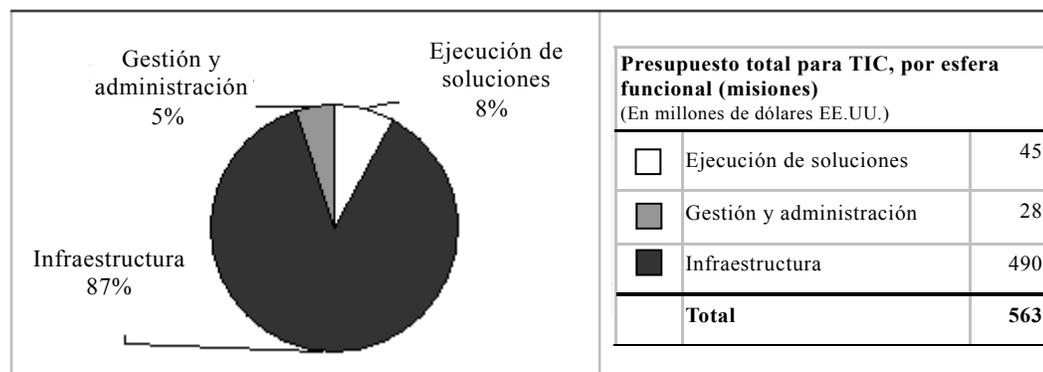


Gráfico VII

**Presupuesto anualizado total para TIC en 2010-2011, por esfera funcional de las misiones**



99. Según dos destacados expertos del sector consultados, Gartner e Info-tech<sup>4</sup>, cuando el entorno de la TIC está normalizado y maduro debe asignarse a la función de ejecución de soluciones entre un 39% y un 41% de los recursos presupuestados. En el primer gráfico anterior (referente a la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas situadas fuera de la Sede y otras instancias), el total de recursos destinados al desarrollo y apoyo de aplicaciones apenas llega al 29%. En cambio, la proporción de recursos asignados al ámbito de la infraestructura (un 58%) es superior a lo que cabría esperar.

<sup>4</sup> Grupo de Investigación de Info-Tech, "2007-2008 IT budget and Staffing report - Government"; enero de 2007; Gartner, IT Key Metrics Data 2010; Key Applications Measures: Cost and Staff Profile: Multi Year, diciembre de 2009.

100. En las misiones sobre el terreno, una parte considerable de los recursos se dedica a la implantación de infraestructura básica, como por ejemplo redes de área extendida, terrestres o por satélite, centros de datos, equipo para la transmisión de voz y datos, conexiones a Internet y correo electrónico. Ello se debe, en parte, a que muchas misiones han de operar en entornos difíciles y a que el perfil de sus usuarios de TIC no es el habitual, como ocurre con el personal militar, los efectivos de policía y otros grupos de usuarios sobre el terreno. Aunque el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha aplicado principios de buena gestión que aumentan su capacidad de gestionar eficazmente el entorno y ha adoptado una estructura semejante a la que propone la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para toda la Secretaría, hay mucho que ganar si la automatización se aplica de forma uniforme en toda la Secretaría para armonizar el apoyo prestado a todos los entornos. Sobre la base de los datos reunidos, solo un 8% de los recursos correspondientes a las misiones sobre el terreno se asignan actualmente a la función de ejecución de soluciones, lo cual limita apreciablemente el volumen de apoyo y desarrollo sustantivos de las aplicaciones que puede proporcionarse a las misiones para que lleven a cabo su labor. Está previsto que, como en otros lugares de destino, los proyectos propuestos liberen valiosos recursos que en las misiones podrán reasignarse a funciones de ejecución de soluciones, lo cual aumentaría en gran medida su capacidad de llevar a cabo sus operaciones con eficacia.

101. El mayor nivel de recursos asignados en todos los lugares de destino a la función de infraestructura obedece a una serie de factores entre los que destacan el volumen de trabajo excesivo, las condiciones ambientales, la falta de entornos y procesos normalizados y la falta de economías de escala. Para entender y explicar mejor la distribución de los recursos destinados a las TIC, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones analizó con mayor detenimiento los datos de varias fuentes relativos al entorno y el volumen de trabajo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Existen 131 servicios de asistencia al usuario de TIC que actualmente prestan apoyo a múltiples entornos variables de estaciones de trabajo, así como apoyo en materia de telecomunicaciones;
- b) Existen 211 salas de servidores o centros de datos que prestan apoyo a múltiples entornos de servidores;
- c) El 80% del personal encargado de la TIC trabaja actualmente en el ámbito de la infraestructura;
- d) Las estadísticas relativas al volumen de trabajo en el ámbito de la infraestructura son apreciablemente inferiores a lo previsto si se tienen en cuenta los actuales niveles de recursos y la escala operacional;
- e) El bajo grado de normalización y automatización ha sido motivo de que las operaciones de la mayoría de las dependencias exijan gran densidad de mano de obra y carezcan de una infraestructura integrada;
- f) Pese a las peculiaridades de los entornos operativos, las dificultades conexas y los gastos generales atípicos correspondientes a la infraestructura de operaciones, en las misiones siguen existiendo posibilidades de mejora.

102. En el cuadro 5 figuran más estadísticas sobre las TIC que se analizaron en el marco del examen estructural. La falta de sistemas básicos para el registro y control de los bienes y equipo de la TIC en la Secretaría hizo imposible obtener un inventario más preciso al respecto.

**Cuadro 5**  
**Principales estadísticas sobre la TIC**

<i>Indicadores principales</i>	<i>Total</i>	<i>Sede</i>	<i>Oficinas situadas fuera de la Sede, comisiones regionales y otros</i>	<i>Misiones especiales y de mantenimiento de la paz</i>
Presupuesto anual para TIC	774	149	62	563
Personal de TIC	4 219	770	688	2 761
Denominaciones de cargos de TIC	173	–	–	–
Dependencias de TIC	70	21	15	34
Programas informáticos	1 994	841	825	328
Servidores físicos	4 557	888	1 322	2347
Centros de datos/salas de servidores	211	8	89	114
Ordenadores de escritorio y portátiles	83 796	17 244	18 435	48 117
Centros de atención al usuario de TIC	131	20	27	84
Solicitudes recibidas por los centros de atención (al año)	1 146 629	292 511	225 597	628 521

103. A raíz de un análisis más pormenorizado de la distribución funcional de los recursos de TIC se formularon las siguientes observaciones (en el cuadro 6 se resumen todos los factores y recomendaciones principales):

a) No están definidas las fronteras de las TIC, es decir, no está claro lo que constituye una actividad o función de TIC;

b) Las actuales trayectorias profesionales y descripciones de las funciones en el ámbito de la TIC no se corresponden con la evolución de la demanda de TIC ni con las mejores prácticas del sector;

c) La falta de recursos destinados a funciones estratégicas “intersectoriales” ha limitado la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de reducir al mínimo y anular los efectos de la fragmentación y duplicación institucionales en el ámbito de la TIC.

## **D. Recomendaciones**

104. Sobre la base de los resultados del examen estructural de la TIC, la Secretaría debe invertir en proyectos puntuales para normalizar y simplificar los entornos de la TIC en toda la Organización a fin de aumentar la eficacia de las actividades de TIC habituales, como las operaciones de los servicios de asistencia y la gestión de los servidores y el almacenamiento, y poder dedicar más recursos a actividades, como el desarrollo de aplicaciones, que reportan el máximo valor directo a la misión de las Naciones Unidas. Además, la Secretaría debe definir y normalizar con precisión los puestos relacionados con la TIC y asignárselos al personal más

calificado para aprovechar al máximo la fuerza de trabajo especializada en TIC que existe en todo el mundo.

105. Para ello, la Secretaría ha determinado cuatro proyectos que constan de dos iniciativas operacionales (“globalizar los servicios de asistencia” y “racionalizar los centros de datos”), que tienen por objeto elevar la eficacia de la infraestructura y los niveles de atención al cliente, y dos iniciativas estratégicas (“racionalizar la organización de la TIC” y “fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”), cuyo objetivo es garantizar una dotación de personal mundial óptima en el ámbito de la TIC y permitir a la Oficina cumplir su mandato ejecutando con mayor eficacia sus programas y funciones estratégicos intersectoriales, lo cual aumenta la capacidad de la Organización de aplicar con gran efecto soluciones institucionales económicas. En el cuadro 6 se resumen los principales factores y los correspondientes proyectos.

#### Cuadro 6

#### Conclusiones y recomendaciones principales

<i>Conclusiones principales</i>	<i>Recomendaciones</i>
131 servicios de asistencia al usuario de TIC prestan actualmente apoyo a múltiples entornos de estaciones de trabajo; en general no se prestan servicios 24 horas al día	<b>Proyecto 1 – Globalizar los servicios de asistencia</b> <b>Objetivo: Disponer de servicios de asistencia mundializados para mejorar la calidad de los servicios y reducir los costos</b>
211 salas de servidores y centros de datos; bajo nivel de normalización y automatización; el modelo de apoyo a las operaciones es costoso y necesita gran densidad de mano de obra	<b>Proyecto 2 – Simplificar los centros de datos</b> <b>Objetivo: Mejorar la gestión de los servidores y su almacenamiento para aumentar la calidad de los servicios y reducir los costos</b>
Las fronteras de las TIC no están bien definidas; las actuales trayectorias profesionales y descripciones de las funciones en el ámbito de las TIC no se corresponden con la evolución de la demanda de TIC ni con las mejores prácticas	<b>Proyecto 3 – Racionalizar la organización de las TIC</b> <b>Objetivo: Racionalizar la organización de la TIC para mejorar la planificación, la eficacia y la eficiencia de la plantilla de TIC</b>
La falta de recursos destinados a funciones estratégicas “intersectoriales” ha limitado la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para ejecutar su mandato	<b>Proyecto 4 - Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones</b> <b>Objetivo: Fortalecer las funciones de la Oficina para supervisar las actividades estratégicas de TIC, reducir la fragmentación e impulsar en toda la Secretaría la innovación en el ámbito de las TIC</b>

#### Resumen de los beneficios

106. Con la ejecución de los proyectos derivados del examen estructural de las TIC la Organización percibirá una serie de notables beneficios cualitativos y cuantitativos que se exponen a continuación.

**Beneficios cualitativos**

107. Los beneficios cualitativos reportan un notable valor institucional al aumentar la eficacia, la agilidad y la productividad de los departamentos, oficinas y misiones. Los beneficios serán: un solo número al que se podrá llamar cuando se encuentre un problema en materia de TIC, ampliación de las horas de atención, mayor rapidez en la respuesta a las necesidades operativas cambiantes y un mayor volumen de recursos para mejorar los procesos operativos y fomentar la innovación en toda la Secretaría.

108. Con la prestación de servicios de infraestructura más eficaces y eficientes, está previsto que disminuya apreciablemente la labor relacionada con la TIC llevada a cabo por personal que no está especializado en ello. Ante las deficiencias del modelo de prestación de servicios, los departamentos y oficinas suelen colmar las lagunas reasignando recursos en detrimento de los programas sustantivos para así tratar de mejorar los servicios de TIC y responder a la demanda no atendida. Con ello, no solo se ve afectada la labor sustantiva, sino que se aplican soluciones técnicas aisladas que a menudo anteponen la funcionalidad local a la estructura, las normas y la capacidad de ampliación a escala institucional. La falta de inversión adecuada en la TIC empeorará la situación y elevará apreciablemente los costos ocultos de las operaciones de TIC en la Secretaría, lo cual mermará la capacidad de incorporar el crecimiento general en los presupuestos departamentales de toda la Secretaría, así como en los presupuestos para TIC.

109. La ejecución de los proyectos derivados del examen estructural de la TIC mejorará la rendición de cuentas y la presentación de informes sobre la composición y los beneficios relativos de las inversiones en TIC. Gracias a los notables aumentos de la productividad y la eficacia se prestarán servicios más puntuales y fiables a las operaciones sustantivas de la Secretaría. La adopción de un modelo de plantilla global para la TIC ofrecerá a los funcionarios un mayor grado de desarrollo profesional y reducirá el volumen de trabajo en materia de TIC llevado a cabo por personal que no está especializado en ello, lo cual aumentará a su vez la eficacia y la eficiencia y fomentará las perspectivas de carrera y la movilidad de los recursos humanos en toda la Organización.

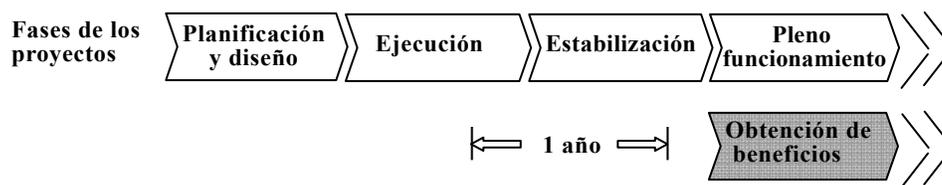
**Beneficios cuantitativos**

110. Aunque la aplicación de estas recomendaciones exigirá una inversión inicial, el análisis exhaustivo ha puesto de manifiesto muchas esferas en que la Secretaría percibiría beneficios no solo cualitativos, sino también cuantitativos a resultas de la normalización y la consolidación, lo que a su vez mejoraría enormemente la calidad y la disponibilidad de los servicios de TIC, reduciría las tareas manuales y potenciaría la capacidad y la movilidad del personal.

111. Es preciso señalar que todas las cifras presentadas en las propuestas de proyectos son estimaciones. Los beneficios se basan en supuestos que, aunque hoy siguen siendo válidos, pueden cambiar dentro de unos años. Además, los beneficios se han calculado sobre la base de los datos disponibles, que no siempre están completos ni son totalmente fiables, en parte porque la Secretaría carece actualmente de las normas, los instrumentos y el grado de automatización necesarios para recabar información operacional sobre las TIC a escala mundial. Los posibles beneficios que aquí se describen no deben interpretarse como economías ni deben tomarse en cuenta en la preparación de futuros presupuestos. Solo cuando haya

transcurrido por lo menos un año desde el despliegue y la estabilización totales de los nuevos procesos y estructuras y cuando se haya realizado el subsiguiente análisis y confirmación de los beneficios deberá estudiarse la posibilidad de hacer reducciones. En el gráfico VIII se indican las fases de los proyectos y los beneficios que se percibirán en el marco de los proyectos orientados a “globalizar los servicios de asistencia” y “racionalizar los centros de datos”:

Gráfico VIII  
**Fases de los proyectos y obtención de beneficios correspondientes a los proyectos orientados a globalizar los servicios de asistencia y racionalizar los centros de datos**



### Condiciones para la obtención de beneficios

112. La obtención de esos beneficios depende de varias condiciones importantes, entre ellas la financiación total de las propuestas de aplicación recomendadas en el presente informe, la participación y el apoyo constantes de todos los interesados y la persistencia en la Secretaría de una gobernanza sólida en materia de TIC.

113. No puede permitirse a los distintos departamentos optar por no globalizar los servicios de asistencia, no racionalizar los centros de datos o no racionalizar la organización de la TIC. Los beneficios señalados en estas propuestas se verán mermados considerablemente si se hacen excepciones, pues no se generarán economías de escala, las normas se debilitarán y el entorno mundial volverá a complicarse.

114. La autoridad encargada de clasificar los puestos de trabajo en el ámbito de la TIC debería estar bajo el control central de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para impedir que cada departamento establezca por separado sistemas de clasificación de los puestos de trabajo en el ámbito de la TIC.

115. En colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, deben prepararse programas de capacitación y orientación del personal para facilitar la reasignación eficaz del personal y la transición al nuevo modelo de plantilla global.

### Cuadro 7

#### Resumen de los posibles beneficios cuantitativos anuales, por proyecto

(En millones de dólares EE.UU.)

<i>Proyecto</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Globalizar los servicios de asistencia	34,9	47,2
Racionalizar los centros de datos	36,4	54,6
Racionalizar la organización de la TIC <sup>a</sup>	–	–

<i>Proyecto</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones <sup>a</sup>	–	–
<b>Total</b>	<b>71,3</b>	<b>101,8</b>

<sup>a</sup> Los beneficios cuantitativos son difíciles de estimar, pero en las secciones dedicadas a los proyectos se describen beneficios cualitativos significativos.

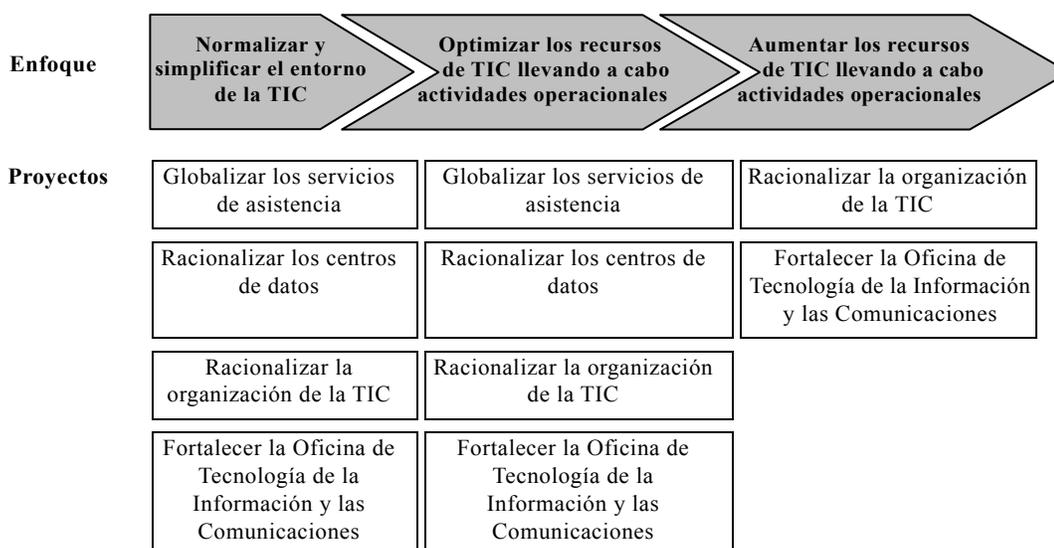
### Resumen del enfoque basado en el examen estructural

116. Las propuestas resultantes del examen estructural de la TIC forman parte de un proceso permanente que se funda en la modernización, la normalización, la simplificación y la consolidación a escala mundial de los entornos informáticos de la TIC en la Secretaría a la vez que optimiza los productos de su fuerza de trabajo mundial. Para cumplir este objetivo deberán coordinarse los cuatro proyectos propuestos. Durante la ejecución de los proyectos se percibirán beneficios inmediatos, como la mayor disponibilidad y calidad de los servicios y la mejora de la continuidad de las operaciones.

117. Cuando se haya normalizado el entorno general de la TIC, se determinarán los recursos y la capacidad sobrantes, lo cual creará posibilidades de reducir los costos operacionales y reasignar personal a labores de gran valor; de ese modo se ofrecerán soluciones eficaces en función del costo que aumentarán la productividad del personal, conservarán los conocimientos institucionales y se ajustarán mejor a los objetivos estratégicos de la Organización. De no invertirse en estos proyectos, se desencadenará una espiral descendente de fragmentación, ineficacia y mengua de la capacidad de implantar nuevas aplicaciones y servicios en un entorno en evolución mientras el presupuesto general para TIC seguirá creciendo notablemente. En el siguiente gráfico se resume el enfoque basado en el examen estructural de la TIC.

Gráfico IX

### Enfoque basado en el examen estructural de la TIC



Beneficios	TIC	TIC	TIC
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación</li> <li>• Normalización/ automatización</li> <li>• Mejor gestión de la configuración</li> <li>• Perspectiva mundial/transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los costos de las operaciones (entre 71,3 millones de dólares y 101,8 millones de dólares anuales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor gestión de los talentos</li> <li>• Mayor movilidad del personal</li> <li>• Menores costos de las operaciones</li> <li>• Planificación estratégica de la mano de obra</li> <li>• Fortalecimiento del liderazgo en el ámbito de las TIC</li> </ul>
	<p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad y calidad de los servicios</li> <li>• Mayor continuidad de las operaciones</li> </ul>	<p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones eficaces en función del costo</li> </ul>	<p><b>Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más proyectos y soluciones de gestión de los conocimientos, gestión de los recursos y gestión de la infraestructura</li> <li>• Aumento de la productividad de los usuarios</li> <li>• Correspondencia precisa con las prioridades operacionales</li> <li>• Conservación de los conocimientos institucionales</li> <li>• Enfoque basado en soluciones institucionales</li> </ul>

### Gestión y supervisión de proyectos

118. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se encargará, con la participación activa de todos los interesados, de la gestión general de los proyectos de globalizar los servicios de asistencia y racionalizar los centros de datos. Se establecerá para los proyectos un comité directivo integrado por representantes superiores de esferas sustantivas y de la TIC que se encargará de supervisar la gestión y adoptar decisiones en materia de políticas, velar por la armonización institucional y la transición sin contratiempos y fomentar la colaboración entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y todos los interesados.

### Estrategia de mitigación de los riesgos

119. La mitigación de los riesgos es fundamental para ejecutar con éxito los proyectos derivados del examen estructural de la TIC. Cada fase de ejecución de un proyecto se iniciará con actividades de planificación y diseño orientadas a establecer los requisitos operacionales, incluida la determinación de los requisitos singulares de cada caso, para asegurarse de que la capacidad existente se evalúa y entiende íntegramente antes de ultimar los planes y diseños. A continuación se procede a una

aplicación a título experimental que sirve para corroborar la validez del concepto antes de iniciar la implantación general. Gracias a este enfoque articulado en varias fases, el equipo encargado del proyecto puede examinar la experiencia acumulada al término de cada fase e incorporarla en ulteriores etapas de la aplicación, así como efectuar una evaluación formal y precisa de los beneficios. Los conocimientos obtenidos en las fases anteriores servirán para mitigar los riesgos a medida que aumente la complejidad en fases ulteriores. Se crearán juntas de gobernanza y comités de trabajo interinstitucionales encargados de garantizar debidamente la supervisión ejecutiva, la dirección y la valoración de todos los proyectos derivados del examen estructural de la TIC. Para mitigar el riesgo de no percibir totalmente los beneficios durante los períodos de transición, se parte de la base de que solo se obtendrán los beneficios propuestos cuando haya pasado un año desde la ejecución satisfactoria de estos proyectos.

## **E. Proyectos derivados del examen estructural**

120. En la presente sección se expondrán de forma pormenorizada las conclusiones, los objetivos, los beneficios y los planes de ejecución de los cuatro proyectos derivados del examen estructural de las TIC que la Asamblea General deberá aprobar.

### **1. Globalizar los servicios de asistencia**

#### **Conclusiones**

121. Los estudios del examen estructural de la TIC indicaron que hay actualmente en toda la Secretaría 131 servicios de asistencia que prestan a los usuarios de la TIC un nivel de apoyo diverso e irregular. Los servicios de asistencia y las correspondientes estaciones de trabajo de los usuarios constan de 835 funcionarios de dependencias de la TIC y de esferas sustantivas. La mayoría de los servicios de asistencia operan en horario de trabajo normal y no prestan servicios 24 horas al día. Aunque algunas misiones prestan apoyo en horario ampliado, ninguno de los servicios de asistencia dispone de instrumentos modernos normalizados o procesos simplificados para atender con eficacia la demanda operacional. Los indicadores del volumen de trabajo de los servicios y la dotación de personal que se indican en el estudio del examen estructural de la TIC para 2010 dan a entender que existen ineficiencias. Por término medio, la mayor parte del personal de los servicios de asistencia de la TIC tramita cerca de un cuarto del volumen de trabajo (solicitudes de servicios) tramitado en organizaciones semejantes. Las entrevistas de validación y las visitas in situ demostraron que, en muchos casos, los procesos no están simplificados y no se dispone de instrumentos de automatización.

122. En toda la Organización muchos servicios de asistencia y equipos de apoyo a las estaciones de trabajo llevan a cabo sus tareas manualmente, en muchos casos complementando su labor con procesos e instrumentos de ámbito local cuya capacidad productiva es limitada. Además, aunque en la Secretaría se han concertado varios acuerdos de prestación de servicios, en la mayor parte de los casos el desempeño no es objeto de seguimiento ni presentación de informes, lo cual viene a añadirse a los obstáculos que impiden calibrar con precisión el grado de satisfacción del usuario.

123. Un análisis más amplio puso de relieve otras deficiencias esenciales en la prestación de servicios de TIC que son consecuencia de la fragmentación de los servicios de asistencia:

a) **Incoherencia en los procesos.** Los procesos de los servicios de asistencia no están conectados entre sí ni integrados, con lo cual se duplican las tareas de apoyo. Además, los procesos comportan a menudo tareas manuales que consumen mucho tiempo y pueden conducir a error. A raíz de ello, la eficiencia es escasa, los costos del apoyo altos y la calidad del apoyo desigual;

b) **Duplicación de tareas.** En determinados casos, cabe entender que son más personalizados los servicios de asistencia prestados a departamentos concretos. En vista de que estos servicios funcionan con independencia de sus equivalentes en otras ubicaciones y carecen de un mecanismo centralizado de seguimiento de los incidentes, sus tareas se repiten constantemente, aunque sus procesos de prestación de servicios podrían elaborarse una sola vez y darse a conocer mediante una base institucional de conocimientos;

c) **Discrepancias en las tecnologías para utilizar, comprar y mantener los instrumentos de los servicios de asistencia.** Algunos servicios de asistencia emplean actualmente un número reducido de tecnologías, mientras que en muchos casos no emplean ningún tipo de tecnología. Con ello, no resulta posible comunicar ni seguir los parámetros del desempeño necesarios para el funcionamiento eficaz de los servicios de asistencia y proliferan las licencias de programas informáticos y los contratos de apoyo concertados con diversos proveedores, lo cual es más costoso de lo necesario y dificulta la capacidad de la Organización de negociar descuentos por volumen y reutilizar de forma organizada las licencias adquiridas;

d) **Falta de integración.** En el actual entorno, sería prácticamente imposible y muy costoso integrar las numerosas tecnologías empleadas en toda la Secretaría por los servicios de asistencia. A raíz de ello, cada servicio tiene una visión parcial del entorno de la TIC, lo cual hace que su personal entienda de forma limitada las ramificaciones técnicas y operativas de los incidentes relacionados con la TIC, que con ello no pueden ordenarse por prioridad en función de su repercusión operacional ni solucionarse mediante operaciones sustitutivas adecuadas; el personal de los servicios de asistencia tampoco puede proporcionar soluciones a problemas comunes partiendo de una fuente compartida. La incapacidad de dar seguimiento a la información correspondiente a distintos servicios de asistencia coarta la capacidad de la Organización de supervisar con precisión y gestionar dinámicamente las operaciones generales de los servicios de asistencia o de seguir de cerca sus costos.

### **Objetivos del proyecto**

124. El proyecto tiene por objeto ampliar el alcance de los servicios de asistencia y apoyo a las estaciones de trabajo en el ámbito de la TIC ofrecidos a los usuarios de los distintos departamentos, oficinas y misiones dotándolos de coherencia, eficacia y normalización, ya se presten en la misma ciudad, el mismo país o el mundo entero. La ejecución del proyecto es decisiva para que la Organización cumpla sus objetivos. En los casos en que exista un concepto más amplio de servicio de asistencia, como ocurre con el número 311 en la ciudad de Nueva York, el proyecto mejorará la porción correspondiente a la TIC, lo cual servirá para atender sin tropiezos y de forma transparente las solicitudes de servicios de TIC.

125. Las tecnologías e instrumentos institucionales para servicios de asistencia que actualmente ofrece el mercado permiten incorporar en los procesos mejoras confirmadas por el paso del tiempo y la práctica que han servido para perfeccionar apreciablemente el funcionamiento de muchas organizaciones de todo el mundo. La normalización del entorno de estaciones de trabajo permite al personal de los servicios de asistencia administrar a distancia los problemas que encuentra el usuario y no solo aumenta la diligencia en la respuesta y la solución del problema, sino que también reduce las necesidades de personal para prestar apoyo a las estaciones de trabajo. La propuesta aquí presentada de globalizar los servicios de asistencia comprende la normalización del entorno informático de las estaciones de trabajo a fin de cumplir estas metas.

126. Resumiendo, con la globalización de los servicios de asistencia se reducirá la duplicación de tareas mediante un proceso de mejora constante que permitirá la modernización permanente a partir de la creación de un único punto de contacto al que se dirigirán todas las solicitudes de servicios. Para ello puede que haga falta deliberar con los departamentos, las oficinas y las misiones sobre el terreno que carecen de proveedores claros de apoyo normalizado. Un ejemplo es el de los centros de información de las Naciones Unidas integrantes del Departamento de Información Pública, que se ven obligados por las limitaciones de financiación a tener modelos de apoyo híbrido y múltiples proveedores de servicios de TIC. El proyecto de globalización de los servicios de asistencia colaborará con el Departamento de Información Pública y con otros departamentos que se encuentren en situaciones parecidas para detectar las deficiencias de las normas de configuración y del desempeño y ayudar a las dependencias orgánicas a establecer políticas, procedimientos y modelos de financiación consonantes con sus necesidades.

127. Los objetivos de la globalización de los servicios de asistencia son los siguientes:

a) Contar con una interfaz mundial virtualizada para los servicios de asistencia (es decir, un único punto de contacto) en el marco de una estrategia de “seguimiento del sol” para prestar a todas horas servicios en distintos idiomas al personal de toda la Secretaría;

b) Reducir el actual número de servicios de asistencia, cifrado en 131, manteniendo la presencia local de personal de los servicios conectado virtualmente, cuando proceda, para atender las necesidades de la Organización. Podrían aprovecharse las actuales instalaciones (centros de servicios mundiales y regionales) para generar sinergias y economías de escala;

c) Implantar y mantener altos niveles de normalización, automatización y desempeño en la gestión de los servicios;

d) Emplear tecnologías de autoservicio para reducir el número de solicitudes atendidas por personas;

e) Aprovechar las actuales instalaciones físicas, los instrumentos actuales, como iNeed, las actuales iniciativas, como Umoja y el plan maestro de mejoras de infraestructura, y las actuales estrategias, como la estrategia mundial de apoyo sobre el terreno, cuando sea viable y racional;

f) Aprovechar las oportunidades de contratación externa de servicios basados en el desempeño de conformidad con las resoluciones 55/232 y 59/289 de la Asamblea General.

128. El proyecto de globalización de los servicios de asistencia se regirá por los siguientes principios:

a) El proyecto se ejecutará meticulosamente y por etapas empezando por actividades experimentales que se examinarán para extraer enseñanzas y, con ello, mejorar las ulteriores fases de la ejecución;

b) El éxito alcanzado se medirá teniendo en cuenta la percepción de los usuarios y encuestas sobre su satisfacción cuantificables y metodológicamente válidas;

c) Los instrumentos y procesos se normalizarán en la medida de lo posible;

d) Los recursos liberados por las mejoras de los servicios de asistencia y las estaciones de trabajo se reasignarán a la ejecución del proyecto o a actividades que reporten mayor valor;

e) Si la ejecución del proyecto no consigue atender las necesidades concretas de un departamento, se idearán mejoras desde una perspectiva susceptible de ampliación a fin de mantener una presencia local;

f) Las normas de los servicios de asistencia se determinarán mediante metodologías basadas en la Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información<sup>5</sup>;

g) Se ofrecerán acuerdos de prestación de servicios en múltiples niveles con arreglo a las necesidades de los departamentos;

h) Se tendrán en cuenta las limitaciones que encuentra la centralización física, como en el caso de las resultantes de la conectividad de la infraestructura;

i) Las dimensiones y la complejidad del proyecto exigen comunicación, trabajo en equipo y cooperación entre todos los departamentos y oficinas de toda la Secretaría; será necesaria una función de gestión del cambio y comunicaciones para garantizar la preparación de los usuarios y reducir al mínimo los trastornos que sufra la Organización durante el cambio.

### **Beneficios**

129. Con la consolidación, modernización y normalización del actual entorno de los servicios de asistencia, la Organización pasará a adoptar un enfoque que institucionalizará las mejores prácticas aceptadas en el sector y una tecnología adecuada que reporte a toda la Organización numerosos beneficios, incluidas mejoras en el nivel y la calidad de los servicios, la implantación de normas de ámbito institucional, una coherencia sujeta a una disciplina, la conservación de los conocimientos institucionales y economías a largo plazo.

---

<sup>5</sup> La Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información ofrece una documentación sistemática y completa de las mejores prácticas de determinación, planificación, prestación y apoyo de los servicios institucionales de tecnología de la información empleados por miles de organizaciones de todo el mundo.

### Beneficios cualitativos

130. La globalización de las operaciones de los servicios de asistencia reportará a la Organización los siguientes beneficios cualitativos:

131. Mejoras de la eficiencia:

a) **Agilidad.** Al utilizar procesos y tecnologías basados en las mejores prácticas del sector, los servicios de asistencia globalizados pasarán de la reacción a la acción directa en la entrega de soluciones al usuario, lo cual será consecuencia del mayor grado de integración con otras esferas de la tecnología de la información;

b) **Accesibilidad.** La prestación de servicios a todas horas en varios idiomas reducirá en gran medida el tiempo necesario para solucionar los problemas al tiempo que permitirá prestar los servicios de TIC de calidad superior que cabe esperar en operaciones de ámbito mundial;

c) **Mejoras en los procesos y operaciones de la TIC.** El conjunto integrado de tecnologías fiables y modernas para servicios de asistencia y estaciones de trabajo permitirá prestar servicios coherentes al usuario. El consiguiente aumento de la capacidad podrá reasignarse a la oferta de servicios mejorados de TIC en toda la Secretaría;

d) **Capacidad de respuesta.** Los instrumentos de solución de los problemas a la primera llamada, autoservicio, seguimiento de los casos y base de conocimientos potencian espectacularmente la capacidad de respuesta de los servicios de asistencia. Las mejoras de los procesos simplificarán la experiencia del usuario y permitirán a los servicios resolver los problemas con mayor rapidez y mejorar la labor del usuario;

e) **Mayor productividad.** En vista de que el personal depende de su ordenador personal, toda interrupción del funcionamiento comporta pérdidas de la productividad. La buena gestión de los servicios de asistencia globalizados aumentará su calidad y su capacidad de respuesta, lo cual se vigilará y medirá con arreglo a lo dispuesto en acuerdos de prestación de servicios que indicarán claramente qué servicios van a prestarse, así como cuándo y cómo se prestarán. La mejora de la productividad servirá también para ampliar el horario de atención y poner a disposición de los usuarios un único punto de contacto, lo cual reducirá el tiempo dedicado al seguimiento de las solicitudes pendientes.

### Beneficios cuantitativos

132. La Organización gasta actualmente en las operaciones de los servicios de asistencia unos 135 millones de dólares anuales repartidos en 95,4 millones de dólares en concepto de costos laborales y 39,6 millones de dólares en concepto de gastos de equipo. Los entornos de los servicios de asistencia y las estaciones de trabajo reciben el apoyo de 835 equivalentes de funcionarios a jornada completa (618 de plantilla y 217 contratistas) en 131 servicios de asistencia de todo el mundo. Se estima que, cuando se termine de ejecutar el proyecto, las economías generales oscilarán entre 34,9 millones de dólares y 47,2 millones de dólares al año. Estas economías son consecuencia de aumentos en la eficiencia que permitirán ahorrar en las siguientes categorías: dotación de personal (un 54%), trabajo por contrata (un 27%) y equipo (un 19%).

133. Aumentos en la eficiencia:

a) **Dotación de personal.** La introducción de instrumentos de autoservicio y de la automatización y normalización de las tecnologías de los servicios de asistencia reducirá considerablemente el volumen de trabajo de los servicios y comportará una reducción de 269 a 363 equivalentes de funcionarios a jornada completa encargados del funcionamiento de los servicios de asistencia, lo cual supondrá economías que irán de 18,7 millones de dólares a 25,3 millones de dólares. Este exceso de capacidad de la plantilla podrá reasignarse a funciones de TIC que reporten mayor valor o a actividades sustantivas;

b) **Trabajo por contrata.** Asimismo, la globalización de los servicios de asistencia comportará una reducción de 94 a 128 equivalentes de funcionarios a jornada completa. Estos recursos liberados se reasignarán a otras actividades de TIC a medida que se consoliden y automaticen los servicios de asistencia y se normalice el entorno de las estaciones de trabajo. Como consecuencia de ello, las economías anuales estimadas oscilarán entre 6,6 millones de dólares y 8,9 millones de dólares;

c) **Equipo.** La adopción de normas e instrumentos para el autoservicio, las estaciones de trabajo y los servicios de asistencia, unida a la consolidación física de estos, permitirá reducir los costos entre 9,6 millones de dólares y 13 millones de dólares.

Cuadro 8

**Beneficios anuales recurrentes, estimados por categoría, derivados de la mundialización de los servicios de asistencia**

(En millones de dólares EE.UU.)

<i>Categoría del beneficio</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Dotación de personal	18,7	25,3
Trabajo por contrata	6,6	8,9
Equipo	9,6	13,0
<b>Total</b>	<b>34,9</b>	<b>47,2</b>

**Plan de ejecución**

**Enfoque**

134. El equipo encargado del proyecto de globalización de los servicios de asistencia planificará y ejecutará el proyecto bajo la dirección del Oficial Principal de Tecnología de la Información y del comité directivo establecido. El equipo estará integrado por expertos de distintas dependencias de TIC de la Sede, oficinas situadas fuera de la Sede, comisiones regionales, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y misiones sobre el terreno. Su coordinación y su dirección se encomendarán a un director del proyecto que será el responsable de la ejecución.

135. La ejecución empezará con una fase de planificación y diseño que constará de un análisis exhaustivo de las deficiencias y una evaluación e inventario del actual entorno de los servicios de asistencia de toda la Secretaría obteniendo datos más pormenorizados que los reunidos en el examen estructural de las TIC.

136. Antes de consolidar los servicios de asistencia de toda la Secretaría, hace falta invertir en instrumentos adecuados y elaborar modelos de servicios, procesos de buenas prácticas y funciones de eficacia comprobada en el sector a fin de crear el entorno operativo normalizado necesario para que pueda plasmarse la consolidación física efectiva.

137. Al término de la normalización y de la implantación de los instrumentos, la consolidación física tendrá lugar en varias fases. Cada fase de ejecución se iniciará con una etapa experimental mediante la que se comprobará la validez del concepto. Esta aplicación experimental del plan permite al equipo del proyecto examinar las lecciones aprendidas al término de cada fase con miras a ulteriores etapas de la ejecución y realizar una evaluación más precisa de los beneficios. Los conocimientos acumulados en fases anteriores servirán para reducir los riesgos en los entornos más complejos, algo que se considera buena práctica cuando las operaciones institucionales se anteponen a las consideraciones sobre los costos.

#### Calendario y necesidades de recursos

138. La siguiente figura describe el calendario del proyecto de alto nivel para globalizar los servicios de asistencia técnica.

Gráfico X

#### Calendario del proyecto para globalizar los servicios de asistencia técnica

<i>Actividades principales</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Planificación y diseño	■				
Consolidación de la Sede		■			
Consolidación en las oficinas fuera de la Sede, comisiones regionales y otras dependencias			■		
Consolidación en las misiones				■	

139. El costo estimado global para la ejecución del proyecto asciende a 58.044.700 dólares, y los costos del primer año de puesta en marcha se estiman en 1.614.900 dólares, tal como se indica en el cuadro 9. Sólo se solicitan en este momento los recursos para el bienio 2010-2011; las necesidades adicionales se presentarán en las solicitudes presupuestarias futuras para apoyar las siguientes fases de la ejecución. Los factores de costos más importantes en 2011 serán la formulación de una estrategia global y la capacidad para la gestión del suministro de la TIC, junto con una función de gestión del desempeño de esa tecnología, que permitan a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones evaluar los resultados y el desempeño relativo del proyecto. Un aspecto crítico de estas funciones será aplicar un método automatizado para generar información de los activos de la TIC relacionados con estaciones de trabajo y otros equipos de usuario final, como asistentes digitales personales e impresoras, y ponerla a disposición del personal de apoyo y encargado de la estrategia de la TIC. También será fundamental establecer en la Sede ensayos piloto para la demostración del concepto que se puedan evaluar y

refinar antes de la aplicación generalizada en la Sede. Se utilizará un enfoque similar en otros lugares de destino y misiones en las fases posteriores del proyecto, como se ha descrito anteriormente. Actualmente ni la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ni otra entidad de la Secretaría poseen estas funciones o conjuntos de aptitudes, debido al enfoque descentralizado y fragmentado de la TIC antes mencionado. Es necesario crear dichas aptitudes para la ejecución satisfactoria del proyecto de globalizar los servicios de asistencia técnica. A continuación se enumeran las distintas fases y la forma en que se basan en las fases previas para asegurar el éxito. Este enfoque se funda en las mejores prácticas observadas en materia de TIC en muchos otros casos de proyectos satisfactorios en el sector público.

140. **Fase 1: Planificación y diseño.** Durante esta fase se llevará a cabo una evaluación cabal, que dará como resultado los requisitos generales para la emisión de identificadores de incidencias para los servicios institucionales de asistencia técnica, el autoservicio, la gestión de la configuración y herramientas basadas en los conocimientos, así como los requisitos de una estación de trabajo institucional normalizada. El componente de costo principal de esta fase es la fuerza de trabajo necesaria para evaluar, seleccionar y utilizar de forma experimental las herramientas necesarias (costo total para la fase 1: 7,2 millones de dólares).

141. **Fase 2: Consolidación en la Sede.** Esta fase comienza con un ensayo piloto en la Sede. Se instalarán herramientas basadas en los conocimientos para la emisión de identificadores de incidencias para los servicios de asistencia técnica, autoservicio, y gestión de activos y se desplegará una imagen de estación de trabajo normalizada. Se organizarán actividades con las lecciones aprendidas y se introducirán ajustes en el plan de ejecución sobre la base del ensayo piloto, y a continuación se procederá al despliegue generalizado en la Sede. Los componentes de costo más importantes de esta fase son los gastos de la fuerza de trabajo asociada con la instalación y despliegue de las herramientas, así como los fondos necesarios para comprar el software y el hardware básico (costo total para la fase 2: 14 millones de dólares).

142. **Fase 3: Consolidación en oficinas situadas fuera de la Sede, comisiones regionales y otras unidades.** Esta fase comienza con un ensayo piloto en las oficinas situadas fuera de la sede, las comisiones regionales y otras dependencias siguiendo el mismo modelo anterior. Los componentes de costo más importantes para esta fase son los mismos que en la fase de la Sede mencionados *supra* (costo total para la fase 3: 18,1 millones de dólares).

143. **Fase 4: Consolidación en misiones.** Esta fase comienza con un ensayo piloto en misiones seleccionadas, siguiendo los mismos pasos que antes. Debido a las necesidades peculiares de las misiones, el enfoque de los servicios de asistencia técnica se adaptará para garantizar que se atiendan las necesidades críticas en el terreno (costo total de la fase 4: 18,7 millones de dólares).

**Cuadro 9**  
**Total de recursos necesarios para la ejecución del proyecto**  
**de globalizar los servicios de asistencia técnica**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<i>Total</i>
<b>Globalizar los servicios de asistencia técnica</b>				
Otros gastos de personal	383,2	1 437,0	3 257,2	5 077,4
Consultores y expertos	787,1	2 854,9	3 117,5	6 759,5
Viajes de funcionarios	–	500,0	2 250,0	2 750,0
Servicios por contrata	68,7	2 950,8	6 300,0	9 319,5
Gastos generales de funcionamiento	280,1	804,5	1 155,5	2 240,1
Suministros y materiales	4,5	4 766,3	13 171,6	17 942,4
Mobiliario y equipo	91,3	6 341,5	7 523,0	13 955,8
<b>Total</b>	<b>1 614,9</b>	<b>19 655,0</b>	<b>36 774,8</b>	<b>58 044,7</b>

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

*Otros gastos de personal*

144. Se propone la suma de 383.200 dólares para personal temporario general a fin de sufragar dos puestos P-4 necesarios para dirigir las actividades relacionadas con el suministro comercial y la gestión de la configuración y el desempeño de la TIC, durante nueve meses en 2011. Las tareas que han de cumplir estos funcionarios P-4 en el suministro comercial de TIC consisten en: dirigir un esfuerzo global para crear modelos de llamados a licitación y de solicitudes de información que permitan identificar tanto recursos internos como externos para la prestación de servicios de asistencia técnica de alcance mundial y apoyo a la estación de trabajo, y coordinar los ensayos piloto con las diversas entidades de la Secretaría y administrar la ejecución del proyecto de globalizar los servicios de asistencia técnica. Las tareas de gestión de la configuración y el desempeño de la TIC que han de cumplir consisten en: establecer un marco integrado de gestión de los activos de TIC, con los detalles de configuración esenciales para que el proveedor seleccionado pueda administrar el entorno de una manera eficaz. Esto requiere la coordinación global de las diversas organizaciones de TIC para introducir y administrar la ejecución de estas funciones; los titulares de ambos puestos P-4 recurrirán en gran medida a consultores y expertos para que realicen los análisis necesarios.

*Consultores y expertos*

145. Se solicita una suma total de 787.100 dólares para consultores y expertos que asistan a los funcionarios P-4 y evalúen el conjunto de herramientas y planifiquen la ejecución. Los expertos evaluarán el alcance global del entorno de los servicios de asistencia técnica en materia de TIC y estaciones de trabajo existentes en la Secretaría, identificarán las deficiencias y elaborarán y evaluarán herramientas y proveedores que puedan aplicar satisfactoriamente la estrategia creada por los funcionarios P-4. Deberán estar especializados en el conjunto de herramientas y la integración de los procesos de gestión necesarios para el proyecto de globalizar los

servicios de asistencia técnica, y tendrán que poseer conocimientos operacionales y experiencia concreta muy detallada que permita la evaluación, la planificación y la introducción del proyecto en el entorno de la Secretaría. Estos son conocimientos de que no dispone el actual personal de TIC, por lo que tendrán que obtenerse en paralelo con las tareas realizadas por los P-4.

#### *Servicios por contrata*

146. Se solicita la cantidad de 68.700 dólares para sufragar el costo de los servicios por contrata relacionados con las actividades de formación en 2011. Se necesitará impartir formación en los sistemas que se evalúan al personal clave de las partes interesadas que participe en el equipo del proyecto, para que se puedan combinar adecuadamente los conocimientos institucionales con las capacidades de las herramientas y procesos. Ello ayudará a los consultores y expertos a identificar las capacidades de carácter institucional y, al mismo tiempo, a comprender las características y limitaciones del entorno de la TIC en la Secretaría. El importe indicado también cubriría los gastos de la red local y los acuerdos de prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

147. Se solicita la suma de 280.100 dólares para gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones del espacio de oficinas y servicios de teléfono y fax en relación con las nuevas plazas, que se necesitan para este proyecto.

#### *Suministros y materiales*

148. Se solicita la cantidad de 4.500 dólares para sufragar los gastos de suministros de oficina en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

#### *Mobiliario y equipo*

149. Se solicita la cantidad de 91.300 dólares para sufragar los costos de suministro de mobiliario y equipo de automatización de oficinas en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

### **Bienio 2012-2013 y años ulteriores**

150. La previsión de los costos del proyecto se ha calculado con la mayor precisión posible; no obstante, se actualizará en los informes posteriores y las necesidades se incluirán en los esbozos correspondientes del proyecto de presupuesto por programas a medida que se disponga de más detalles.

## **2. Racionalizar los centros de datos**

### **Conclusiones**

151. Las encuestas del examen estructural de la TIC han indicado que en la actualidad hay 34 centros de datos y 177 salas de servidores en la Secretaría, lo que representa 211 instalaciones de computación separadas. Esta situación exige medidas de gestión inmediatas para contener el crecimiento de las instalaciones informáticas y lograr un número controlado y racional de los centros de datos en todo el mundo. El entorno de servidores y almacenamiento existente en la

Organización plantea una serie de riesgos y problemas, que se indican a continuación.

a) **Crecimiento explosivo del entorno de servidores.** Los 4.557 servidores señalados en la encuesta de 2010 indican un crecimiento del 23% en menos de dos años, en relación con el número de servidores señalados en la encuesta de 2008, impulsado por el mayor crecimiento y demanda de la Organización. Es alarmante observar que el número de servidores ha crecido, pese a los esfuerzos de virtualización en cuyo marco se retiraron del servicio 950 servidores durante el mismo período. Si se considera esta circunstancia, el número de servidores ha aumentado casi en un 50% desde 2008. Si no se controla, la cantidad de servidores se seguirá multiplicando y superará la capacidad de la Organización para gestionarlos de manera eficaz y económica. En términos sencillos, más servidores requieren más hardware, software y personal de apoyo. Si bien el proyecto no incluye la consolidación de aplicaciones, los beneficios que se obtengan serán aún mayores si se impone una mayor disciplina en la gestión de la cartera de aplicaciones.

b) **Constante aumento de la demanda de almacenamiento.** A medida que la necesidad de acceder a la información se convierte en una actividad más crucial para la Organización, la demanda de almacenamiento digital sigue creciendo en tasas de dos dígitos, y esta tendencia no muestra signos de desacelerarse. Los resultados de la encuesta de 2010 indicaron que la capacidad de almacenamiento combinada de la Organización es de aproximadamente 2,4 petabytes de información, lo que equivaldría aproximadamente a 50 millones de archivadores de cuatro cajones llenos de texto. El crecimiento masivo de los datos en los últimos años ha llevado a los departamentos a construir su propia infraestructura y añadir subsistemas de almacenamiento adicionales. Esto ha dado lugar a sistemas de almacenamiento excesivos, no coordinados y no normalizados, que resultan difíciles de manejar, son costosos de apoyar y no siguen el ritmo del aumento continuo de las necesidades y la evolución del almacenamiento de aplicaciones;

c) **Necesidades de apoyo excesivas.** La encuesta de 2010 indicó que hay aproximadamente 552 personas encargadas de la gestión de los entornos de servidores y almacenamiento en toda la Secretaría. Este número de personas es necesario debido a la falta de herramientas institucionales de gestión y seguimiento de los servidores y sistemas de almacenamiento, agravado por el mantenimiento de entornos de servidores y almacenamiento independientes, lo que es ineficiente desde el punto de vista del funcionamiento y la fiscalización;

d) **Incoherencia de los procesos.** Las herramientas de seguimiento de los servidores y el almacenamiento y los procesos de gestión no guardan coherencia entre los centros de datos y salas de servidores. En cuanto a las herramientas que existen, la falta de integración ha dado lugar a enfoques compartimentados e incoherentes de la gestión del entorno de infraestructura y la duplicación de la labor de apoyo. Además, los actuales procesos conllevan tareas manuales que consumen mucho tiempo y pueden dar lugar a errores. La aplicación ineficiente de las posibilidades informáticas, la baja utilización de los servidores, los innecesariamente elevados costos de apoyo y plazos de restablecimiento son frecuentes en toda la Secretaría;

e) **Disparidad de las tecnologías para utilización, compra y mantenimiento.** Con unas pocas excepciones en algunos departamentos y en

algunos casos dentro de las misiones, las normas y herramientas que existen en el mercado no se han integrado en la Organización. Esto ha provocado una incapacidad para seguir e informar sobre la métrica de desempeño necesaria para evaluar los problemas en los servidores y sistemas de almacenamiento. Como resultado, los procedimientos son ineficaces para la identificación, diagnóstico, solución y adaptación a escala de los problemas, lo que ha causado interrupciones innecesarias del servicio. Además, existen numerosos contratos de apoyo con múltiples proveedores, lo que además de ser innecesariamente más oneroso, obstaculiza la capacidad de la Organización para usar la escala para negociar descuentos. La incompatibilidad entre las tecnologías y los gastos que genera la gestión de múltiples plataformas hace que sea difícil, si no imposible, administrar de manera eficiente la capacidad de la infraestructura;

f) **Cuestiones relacionadas con la retención y la movilidad del personal.**

No hay políticas o normas para toda la Secretaría que se apliquen a la gestión de servidores y almacenamiento en los 211 centros de datos y salas de servidores, lo que significa que, debido a la singularidad de cada entorno, no se puede recurrir a personal de otras partes de la Secretaría para prestar ayuda y asistencia cuando las necesidades fluctúan. Por el mismo motivo, es difícil migrar de un departamento al siguiente. La facilidad de la movilidad y la repetición de la práctica redundan en beneficio de la organización al aprovecharse muchas experiencias en un entorno informático similar, lo que es difícil de lograr en el entorno actual;

g) **Falta de enfoque institucional.** Diversos departamentos administran componentes separados de la infraestructura organizativa, lo que supone una duplicación de tareas y recursos. Una arquitectura institucional normalizada permitirá reducir el costo de las operaciones y la prestación de servicios, y asegurará que la infraestructura se ajusta a las exigencias de la Organización en todo momento;

h) **Seguridad de los datos expuesta a riesgo.** Es difícil asegurar la protección de los datos cuando éstos se administran en virtud de diferentes políticas y procedimientos. Una mayor cantidad de servidores crea un entorno de mayor envergadura que debe ser vigilado, por motivos de seguridad y de continuidad de las actividades. Un entorno más complejo es también más complicado para reproducir y restablecer en caso de un desastre, lo que crea un mayor riesgo para la Secretaría;

i) **Impacto de la energía y la refrigeración.** A medida que la Organización toma cada vez más conciencia de su consumo de carbono, debe tenerse en cuenta que sus centros de datos contribuyen a agravar la presión sobre el medio ambiente. La consolidación del número de centros de datos, salas de servidores y servidores reducirá el consumo total de energía, la huella de carbono de la Organización y el costo de funcionamiento. Un informe de una firma de consultoría en gestión que asesora a las principales empresas en temas de estrategia, organización, tecnología y operaciones indica que se puede duplicar la eficiencia energética de los centros de datos a través de una gestión más disciplinada, que permita reducir los costos y las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>6</sup>. En particular, es necesario administrar los activos de la tecnología de manera más dinámica para que los servidores existentes puedan trabajar en niveles de utilización mucho mayores, y se necesitan mejoras para perfeccionar la previsión de la demanda institucional que impulsa la

<sup>6</sup> William Forrest, James Kaplan and Noah Kindler. "Data centers: how to cut carbon emissions and costs (McKinsey & Company, 2008). Puede consultarse en [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

capacidad de uso de aplicaciones, servidores y servicios de centros de datos, a fin de que se puedan frenar los gastos de capital y de funcionamiento innecesarios.

### **Objetivos del proyecto**

152. En el presente informe se ha hecho antes referencia a la fragmentación que ha resultado del crecimiento acelerado en algunos ámbitos de la Organización. Un efecto similar se da en lo que respecta a la gestión de los centros de datos.

153. Sin una utilización eficiente de los recursos de los servidores, a largo plazo los costos de recursos asociados con la infraestructura seguirán creciendo a un ritmo alarmante, y con el tiempo superarán todo intento razonable de sustentarlos.

154. Estrechamente relacionado con los actuales esfuerzos realizados con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT), y en el contexto del plan maestro de mejoras de infraestructura y el plan de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones, el proyecto para racionalizar los centros de datos pretende crear un enfoque institucional de la gestión de servidores, almacenamiento e instalaciones conexas y continuar los esfuerzos de consolidación de aplicaciones que ya están en marcha en algunas partes de la Organización, como en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y a través del proyecto Umoja. En los párrafos siguientes se describen los ajustes necesarios en el entorno de los centros de datos de la Secretaría para que la planificación, ejecución y el funcionamiento sean mucho más eficientes y eficaces, mediante la implantación de una infraestructura que funcione de forma más segura, ágil y económica, para atender a la evolución de las necesidades de la Organización.

155. Los objetivos de racionalización de los centros de datos son los siguientes:

a) Consolidar los centros de datos, salas de servidores y servidores en un número mínimo de centros de datos en la institución y los lugares de destino, en la medida de lo posible dentro de las limitaciones operacionales e institucionales de la Secretaría;

b) Establecer el seguimiento a distancia cuando no se puedan evitar las salas de servidores locales;

c) Proceder a la normalización y la automatización en toda la institución para la gestión de los servidores y sistemas de almacenamiento;

d) Reforzar la protección de los datos;

e) Proporcionar acceso de forma ininterrumpida a las aplicaciones y datos esenciales para la misión;

f) Reducir el costo total de las instalaciones necesarias para apoyar la infraestructura de TIC de la Secretaría;

g) Aprovechar las posibilidades de contratación externa basadas en el rendimiento, de conformidad con las resoluciones 55/232 y 59/289 de la Asamblea General, sobre contratación externa.

156. El proyecto para racionalizar los centros de datos se guiará por los siguientes principios:

a) Todos los servicios se mantendrán en los niveles de servicio actuales o mejorarán;

b) Todos los cambios en los centros de datos serán transparentes para los usuarios finales de la institución y no afectarán a las actividades sin haberse debatido previamente para disminuir el tiempo de inactividad (efectos operacionales);

c) Las decisiones relativas a la composición, colocación y gestión de los servidores y sistemas de almacenamiento se harán sobre la base del beneficio general de la Organización;

d) Se tomarán en consideración las limitaciones a la centralización física, tales como las derivadas de las restricciones de conectividad de la infraestructura;

e) Se consolidará y aprovechará en la medida de lo posible la infraestructura existente antes de proceder a la migración para obtener beneficios, a fin de reducir los costos de hardware, software e instalaciones;

f) No se debería permitir que los departamentos individualmente se sustraigan a las medidas para racionalizar los centros de datos, por lo que se deberá aplicar la autoridad necesaria a los efectos de la coherencia;

g) La gestión institucional de servidores ya no se considera simplemente deseable, sino que adquiere el carácter de imperativo institucional.

### **Beneficios**

157. La racionalización de los centros de datos permitirá un acceso seguro y fiable a los datos en toda la Secretaría, al mejorar la productividad y agilidad de las actividades y reducir al mismo tiempo los costos y generar mayores niveles de desempeño de la TIC.

158. Una vez efectuada la racionalización, el gasto en infraestructura organizativa se reducirá. Se utilizarán las tecnologías de servidores y sistemas de almacenamiento institucionales disponibles en el mercado de la TIC, como una aplicación de las mejores prácticas en el mejoramiento de procesos, como se hace ampliamente en la mayoría de las organizaciones de TIC.

### *Beneficios cualitativos*

159. La mejora de la eficacia consistirá en:

a) Gestión general simplificada de los servidores y el almacenamiento: la modernización de la infraestructura de la Organización permitirá proporcionar servicios de centros de datos eficaces a todos los departamentos y utilizar plataformas y tecnologías de computación más eficientes;

b) Aumento de la prestación de servicios: al reducirse los recursos necesarios para las actividades de rutina asociadas al funcionamiento de los centros de datos y reorientarlos hacia funciones de TIC de mayor valor, se pueden ofrecer más soluciones que satisfagan las necesidades de la Organización;

c) Corrección de las deficiencias operativas y mitigación de los riesgos: el aumento de las capacidades de recuperación ante desastres y el apoyo a la continuidad de la actividad de la Organización (véase secc. II), la seguridad y las instalaciones de un nivel uniforme en toda la Organización mitigarán el riesgo y ajustarán correctamente la infraestructura en función de las iniciativas y necesidades futuras;

d) Promoción del uso sostenible de la TIC mediante la reducción de la huella total de carbono: el menor número de servidores físicos se refleja en una menor utilización de energía, al disminuir las necesidades generales de consumo de energía y refrigeración.

### Beneficios cuantitativos

160. Actualmente la Organización gasta por año en el funcionamiento de los centros de datos aproximadamente 104 millones de dólares, importe compuesto del costo del trabajo del personal, de 54,2 millones de dólares, y el costo del equipo, de 49,6 millones de dólares, y cuenta con el apoyo del equivalente a aproximadamente 552 funcionarios a tiempo completo entre los 211 centros de datos/salas de servidores de toda la Secretaría (equivalente a 408 funcionarios a tiempo completo y el equivalente de 144 subcontratistas a tiempo completo). Después de la ejecución plena, el ahorro total se estima en 36,4 millones a 54,6 millones de dólares, sobre una base anual recurrente. Estos ahorros son el resultado de una mayor eficiencia, que producirá reducciones en las siguientes categorías: personal (39%), trabajo por contrata (14%) y equipo (47%).

161. La mejora de la eficiencia se pondrá de manifiesto en:

a) **Personal.** La introducción de la automatización y normalización de las tecnologías de servidores y almacenamiento dará lugar a una reducción de entre 117 y 175 de los equivalentes a funcionarios de tiempo completo necesarios para el funcionamiento de los centros de datos, con un ahorro potencial de 14,3 millones a 21,4 millones de dólares. Este exceso de capacidad del personal puede ser reorientado hacia funciones de la TIC de mayor valor o actividades sustantivas;

b) **Trabajo por contrata.** Los aumentos de eficiencia en el trabajo por contrata permitirán una reducción de entre 46 y 70 de los equivalentes a funcionarios de tiempo completo. Estas personas terminarán sus servicios cuando la gestión del servidor y el almacenamiento se normalice y se consoliden las salas de servidores locales. Como resultado, el ahorro anual estimado ascenderá a entre 5 millones y 7,5 millones de dólares;

c) **Equipo.** Como resultado de la introducción de las herramientas de gestión y seguimiento de los servidores y el almacenamiento, así como la consolidación física de los centros de datos y salas de servidores, los costos de equipo se pueden reducir en aproximadamente 17,1 millones a 25,7 millones de dólares.

### Cuadro 10

#### Estimación de los beneficios anuales recurrentes, por categoría, para racionalizar los centros de datos

(En millones de dólares de los EE.UU.)

<i>Categoría de beneficio</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Equipo	14,3	21,4
Trabajo por contrata	5,0	7,5
Equipo	17,1	25,7
<b>Total</b>	<b>36,4</b>	<b>54,6</b>

## Plan de ejecución

### Enfoque

162. El equipo del proyecto para racionalizar los centros de datos planificará y ejecutará el proyecto bajo la dirección del Oficial Principal de Tecnología de la Información y el comité directivo establecido. El equipo del proyecto incluirá a expertos de diversas dependencias de la TIC en la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las misiones sobre el terreno. El equipo del proyecto estará coordinado y dirigido por un jefe de proyecto, que será en última instancia responsable de la ejecución del proyecto.

163. La ejecución se iniciará con una fase preparatoria, en la que se prevé un estudio minucioso en toda la Secretaría para obtener un inventario más preciso de los activos e instalaciones en lo que se refiere a las funciones de gestión de servidores y almacenamiento. Se identificarán y clasificarán los sistemas existentes, para determinar otras posibilidades de racionalización y consolidación.

164. Antes de proceder a la consolidación de la infraestructura en toda la Secretaría se necesita una inversión en herramientas adecuadas y el establecimiento de procesos y funciones basados en las mejores prácticas del sector probadas y uniformes, a fin de crear el entorno operacional normalizado necesario para que se materialicen los esfuerzos hacia la consolidación física efectiva.

165. Después de la normalización y la implantación del conjunto de herramientas, la racionalización de los entornos de los centros de datos a nivel local, de lugar de destino e institucional se llevará a cabo en varias fases. Cada fase de ejecución se iniciará con ensayos piloto para validar el concepto. Este enfoque, que pasa por la planificación, el ensayo piloto y la ejecución, permite al equipo del proyecto examinar las lecciones aprendidas en cada fase y hacer una evaluación más precisa de las ventajas en el futuro. El conocimiento adquirido en cada fase se utilizará para mitigar los riesgos en entornos más complejos.

### Calendario y necesidades de recursos

166. El gráfico XI muestra el calendario del proyecto para racionalizar los centros de datos.

Gráfico XI

#### Calendario del proyecto para racionalizar los centros de datos

<i>Actividades principales</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Planificación y diseño	■				
Normalización de las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento	■				
Consolidación de las salas de servidores locales			■		
Consolidación en los lugares de destino				■	

167. El costo estimado global de ejecución del presente proyecto es de 56.130.800 dólares, y el costo del primer año de puesta en marcha se estima en 1.906.200 dólares, tal como se indica en el cuadro 11. Sólo se solicitan en este momento los recursos para el bienio 2010-2011; las necesidades adicionales se presentarán en las futuras solicitudes presupuestarias. Al igual que en el proyecto para globalizar los servicios de asistencia técnica, los elementos clave en 2011 serán la formulación de una estrategia global de gestión del suministro de la TIC, junto con la División de Adquisiciones, y la introducción de las funciones de gestión del desempeño de la TIC, que permitan a la Oficina de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones evaluar el éxito y el desempeño relativo del proyecto. Un aspecto crítico de estas funciones será aplicar un método automatizado para generar información de los activos de la TIC relacionados con los servidores y el almacenamiento y ponerla a disposición del personal encargado de la estrategia y apoyo a la TIC. En combinación con ese esfuerzo se procederá al análisis relacionado con las herramientas para la gestión de la fuerza institucional, que proporcionará al personal de apoyo, interno o externo, los principales datos operacionales que se pueden utilizar para operar con mayor eficacia el entorno de servidores y de almacenamiento de la TIC de la Secretaría a nivel mundial. También será fundamental el establecimiento de ensayos piloto en la Sede de las Naciones Unidas, otros lugares de destino y misiones para la demostración del concepto que se puedan evaluar y refinar antes de la aplicación generalizada en la Secretaría. Actualmente ni la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ni otra entidad de la Secretaría poseen estas funciones o conjuntos de aptitudes, debido al enfoque descentralizado y fragmentado de la TIC antes mencionado; por lo tanto, es preciso crearlas para la ejecución satisfactoria del proyecto de racionalizar los centros de datos. A continuación se describen las distintas fases y la forma en que se basan en las fases previas para asegurar el éxito. Ello se funda en las mejores prácticas en materia de TIC observadas en muchos otros proyectos satisfactorios en el sector público.

**168. Fase de planificación y diseño.** Durante esta fase algunos equipos intersectoriales evaluarán el conjunto de herramientas de gestión de servidores y almacenamiento, incluidos los instrumentos de seguimiento y de gestión, para seleccionar la mejor combinación de conjuntos de herramientas que satisfagan las necesidades peculiares de la Secretaría. Al mismo tiempo, se planificará la consolidación de los enfoques, en armonía con las estrategias de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el plan de recuperación en casos de desastre y la estrategia de continuidad de las operaciones. Los principales costos en que se incurra durante esta fase se relacionan con la fuerza de trabajo necesaria para analizar las necesidades (costo total para la fase 1: 1,9 millones de dólares).

**169. Normalización de las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento.** Durante esta fase se organizarán selectivamente ensayos piloto en la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones, para poner en práctica un conjunto de herramientas de gestión de recursos de servidores y almacenamiento. Estos ensayos piloto serán fundamentales para consolidar eficazmente la infraestructura en centros de datos en la institución y los lugares de destino. El costo en que se incurra durante esta fase se relaciona con el software y hardware y la fuerza de trabajo asociados con los ensayos piloto (costo total para la fase 2: 3,8 millones de dólares).

170. **Consolidación de las salas de servidores locales.** Durante esta fase se consolidarán las salas de servidores locales y el espacio de almacenamiento en menos localizaciones físicas (centros de datos en los lugares de destino). Ello se hará en armonía con las estrategias de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y el plan de recuperación de desastres y estrategias de continuidad de las operaciones. Las actividades de consolidación se extenderán durante el resto del proyecto, procediéndose en primer lugar a las migraciones más fáciles, y luego a las configuraciones más complejas. El costo en que se incurra durante esta fase se compone de la fuerza de trabajo necesaria para llevar a cabo las actividades de consolidación física (costo total para la fase 3: 8,6 millones de dólares).

171. **Consolidación de aplicaciones.** A medida que se consoliden las salas de servidores locales, se coordinará la consolidación de aplicaciones con Umoja y otros equipos. El propósito será de migrar el mayor número posible de aplicaciones institucionales al centro de datos de la institución, al mismo tiempo que se consolidan las aplicaciones locales en los centros de datos de los lugares de destino. La gestión y el seguimiento de las salas de servidores locales en la medida de lo posible se harán a distancia. El costo en que se incurra durante esta fase se compone de la fuerza de trabajo necesaria para llevar a cabo el desmantelamiento de la infraestructura existente. (costo total de la fase 4: 17,7 millones de dólares).

172. **Consolidación de los centros de datos de los lugares de destino.** En esta fase se completará la arquitectura final, mediante la consolidación del volumen de trabajo de la infraestructura en los centros de datos de la institución, y la reducción de la escala de las operaciones de los centros de datos del lugar de destino, de conformidad con el plan de recuperación en casos de desastre y la estrategia de continuidad de las operaciones. El costo en que se incurra durante esta fase se refiere a la fuerza de trabajo necesaria para realizar las actividades de consolidación física (costo total de la fase 5: 24,1 millones de dólares).

#### Cuadro 11

#### **Total de recursos necesarios para la ejecución del proyecto de racionalizar los centros de datos**

(En miles de dólares de los EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<b>Total</b>
<b>Racionalizar los centros de datos</b>				
Otros gastos de personal	383,2	1 437,0	3 257,2	<b>5 077,4</b>
Consultores y expertos	966,4	2 093,0	2 412,1	<b>5 471,5</b>
Viajes de funcionarios	–	700,0	2 500,0	<b>3 200,0</b>
Servicios por contrata	139,0	2 513,8	8 806,6	<b>11 459,4</b>
Gastos generales de funcionamiento	310,8	650,2	1 061,3	<b>2 022,3</b>
Suministros y materiales	5,0	3 842,1	12 827,3	<b>16 674,4</b>
Mobiliario y equipo	101,8	1 155,2	10 968,8	<b>12 225,8</b>
<b>Total</b>	<b>1 906,2</b>	<b>12 391,3</b>	<b>41 833,3</b>	<b>56 130,8</b>

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

### *Otros gastos de personal*

173. Se propone la suma de 383.200 dólares para personal temporario general a fin de sufragar dos puestos P-4 necesarios para dirigir las actividades relacionadas con la gestión de los proveedores, la configuración y el desempeño, durante nueve meses en 2011. Las tareas de gestión de recursos comerciales TIC consisten en: dirigir un esfuerzo global para crear modelos de llamados a licitación y de solicitudes de información que permitan identificar tanto recursos internos como externos para la prestación de apoyo de alcance mundial a los servidores y sistemas de almacenamiento; coordinar los ensayos piloto con las diversas entidades de la Secretaría y administrar la ejecución del proyecto de racionalizar los centros de datos. Las tareas de gestión de la configuración y el desempeño de la TIC que se han de cumplir consisten en: establecer un marco integrado de gestión de los activos de TIC, con los detalles de configuración esenciales para que los recursos comerciales seleccionados puedan administrar el entorno de una manera eficaz. Esto requiere la coordinación global de las diversas organizaciones de TIC para introducir esta función. Los titulares de ambos cargos recurrirán en gran medida a consultores y expertos para que evalúen la gran variedad de conjuntos de herramientas y procesos necesarios para gestionar la ejecución global de esas funciones. Cabe señalar que estas funciones, al mismo tiempo que son complementarias, no constituyen una duplicación de los recursos necesarios para el proyecto de globalizar los servicios de asistencia técnica o fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

### *Consultores y expertos*

174. Se propone la suma de 966.400 dólares para consultores y expertos que ayuden a los funcionarios P-4 y evalúen el conjunto de herramientas y el plan de ejecución. Los expertos evaluarán el alcance global del funcionamiento de los servidores, centros de datos y sistemas de almacenamiento de la Secretaría y las herramientas y recursos comerciales que puedan aplicar con éxito la estrategia creada por los P-4. Estarán especializados en herramientas de gestión de servidores y almacenamiento e integración y en los procesos de gestión de sistemas necesarios para el proyecto de racionalizar los centros de datos. Los expertos deberán poseer conocimientos operacionales muy detallados y experiencia concreta que permitan la evaluación, planificación e introducción del proyecto en el entorno de servidores y almacenamiento de la Secretaría. Estos son conocimientos de que no dispone el actual personal de TIC, por lo que tendrán que obtenerse en paralelo con las tareas realizadas por los P-4.

### *Servicios por contrata*

175. Se solicita la cantidad de 139.000 dólares para sufragar el costo de los servicios por contrata relacionados con las actividades de formación en 2011. Se necesitará impartir formación en los sistemas que se evalúen al personal clave de las partes interesadas que participen en el equipo del proyecto, para que se puedan combinar adecuadamente los conocimientos institucionales con las capacidades de las herramientas y procesos. Ello ayudará a los consultores y expertos a identificar las capacidades de carácter institucional y, al mismo tiempo, a comprender las características y limitaciones del entorno de la TIC en la Secretaría. Esta formación

tendrá que extenderse a un subconjunto más amplio de expertos en el tema de la TIC a nivel mundial, a fin de preparar eficazmente los entornos de los centros de datos para las actividades de migración y ejecución previstas en la siguiente fase del proyecto. Esta cantidad también cubriría los gastos de la red local y los acuerdos de prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

176. Se solicita la suma de 310.800 dólares para gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones del espacio de oficinas, y servicios de teléfono y fax en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

#### *Suministros y materiales*

177. Se solicita la cantidad de 5.000 dólares para sufragar los gastos de suministros de oficina en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

#### *Mobiliario y equipo*

178. Se solicita la cantidad de 101.800 dólares para sufragar los costos de suministro de mobiliario y equipo de automatización de oficinas en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

### **Bienio 2012-2013 y años ulteriores**

179. La previsión de los costos del proyecto se ha calculado con la mayor precisión posible; no obstante, se actualizará en los informes posteriores y las necesidades se incluirán en los esbozos correspondientes del proyecto de presupuesto por programas, a medida que se disponga de más detalles.

## **3. Racionalizar la organización de la TIC**

### **Conclusiones**

180. Al mes de marzo de 2010, la Organización empleaba 4.219 funcionarios especializados en TIC a tiempo completo. Las respuestas a la encuesta confirman la existencia de muchas denominaciones de cargos y descripciones de funciones de TIC diferentes y no oficiales a los fines de la gestión de la contratación, ejecución y rendición de cuentas. Las estructuras de organización de la TIC varían significativamente en toda la Secretaría, y las denominaciones de cargos y descripciones de funciones se sitúan en una gama muy restringida de actividades y funciones de la moderna TIC. Por otra parte, no se ha definido claramente y de forma coherente lo que constituye una actividad o función de la TIC. A continuación se enuncian las conclusiones relativas a la organización actual de la TIC:

a) **El alcance y la función de la TIC han cambiado.** En el pasado, la TIC era tradicionalmente la organización que ejecutaba la infraestructura y aplicaciones en apoyo de los principales procesos operativos. En los últimos años, la TIC se ha extendido a casi todos los procesos y servicios institucionales, generando la aparición de nuevas disciplinas técnicas que no tienen su origen en la TIC, pero se han convertido en un componente crítico para la prestación satisfactoria de servicios de TIC (por ejemplo, ciertas funciones de gestión de la información). Ya no hay una delimitación clara de qué actividades se enmarcan en el ámbito de la TIC, y es

necesario hacerla, para que la Organización pueda optimizar la distribución de los servicios, dependencias y funciones de TIC;

b) **La estrategia de suministro es incoherente.** No se ha establecido una clara división del trabajo entre los diversos proveedores de servicios de TIC y las organizaciones asociadas, lo que causa duplicación de los esfuerzos e incumplimiento de las normas en materia de TIC. Al no haber una estrategia definitiva de suministro, el personal de la TIC está asignado a actividades operacionales de rutina (como el funcionamiento del centro de datos) que organizaciones o proveedores asociados podrían ejecutar de forma más económica, y al mismo tiempo se carece de los recursos necesarios para cumplir funciones estratégicas (como la arquitectura institucional) debido a la insuficiencia de fondos. A la inversa, cuando los consultores y contratistas ejecutan ciertas actividades fundamentales de la TIC en lugar del personal de las Naciones Unidas, se pone en riesgo la retención de los conocimientos institucionales y, posiblemente, la seguridad;

c) **Las actuales trayectorias profesionales y empleos en el ámbito de la TIC no reflejan las funciones de gestión de las relaciones estratégicas e institucionales necesarias para una aplicación satisfactoria de la estrategia de la TIC.** En la actualidad, la Organización ofrece dos trayectorias profesionales técnicas: “Desarrollo y mantenimiento de sistemas” e “Infraestructura y telecomunicaciones”, que reflejan una visión tradicional, pero de alcance limitado, de la organización de la TIC. Las trayectorias profesionales de la TIC existentes no abarcan las aptitudes y competencias necesarias para apoyar la racionalización de los procesos institucionales y otras funciones clave necesarias para consolidar las aplicaciones institucionales y la infraestructura conexas de la TIC en toda la organización;

d) **Hay disparidad en los empleos relacionados con la TIC en toda la Secretaría.** El análisis de la encuesta y los datos del sistema de registro reveló la existencia de 173 denominaciones no oficiales de cargos relacionados con la TIC. La ausencia de descripciones de funciones normalizadas para la contratación, gestión del desempeño, rendición de cuentas y gestión de la carrera ha dado lugar a incoherencias entre funciones y responsabilidades similares relacionadas con la TIC entre los departamentos. Ello también ha limitado las oportunidades institucionales para que el personal perfeccione los conocimientos técnicos y competencias que ya tiene para crecer profesionalmente y buscar oportunidades de trayectorias profesionales, funciones y empleos de un orden superior o más amplio en el ámbito de la TIC;

e) **El modelo de organización de la TIC es incoherente.** Hay más de 70 dependencias de TIC en toda la Secretaría, con diferentes estructuras orgánicas, niveles jerárquicos y modalidades dentro de sus departamentos. Estas incoherencias limitan el acceso de los jefes de dependencias de la TIC a los niveles de personal directivo superior y reducen el nivel de participación de la TIC en el proceso de adopción de decisiones relacionadas con la institución.

### **Objetivos del proyecto**

181. Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

a) Determinar y establecer los límites de los puestos relacionados con la TIC mediante la definición de las actividades que se consideran actividades de la TIC regidas por las normas, políticas y descripciones de funciones establecidas para la TIC;

b) Determinar dónde se deben realizar esas actividades (por ejemplo, dependencias institucionales, organizaciones de la TIC, organizaciones asociadas, proveedores), teniendo en cuenta la necesidad de equilibrar la capacidad de respuesta de la dependencia institucional, la eficiencia de la TIC y el riesgo institucional;

c) Poner en práctica un modelo de plantilla global para la TIC que establezca funciones estratégicas como arquitectura institucional y gestión de las relaciones institucionales a fin de detener y, con el tiempo invertir los efectos de la fragmentación;

d) Colaborar con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para poner en práctica un amplio proceso de desarrollo profesional de carácter global en materia de TIC, que facilite la movilidad dentro y fuera de las nuevas líneas de carrera relacionadas con esa tecnología;

e) Poner en práctica cambios institucionales en la estructura de gestión de la TIC, incluidas la consolidación de múltiples dependencias de TIC dentro del mismo departamento u oficina y la elevación de los niveles de jerarquía de los jefes de las dependencias de TIC dentro de su departamento u oficina, cuando proceda.

182. La racionalización de la organización de TIC se guiará por los siguientes principios:

a) Las decisiones se adoptarán sobre la base del beneficio general de la Secretaría, utilizando un enfoque que dé prioridad a toda la institución;

b) Los cambios en las funciones, responsabilidades y niveles de dotación de personal de la TIC se negociarán con los departamentos interesados, dependencia por dependencia, antes de presentar recomendaciones a la Asamblea General para su aprobación;

c) la redistribución resultante de personal será voluntaria y se hará de acuerdo con los principios de las Naciones Unidas en materia de recursos humanos.

### **Beneficios**

183. Mediante la racionalización de la organización de la TIC se prevén una serie de beneficios.

184. La mejora de la eficacia abarca:

a) **Transparencia de los costos de los servicios de TIC.** Una base de datos mundial de recursos humanos especializados en TIC permitirá conocer la distribución y asignación del personal y crear una base de referencia que se pueda utilizar para armonizar correctamente la planificación, presupuestación, previsión y presentación de informes de los servicios de TIC. Un panorama del personal de TIC en toda la Secretaría es la base para la asignación estratégica de recursos a proyectos prioritarios y la utilización eficiente del personal;

b) **Distribución de la fuerza de trabajo de TIC en funciones que aportan más valor a la institución.** Un marco adecuado de planificación de la fuerza de trabajo específico para la TIC permitirá racionalizar la cantidad y tipo de personal necesario para llevar a cabo las funciones TIC, prever las necesidades de personal en ese ámbito y, en última instancia, garantizar que las competencias del personal se ajusten a los requisitos del empleo y las necesidades institucionales;

c) **Preservación de los conocimientos institucionales.** Una estrategia claramente definida de suministro garantiza mejor la preservación de los conocimientos institucionales, al reducir al mínimo la rotación de contratistas y consultores que realizan funciones estratégicas en materia de TIC;

d) **Mejora de la moral del personal.** La creación de un marco que forme una cultura de la TIC de elevado rendimiento y describa claramente las posibilidades de crecimiento profesional permite una mejor gestión del desempeño, la rendición de cuentas y el adelanto en la carrera, lo que a su vez estimula el compromiso, los resultados y la productividad del personal;

e) **Mejora de la rendición de cuentas.** Si los límites de la TIC están definidos claramente se asegura que la Organización persigue y aprovecha las oportunidades tecnológicas y que se establece una adecuada gobernanza y coordinación en la frontera de los límites;

f) **Mayor agilidad.** Una mayor satisfacción en el trabajo y una mejor moral, así como una menor rotación de los funcionarios como resultado de la plantilla global reforzarán la capacidad de la Organización para aprovechar las ideas creativas de su personal en la elaboración de soluciones innovadoras, mejores y más rápidas para los departamentos y las oficinas de la Secretaría.

185. El aumento de la eficiencia abarcará:

a) **Mejora de la gestión de talentos.** El modelo de plantilla de personal de TIC normalizado y controlado a nivel central y el modelo conexo de trayectoria profesional de TIC contendrán denominaciones de cargas y descripciones de empleo normalizadas para las funciones más avanzadas, lo que permitirá a la Organización aplicar una estrategia congruente de TIC y asegurar la coherencia entre las actividades de TIC a nivel mundial así como apoyar al personal para que adquiera las competencias y aptitudes requeridas y las certificaciones necesarias para el logro de sus metas profesionales. La aplicación del modelo de plantilla para la TIC aumentará el nivel de profesionalidad y garantizará que se obtengan las certificaciones adecuadas y necesarias para realizar las funciones de la TIC.

b) **Mejora de la movilidad del personal.** La normalización de las trayectorias profesionales en TIC permitirá establecer un método coherente y uniforme para evaluar las tareas similares en todas las diferentes dependencias de TIC. Ello facilitará una mayor movilidad en toda la Organización, al ofrecer al personal responsabilidades nuevas y estimulantes y oportunidades claras de adelanto profesional en la TIC u otros ámbitos sustantivos.

c) **Reducción del costo de las operaciones.** Una estrategia claramente definida de suministro permitirá a la Organización aprovechar las economías de escala y utilizar sus recursos de TIC con más eficacia, al facilitar la transición del personal de carrera hacia funciones de valor más elevado en el ámbito de la TIC.

d) **Supresión de costos.** La redistribución de los recursos de TIC en toda la Organización, de forma que se ajusten debidamente a las necesidades de los departamentos, contribuirá a frenar las actuales actividades redundantes y fragmentadas y garantizar en el futuro la adopción de decisiones sobre gastos más responsables desde la perspectiva de la fiscalización.

## Plan de ejecución

### Enfoque

186. El proyecto se ejecutará en cinco líneas paralelas y la mayoría de las actividades tendrán lugar en 2011 y 2012, como muestra el gráfico XII. Después de definir los límites de la TIC, las normas de suministro y la estructura de gestión de las dependencias de TIC, se harán recomendaciones sobre su ejecución para cada dependencia por separado. Una vez concertado un acuerdo bilateral con una dependencia, se determinará el calendario de ejecución y los ajustes presupuestarios. El proceso conducirá a un acuerdo sobre la distribución de funciones y responsabilidades en la cadena de prestación de servicios de TIC en toda la Secretaría y a una estructura orgánica unificada para todas las dependencias de TIC. Paralelamente, se comenzarán a aplicar el nuevo modelo de plantilla global para la TIC y el marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo de la TIC, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

### Calendario

#### Calendario y necesidades de recursos

187. El gráfico XII muestra el calendario del proyecto de alto nivel para racionalizar la organización de la TIC.

Gráfico XII

#### Proyecto de calendario para la racionalización de la organización de la TIC

<i>Actividades principales</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Definir los límites de la TIC y las normas de suministro	■				
Introducir cambios en el suministro para cada dependencia por separado	■	■			
Poner en práctica cambios en la estructura de gestión de la TIC	■	■			
Aplicar el modelo de plantilla para la TIC y el marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo	■	■	■		
Externalizar gradualmente las funciones de rutina	■	■	■	■	■

### Necesidades de recursos

188. El costo estimado global de ejecución de este proyecto asciende a 4.620.500 dólares, y el costo del primer año de puesta en marcha se estima en 1.490.500

dólares, como se indica en el cuadro 12. Las cinco líneas de ejecución para el proyecto son las siguientes:

a) **Definir los límites de la TIC y las normas de suministro.** Las actividades incluyen el establecimiento formal de los límites de los puestos de TIC, la definición de las funciones y responsabilidades de los proveedores de servicios de TIC y la propuesta de principios para otorgar a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones la autoridad delegada para la supervisión y la planificación estratégica de las funciones de TIC que acaban de definirse dentro de la Secretaría;

b) **Poner en práctica cambios en el suministro para cada dependencia por separado.** Las recomendaciones variarán para cada dependencia en función de: i) si las actividades que actualmente se realizan en ella se consideran actividades de TIC regidas por las normas, políticas y descripciones de funciones establecidas para la TIC, y ii) donde deben realizarse dichas actividades sobre la base de las normas de suministro acordadas y teniendo en cuenta la necesidad de conciliar la capacidad de respuesta de la dependencia, la eficiencia de la TIC y el riesgo institucional. Una vez que se concierten los acuerdos con cada dependencia, se elaborará un calendario de ejecución y se introducirán posibles ajustes al presupuesto de la dependencia en el contexto del proceso presupuestario ordinario;

c) **Poner en práctica cambios en la estructura de gestión de la TIC.** Se establecerán niveles adicionales de normalización, coordinación y supervisión para materializar plenamente la visión de la TIC, lo que incluye cambios estructurales en las dependencias de TIC, su posición jerárquica dentro de los departamentos y una clara división del trabajo entre los proveedores de servicios de TIC;

d) **Aplicar un modelo de plantilla para la TIC y un marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo.** Las actividades comprenden la aplicación de un modelo de plantilla global para la TIC, con denominaciones de cargos y descripciones de funciones normalizadas. También se incluyen en esta fase los pasos necesarios para aplicar un marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo de TIC;

e) **Externalizar gradualmente las funciones de rutina.** Las actividades consisten en proseguir la externalización de las funciones de rutina en consonancia con las resoluciones 59/289 y 55/232 de la Asamblea General y trasladar al personal paulatinamente hacia funciones de mayor valor.

Cuadro 12

**Total de recursos necesarios para la ejecución del proyecto de racionalizar la organización de la TIC**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<i>Total</i>
<b>Racionalizar la organización de la TIC</b>				
Otros gastos de personal	1 100,0	1 300,0	–	2 400,0
Viajes del personal	150,0	150,0	–	300,0
Servicios por contrata	12,8	523,0	1 000,0	1 535,8
Gastos generales de funcionamiento	179,3	157,0	–	336,3

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<i>Total</i>
Suministros y materiales	2,5	–	–	2,5
Mobiliario y equipo	45,9	–	–	45,9
<b>Total</b>	<b>1 490,5</b>	<b>2 130,0</b>	<b>1 000,0</b>	<b>4 620,5</b>

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

#### *Otros gastos relacionados con el personal*

189. Se propone la suma de 1.100.000 dólares para sufragar dos plazas de categoría P-5, dos de P-4 y una de P-3 en concepto de personal temporario general por un período de 12 meses que se encargue de las actividades y los entregables asociados con la determinación de los límites de la TIC, los cambios organizacionales conexos, el modelo de plantilla global para la TIC y el marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Estos recursos se dedicarán a la gestión y registro del día a día de las actividades del proyecto, la creación de análisis de los interesados y planes de colaboración en preparación para los cambios a que deberá hacer frente el personal, la realización de evaluaciones sobre los riesgos institucionales y el grado de preparación de los departamentos que tendrán que hacer cambios, la celebración de negociaciones de alto nivel con los departamentos sobre los límites y el suministro de TIC, la elaboración de descripciones de las funciones y el apoyo a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en la reclasificación de puestos.

#### *Viajes de funcionarios*

190. Se solicita la suma de 150.000 dólares para viajes con el objeto de celebrar sesiones de recopilación de información, reuniones y sesiones informativas relativas a la evaluación, el análisis y la elaboración del proyecto en los departamentos y oficinas situadas fuera de la Sede a los que más afecta.

#### *Servicios por contrata*

191. Se solicitan 12.800 dólares para sufragar los gastos en concepto de redes locales y acuerdos sobre el nivel de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

192. Se solicitan 179.300 dólares para gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones del espacio de oficinas y servicios de teléfono y fax en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

#### *Suministros y materiales*

193. Se solicita la cantidad de 2.500 dólares para sufragar los gastos de suministros de oficina en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

*Mobiliario y equipo*

194. Se solicita la cantidad de 45.900 dólares para sufragar los costos de suministro de mobiliario y equipo de automatización de oficinas en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

**Bienio 2012-2013 y años posteriores**

195. La previsión de los costos del proyecto se ha calculado con la mayor precisión posible; no obstante, se actualizará en los informes posteriores y las necesidades se incluirán en los esbozos correspondientes del proyecto de presupuesto por programas a medida que se disponga de más detalles.

**4. Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones****Conclusiones**

196. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se estableció en enero de 2009 dentro de los límites presupuestarios y de dotación de personal, mediante la reasignación de los recursos existentes y sin superar el número de puestos de plantilla ni los presupuestos aprobados de la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión ni de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Desde su creación, la Oficina ha realizado notables progresos en el cumplimiento de su mandato para satisfacer las necesidades de la Secretaría en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, y en ese sentido ha reajustado su estructura de programas creando dos subprogramas nuevos, en relación con el programa 24 E: gestión estratégica y coordinación de la tecnología de la información y las comunicaciones y operaciones de tecnología de la información y las comunicaciones, en el bienio 2010-2011.

197. La actual estructura orgánica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones consiste en una pequeña Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información apoyada por dos tipos de dependencias orgánicas diferentes: las que se ocupan de funciones directivas y las que desempeñan funciones técnicas. El Servicio de Gestión Estratégica y la Sección de Apoyo a las Operaciones tienen funciones directivas, por medio de las cuales se planifican y coordinan las actividades que afectan a todas las dependencias de TIC de la Secretaría. Las dependencias con funciones técnicas, que realizan actividades operacionales y de desarrollo en materia de TIC, forman parte de la División de Gestión de Programas, compuesta por el Servicio de Gestión de los Recursos, el Servicio de Gestión de los Conocimientos, el Servicio de Sistemas sobre el Terreno y el Servicio de Gestión de la Infraestructura.

198. En estos momentos, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se compone de 161 funcionarios de plantilla, 32 empleados con carácter de personal temporario general y 173 empleados con carácter de personal por contrata, que trabajan en la División mencionada en sus diferentes Servicios. De 193 plazas que corresponden a personal de plantilla y que no es de plantilla, 23 se encuentran en distintas etapas del proceso de contratación.

199. Una constatación clave del examen estructural de la TIC fue que la Oficina de tecnología de la información y las comunicaciones carecía de un número considerable de recursos necesarios para cumplir su mandato. En el informe

contenido en los documentos A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1, se estableció que la Oficina debía recibir los recursos esenciales para gestionar las actividades de TIC que afectaban a toda la Organización (párrs. 33 y 35). Entre esas actividades figuran el desarrollo de una dirección estratégica general, la gestión de los recursos mundiales de la Organización, el establecimiento de la arquitectura y las políticas, y la aplicación de la infraestructura y los sistemas institucionales.

200. En la actualidad, los niveles de recursos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones reflejan el mandato de su predecesora, la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión, cuya función primordial era proporcionar servicios básicos de comunicaciones, servidores y aplicaciones a la Sede de las Naciones Unidas, así como apoyo en materia de redes de área extendida y cierto apoyo a las aplicaciones y las políticas a otras entidades dentro de la Secretaría. Este volumen de trabajo se ha incrementado considerablemente en los últimos años debido al aumento en la demanda de servicios de TIC, aunque no ha habido un incremento acorde en las plazas y en otras partidas. Al mismo tiempo, el mandato de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones es muchísimo más amplio que el de la antigua División de Servicios de Tecnología de la Información, y por lo tanto la cantidad de recursos, las categorías y los conocimientos técnicos necesarios para cumplir el nuevo mandato son fundamentalmente diferentes de los que posee la actual fuerza de trabajo. En particular, es considerable la falta de recursos en funciones intersectoriales como la fijación de la política en materia de TIC, la arquitectura y las normas, los exámenes del presupuesto de TIC de los departamentos y la gestión de la cartera global.

201. Con la creación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se han reasignado algunos recursos al Servicio de Gestión Estratégica para que la Oficina pueda iniciar los programas intersectoriales estratégicos correspondientes a su nuevo mandato. Los recursos reasignados distan de ser suficientes para cumplir el mandato a nivel de toda la Organización, y al mismo tiempo la reasignación de puestos también ha disminuido la capacidad de la División de Gestión de Programas para cumplir con sus actuales responsabilidades y ha obstaculizado seriamente los esfuerzos por proporcionar servicios a nivel de toda la Organización fuera de la Sede de las Naciones Unidas, como lo exige el nuevo mandato.

202. La carga que representan la acumulación de una mayor demanda de servicios de TIC, el mayor volumen de trabajo y los mandatos más extensos ha llevado a un crecimiento intensivo de la dotación de personal en los últimos años y, en algunos casos, a la contratación externa de tareas críticas, a cuenta de un alto riesgo para la Organización. La propuesta contenida en el presente informe tiene por objeto corregir este desequilibrio y fortalecer la capacidad de la Oficina mediante una reorganización y la asignación de recursos adicionales. Esto permitirá a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones satisfacer las necesidades de la Organización de la manera más eficaz posible. Para poder cumplir los mandatos existentes y planificar y ejecutar nuevos proyectos, se necesitan puestos y recursos adecuados.

203. Esta propuesta se centra en los ámbitos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones que actualmente carecen de recursos y que, de aumentar su capacidad, permitirían mejorar sustancialmente la prestación de

servicios a la Organización. La solicitud de recursos se calibra de manera de reflejar el volumen de trabajo necesario para cumplir el mandato establecido en la estrategia de la TIC (A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1), y toma en cuenta los puestos cuya contratación está en curso. En el cuadro 13 se proporciona un resumen del mandato de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el nivel de recursos de que dispone actualmente para llevar a cabo diversos elementos del mandato.

Cuadro 13

**Mandato de la Oficina de Tecnología de la Información  
y las Comunicaciones y nivel de recursos**

<i>Mandato derivado de la estrategia aprobada para la TIC (A/62/793 y Corr.1)</i>	<i>Mandato nuevo/ existente</i>	<i>Recursos proporcionados</i>
Elaborar la estrategia de la TIC para la Secretaría y coordinar su aplicación (párr. 35 a))	Nuevo	Ninguno
Examinar los presupuestos de todas las fuentes de financiación para todas las iniciativas y operaciones de TIC en la Secretaría (párr. 35 b))	Nuevo	Ninguno
Supervisar, medir y evaluar el desempeño de las dependencias de TIC con respecto a las metas, los objetivos y los planes presupuestarios, utilizando marcos de rendición de cuentas cuando proceda (párr. 35 c))	Nuevo	Ninguno
Fijar la orientación y la arquitectura tecnológica para la Organización (párr. 35 d))	Nuevo	Ninguno
Planificar y desarrollar todas las aplicaciones de TIC en la Organización, incluso, entre otras cosas, un sistema de planificación de los recursos institucionales y otros sistemas importantes (párr. 35 e))	Existente	Limitados (excepto en el caso de Umoja)
Planificar y desarrollar la arquitectura general de la infraestructura, incluso las redes de comunicaciones y los centros de datos de la Organización (párr. 35 f))	Existente	Limitados
Aprovechar la presencia de la Organización en todo el mundo y la infraestructura de TIC para desarrollar y utilizar aplicaciones e infraestructura en toda la Secretaría a fin de maximizar los beneficios y la eficacia en función de los costos (párr. 35 g))	Existente	Limitados
Emprender, en colaboración con otras dependencias de TIC, actividades de investigación y desarrollo de TIC (párr. 35 h))	Nuevo	Ninguno
Supervisar la evaluación y gestión de los riesgos de la TIC en la Organización (párr. 35 i))	Nuevo	Ninguno
Elaborar y mantener la política de seguridad de la información de la Organización y vigilar el cumplimiento en las distintas unidades operacionales (párr. 35 j))	Existente	Limitados
Gestionar la implementación de planes de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones para la Organización (párr. 35 k))	Existente	Limitados

<i>Mandato derivado de la estrategia aprobada para la TIC (A/62/793 y Corr.1)</i>	<i>Mandato nuevo/ existente</i>	<i>Recursos proporcionados</i>
Coordinar el programa y las actividades de gestión de los recursos humanos para la estrategia de la TIC, incluidos el desarrollo de las perspectivas de carrera y la movilidad de todo el personal de TIC de la Secretaría en todo el mundo (párr. 35 l))	Nuevo	Ninguno
Proporcionar metodologías y servicios sobre consultas institucionales y gestión de proyectos a todas las dependencias de TIC (párr. 35 m))	Nuevo	Limitados
Supervisar, medir y evaluar la ejecución y la alineación estratégica de todos los proyectos y las iniciativas de inversión en la cartera de proyectos de TIC en toda la Secretaría (párr. 35 n))	Nuevo	Ninguno
Establecer normas de gestión de proveedores de TIC; examinar y supervisar las actividades de adquisición y renovación de contratos. Coordinar las estrategias de selección, adquisición y gestión de los proveedores en la organización de la TIC (párr. 35 o))	Nuevo	Ninguno
Introducir procesos de garantía de la calidad a fin de verificar que se aplican todas las políticas, los procesos y las normas (párr. 35 p))	Nuevo	Limitados
Establecer la función de servicios al cliente (párr. 42)	Nuevo	Limitados
Cumplir las funciones de la Oficina Ejecutiva de la Oficina	Nuevo	Limitados

### **Objetivos del proyecto**

204. Los objetivos de este proyecto son:

a) Aumentar los recursos de TIC en ámbitos de alta prioridad donde actualmente existe una brecha considerable entre el mandato asignado y los recursos disponibles. Son ámbitos de alta prioridad:

- i) Las funciones de supervisión y coordinación de la Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información;
- ii) Las funciones intersectoriales de gestión de las TIC en toda la Organización;
- iii) El desarrollo de aplicaciones institucionales, en particular en los ámbitos de la gestión de los conocimientos y los sistemas sobre el terreno;
- iv) La supervisión, arquitectura e ingeniería de la infraestructura global;
- v) Las funciones de la Oficina Ejecutiva.

b) Realignar y fortalecer la estructura orgánica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para seguir aumentando su eficacia y eficiencia operacionales.

### **Beneficios**

205. Mediante el fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se espera obtener los beneficios que se enumeran a continuación.

206. El aumento de la eficacia significará:

a) **Una eficaz gestión del cambio.** La TIC crea enormes cambios en la Organización, pero se ha prestado una atención insuficiente a cómo se gestionan esos cambios a fin de minimizar los trastornos a la Organización y maximizar la aceptación de parte de los usuarios durante los períodos en que se producen los cambios. Con personal de TIC especializado en la gestión del cambio y dedicado a ello se planificarán, coordinarán y gestionarán bien los grandes cambios estratégicos y operacionales derivados de la TIC;

b) **Planificación y gestión estratégicas.** El establecimiento de una política y de normas que rijan la forma en que se maneja la TIC y la creación de mecanismos de vigilancia adecuados para las funciones propuestas garantizarán que la estrategia de la TIC se extienda por todos los ámbitos a los que alcanza la TIC y que todas las partes comprendan cómo adecuarse a la dirección estratégica y táctica y cumplir con ella;

c) **Armonización de las actividades institucionales con la TIC.** Una sólida función de prestación de servicios al cliente garantizará que la TIC se armonice con las prioridades de las actividades institucionales a nivel de toda la Organización, se reduzcan las iniciativas redundantes y mejoren los niveles de atención al cliente;

d) **Mayor transparencia de las capacidades en materia de TIC.** Las nuevas funciones de la Oficina brindan una visión institucional de las capacidades en materia de TIC en toda la Secretaría, lo que a su vez permite informar de manera precisa a los Estados Miembros y dar prioridad a los recursos y las inversiones referidos a la TIC;

e) **Reducción de la duplicación de tareas.** El fortalecimiento de la capacidad en materia de aplicaciones institucionales en la Oficina permitirá a la Organización desarrollar y entregar aplicaciones institucionales tanto en programas de gestión de recursos como de conocimientos, lo que reducirá la necesidad de que los departamentos desarrollen sus propios sistemas y hará disminuir la fragmentación;

f) **Disponibilidad de servicios de infraestructura compartidos.** El fortalecimiento de la capacidad en materia de ingeniería de infraestructura en la Oficina permitirá a la Organización acelerar sus planes de desarrollo de la infraestructura, compartir los activos en este ámbito de modo de que disminuya la necesidad de que los departamentos desarrollen su propia infraestructura, reducir los costos de los servicios de TIC y aumentar la calidad y la fiabilidad.

## Plan de ejecución

### Enfoque

207. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha analizado sus necesidades de personal dentro de los recursos totales con que cuenta. Para remediar la falta de capacidad en ámbitos esenciales, se ha determinado, procediendo por prioridades, que dentro de la Oficina hay 10 plazas que apoyan funciones ya existentes y que pueden redistribuirse. Una mayor redistribución de los recursos existentes pondría en riesgo los servicios básicos, como el apoyo a redes,

teléfono y correo electrónico, lo cual no constituye una opción prudente. Además de la redistribución de puestos, se necesitan 51 puestos nuevos para que la Oficina pueda cumplir con su nuevo mandato según se indica en el documento A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1.

208. En vista del cambio radical en el alcance y el mandato de la Oficina, se propone un enfoque gradual en dos etapas para la reestructuración y el fortalecimiento de la Oficina. En la primera etapa se establecen nuevas funciones y se amplía el alcance de las funciones existentes, de conformidad con el mandato global de la Oficina. Los procesos y marcos de gestión de la TIC a nivel global se elaborarán y pondrán en práctica durante esta etapa. Una vez lograda una masa crítica, en la segunda etapa se creará capacidad adicional en materia de personal durante los dos años siguientes. El enfoque gradual minimiza los riesgos y las inevitables perturbaciones relacionadas con todo cambio organizacional.

209. La primera etapa comprende el establecimiento de 23 puestos nuevos en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones durante el bienio 2010-2011. Durante esta etapa, la Oficina hará la transición hacia una nueva estructura orgánica, e iniciará la aplicación de un cierto número de estructuras y marcos de TIC que comenzarán a eliminar la actual fragmentación del entorno de la TIC y proporcionarán la base para crear una organización de TIC eficiente. Desde los puestos propuestos se llevarán a cabo la planificación y la gestión de prioridad máxima de las funciones de TIC a nivel global mediante el establecimiento de la gobernanza, las políticas, los procesos y las normas para toda la Secretaría. En unos pocos casos seleccionados, se ha incluido en la primera etapa el fortalecimiento de funciones esenciales ya existentes que no han sido dotadas con recursos suficientes y para las que no se han encontrado recursos internos que puedan redistribuirse.

210. La segunda etapa incluye el establecimiento de 28 puestos nuevos adicionales durante el bienio 2012-2013. Una vez establecidos los marcos y las estructuras de base, se necesitará capacidad adicional para implementar y operar los marcos en toda la Secretaría. Durante la segunda etapa, se reducirá la fragmentación del entorno general de la TIC. El entorno de TIC ya existente se racionalizará y consolidará. Se agregarán puestos en los ámbitos del desarrollo de aplicaciones institucionales, la gestión de la infraestructura global y las funciones en curso necesarias para planificar y mejorar el entorno general de la TIC. Durante la última parte de la segunda etapa, comenzará a invertirse la fragmentación del entorno a medida que se consoliden más las aplicaciones e infraestructuras.

211. En los párrafos siguientes se explica con mayor detalle la reestructuración propuesta para la Oficina. Se indican también los beneficios concretos que se esperan de la reestructuración y el fortalecimiento de la Oficina, así como los resultados esperados de la creación de nuevos puestos. Estos beneficios servirán para demostrar el éxito de la aplicación de la estrategia de la TIC. El cuadro 14 resume los recursos solicitados según los plazos mencionados.

#### **Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información**

212. La Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información proporciona apoyo directo al Oficial Principal en el cumplimiento de sus responsabilidades, a saber proporcionar visión, liderazgo y orientación estratégica en todos los asuntos vinculados con la TIC en la Secretaría, supervisar la aplicación de la estrategia de la TIC, acelerar y mejorar las medidas existentes en relación con la TIC y presentar

nuevas iniciativas de TIC para lograr la coherencia y eliminar la duplicación y fragmentación de las tareas de TIC. Para llevar adelante la aplicación de la estrategia de la TIC en toda la Organización es esencial ampliar la capacidad de la Oficina del Oficial Principal. Específicamente, la creación de capacidad adicional en los ámbitos de gestión del cambio, gestión estratégica, comunicaciones y apoyo administrativo garantizarán el logro de los objetivos.

213. La dotación de personal actual consistente en tres puestos (1 P-5 y dos puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) ha resultado harto insuficiente para ayudar al Oficial Principal de Tecnología de la Información a satisfacer las necesidades estratégicas y operacionales de la Secretaría. Se propone reforzar la Oficina del Oficial Principal con cuatro puestos del Cuadro Orgánico, tres puestos nuevos (1 D-1, 1 P-4 y 1 P-3) y un redistribuido del Servicio de Gestión de los Recursos (1 P-5), y un puesto nuevo del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal). Se propone que los cuatro puestos del Cuadro Orgánico (1 D-1, 1 P-4, 1 P-3 y 1 P-5 redistribuido) se creen con efecto a partir del 1 de enero de 2011, mientras la adición de un puesto nuevo del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) se solicitará en el bienio 2012-2013.

#### **Oficina Ejecutiva**

214. La ya existente Sección de Apoyo a las Operaciones se creó para proporcionar servicios administrativos centrales a la Oficina en su conjunto en las esferas de recursos humanos, finanzas y administración general, y para ayudar al Oficial Principal de Tecnología de la Información, los directores de programas y el personal a llevar a cabo la totalidad de los servicios de apoyo en materia financiera, administrativa y de personal encomendados por el Secretario General Adjunto de Gestión en la sección 7 del documento ST/SGB/1997/5. La Sección de Apoyo a las Operaciones también proporciona apoyo administrativo a los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, incluidos los servicios de facturación telefónica y de fax, la tramitación de contratos y los servicios relacionados de facturación y recuperación de los gastos correspondientes a todas las empresas de telecomunicaciones y los departamentos y oficinas de la Sede que utilizan los servicios, así como otros servicios relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. Esta sección es responsable asimismo del enlace con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo en lo relativo a los servicios de personal, financieros y de otra índole en nombre de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

215. En la propuesta actual, la Sección de Apoyo a las Operaciones se integraría en la Oficina Ejecutiva. Para prestar suficiente apoyo al Oficial Principal de Tecnología de la Información, los directores de programas y el personal en el cumplimiento pleno de sus responsabilidades, es necesario fortalecer la Oficina Ejecutiva en las esferas de gestión de los recursos humanos, gestión financiera y gestión de contratos, ya que el nivel actual de recursos, que consiste en 14 puestos (dos del Cuadro Orgánico (1 P-5, 1 P-3), dos del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), 10 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)), ha resultado insuficiente para el volumen de trabajo. Se propone fortalecer la Oficina Ejecutiva con el establecimiento de dos puestos nuevos (2 P-4) con efecto a partir del 1 de enero de 2011. En el bienio 2012-2013 se solicitarán dos puestos nuevos adicionales (1 P-4 y 1 P-2).

### **División de Gestión Institucional**

216. El Servicio de Gestión Estratégica existente se estableció para planificar y coordinar una serie de actividades esenciales de TIC que atañen a todas las dependencias de TIC de la Secretaría, y está investido de una responsabilidad sustantiva en la implementación del subprograma 5, Gestión y coordinación estratégicas de la tecnología de la información y las comunicaciones, del programa 24.E del marco estratégico, que incluye: establecer estructuras globales de gobernanza y de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones; ejecutar programas estratégicos de gestión de los conocimientos, los recursos y la infraestructura; y mejorar la gestión de los servicios y los resultados. Teniendo en cuenta que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se estableció de manera que no incidiera en los costos, el marco estratégico para el período 2010-2011 se basa en una parte del mandato general de la Oficina, que actualmente se lleva a cabo con 16 puestos con cargo al presupuesto ordinario (1 D-1, 2 P-5, 5 P-4, 3 P-3, y cinco del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) redistribuidos de la antigua División de Servicios de Tecnología de la Información.

217. Diversas funciones intersectoriales esenciales no se están llevando a cabo debido a la falta de recursos. El examen estructural de la TIC ha confirmado que el personal que se dedica a las actividades que abarcan a toda la Organización es insuficiente. Sin el fortalecimiento de las funciones intersectoriales mencionadas previamente, como la gestión de la arquitectura institucional y de la cartera de aplicaciones, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no puede reducir la fragmentación y lograr la normalización del entorno de la TIC.

218. Se propone que el Servicio de Gestión Estratégica se incorpore a la División de Gestión Institucional, permitiendo así a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones desarrollar la arquitectura institucional, fortalecer la gestión de los riesgos y la seguridad en materia de TIC, aumentar la capacidad para el desarrollo y la adopción de políticas y normas de TIC (incluida la supervisión para asegurar el cumplimiento), impulsar la armonización de los recursos y las capacidades organizacionales de TIC de conformidad con las prioridades de la Organización en su conjunto y mejorar la capacidad de la Oficina para extender la estrategia de la TIC a todas sus dependencias en la Secretaría. Para poder cumplir este mandato, se necesita capacidad adicional en los ámbitos de arquitectura institucional, investigación tecnológica, gestión del riesgo y la seguridad de la TIC, continuidad de los servicios de TIC, planificación estratégica de la TIC, gestión de los servicios al cliente y las relaciones institucionales, gestión del desempeño en la TIC, gestión de la cartera de TIC y reingeniería de los procesos institucionales. En vista de la gama de actividades y funciones que se incluyen en el subprograma, se propone redistribuir cinco puestos dentro de la Oficina (1 P-5 y 1 puesto del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) del Servicio de Gestión de los Conocimientos, un P-2 y dos puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) de la División de Gestión de la Infraestructura y crear 22 puestos nuevos (1 D-2, 1 D-1, 3 P-5, 10 P-4 y 10 P-3). De los 22 puestos nuevos, se propone que 12 (1 D-2, 1 D-1, 1 P-5, 5 P-4 y 4 P-3) se establezcan con efecto a partir del 1 de enero de 2011. Los otros 10 puestos (2 P-5, 5 P-4 y 3 P-3) se solicitarán en el bienio 2012-2013.

219. Como consecuencia de la creación de la División de Gestión Institucional se espera obtener los siguientes resultados:

- a) La transparencia y una asignación óptima permanente de los recursos de TIC de la Organización;
- b) Una mayor respuesta a las necesidades operacionales mediante las aplicaciones institucionales y una reducción de la fragmentación actual y futura de las aplicaciones y la infraestructura, así como de la duplicación del trabajo;
- c) Mejores relaciones entre la TIC y los ámbitos institucionales, y mayor armonización de las soluciones de la TIC con las necesidades institucionales;
- d) La creación de un marco de gestión del riesgo relacionado con la TIC para mitigar los riesgos y mejorar la capacidad de la Organización de responder a las amenazas vinculadas a la TIC;
- e) La creación de un marco de arquitectura institucional y el desarrollo de estrategias sobre el estado futuro y una arquitectura de soluciones para responder a las necesidades institucionales;
- f) El establecimiento de un marco de gestión de desempeño en relación con la TIC y una mayor utilización de las capacidades disponibles en materia de TIC dentro de la Organización;
- g) Un mayor cumplimiento por parte de los departamentos de las políticas y las normas aprobadas en materia de TIC.

#### **División de Gestión de Aplicaciones**

220. La actual División de Gestión de Programas se estableció para planificar, desplegar y apoyar las soluciones de aplicaciones para la Organización, como se especifica en los documentos A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1. La actual División consta de cuatro servicios básicos: el Servicio de Gestión de los Conocimientos, el Servicio de Gestión de los Recursos, el Servicio de Sistemas sobre el Terreno y el Servicio de Gestión de la Infraestructura, y tiene asignados 127 puestos (1 D-2, 3 D-1, 9 P-5, 20 P-4, 30 P-3, 10 P-2, 12 puestos del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), 41 puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) y un puesto del Cuadro de Artes y Oficios).

221. Se ha conferido a la División de Gestión de Programas una responsabilidad sustantiva en la aplicación del subprograma 6, Operaciones de tecnología de la información y las comunicaciones del programa 24E del marco estratégico, que incluye: Traducir las necesidades funcionales y operacionales de la Organización en la adquisición y aplicación efectiva y eficaz de soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones, prestando especial atención a mejorar la gestión de la información y los recursos; determinar las necesidades de servicios y definir actividades y estructuras acordes para proporcionar esos servicios y prestar apoyo; definir niveles de resultados que sean comparables con los parámetros de referencia del sector y verificar su obtención; promover el debido uso de los programas informáticos de código abierto en la Secretaría; y mejorar la gestión de los servicios y los resultados.

222. El examen estructural ha determinado que en toda la Secretaría más de la mitad del personal encargado del desarrollo de aplicaciones está asignado al

desarrollo de aplicaciones locales y actividades de mantenimiento<sup>7</sup> lo que refuerza la proliferación de aplicaciones dispares y reduce los recursos disponibles para desarrollar aplicaciones institucionales. Si bien los proyectos del examen estructural terminarán aumentando la disponibilidad de personal asignado al desarrollo de aplicaciones institucionales, se necesitan de inmediato recursos para acelerar el desarrollo de las aplicaciones institucionales y de las aplicaciones compartidas principales, especialmente en los ámbitos de la gestión de los conocimientos y de las misiones sobre el terreno. Existe una brecha considerable entre las necesidades institucionales y la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de ofrecer soluciones a esas necesidades.

223. Por lo tanto, es necesario fortalecer la actual División de Gestión de Programas aumentando su capacidad de desarrollo de aplicaciones a nivel institucional. La División cambiaría de nombre y se denominaría División de Gestión de Aplicaciones, y comprendería los Servicios de Gestión de los Conocimientos, Gestión de los Recursos y Sistemas sobre el Terreno. Los recursos adicionales fortalecerían la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para ofrecer y mantener soluciones institucionales, las que a su vez impulsan la uniformidad de los procesos institucionales de la Organización, reducen la cartera de aplicaciones e introducen una mayor eficiencia tanto en el ámbito de la TIC como en el ámbito institucional. Se propone reforzar la División mediante la redistribución de cuatro puestos (4 puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) del Servicio de Gestión de la Infraestructura y la creación de 11 puestos nuevos (1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 7 P-3, 3 P-2 y 3 puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)), tres de los cuales (1 P-5, 1 P-4 y 1 P-3) se establecerían con efecto a partir del 1 de enero de 2011. Los otros ocho puestos nuevos (1 D-1, 1 P-5, 1 P-4, 2 P-3 y 3 P-2) se solicitarán en el bienio 2012-2013 para reforzar la capacidad en el ámbito del desarrollo de aplicaciones institucionales para la gestión de los conocimientos.

224. Como consecuencia de la creación de la División de Gestión de Aplicaciones se espera obtener los siguientes resultados:

- a) Una mayor disponibilidad de soluciones para toda la Organización, especialmente en el ámbito de la gestión de los conocimientos y para las oficinas sobre el terreno;
- b) Una mayor normalización de los procesos institucionales de la Organización;
- c) Una reducción de las aplicaciones fragmentadas y de las soluciones encasilladas;
- d) Una reducción de las necesidades en materia de infraestructura conexas, centros de datos y recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones.

---

<sup>7</sup> El 55% de todo el personal encargado del desarrollo de aplicaciones en la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los tribunales internacionales está asignado al desarrollo de aplicaciones locales, mientras solo el 45% se dedica al desarrollo de aplicaciones institucionales en toda la Secretaría. La situación en las misiones sobre el terreno es muy similar: solo el 44% del personal de desarrollo de aplicaciones está asignado al desarrollo de aplicaciones institucionales.

### **División de Gestión de la Infraestructura**

225. La gestión de la infraestructura es la base tecnológica que permite a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ayudar a la Secretaría de las Naciones Unidas a cumplir sus mandatos, entre ellos responder con eficacia a las situaciones de emergencia en el mundo, proporcionar apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz en todo el mundo y garantizar las herramientas diarias para aplicaciones institucionales esenciales, como el correo electrónico, el SIIG y el ODS, así como la infraestructura que sustenta las operaciones de voz, datos, televisión por Protocolo Internet, seguridad física y televisión de circuito cerrado, así como las comunicaciones globales por vídeo. Existe una necesidad constante de asegurar el desarrollo sin demora y seguro de las comunicaciones y el intercambio de información en la Secretaría, las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno, así como de apoyar los sistemas globales de información. Además, la adopción de un enfoque institucional de los sistemas de información y la necesidad de proporcionar y mantener soluciones tecnológicas complejas e integradas para las actividades a nivel de la Secretaría son elementos fundamentales para cumplir los principales mandatos estratégicos, operacionales y tácticos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

226. El actual Servicio de Gestión de la Infraestructura está organizado principalmente para brindar servicios dentro de la Sede de las Naciones Unidas, pero su nuevo mandato le asigna la tarea de planificar y desarrollar una arquitectura ampliada de la infraestructura que abarque las redes de comunicaciones y los centros de datos de toda la Organización, y que continúe al mismo tiempo su labor con las aplicaciones y la infraestructura en toda la Secretaría. La estructura orgánica propuesta para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como resultado de los mandatos ampliados y las responsabilidades adicionales descritas en la estrategia de la TIC del Secretario General comprende la creación de una División de Gestión de la Infraestructura que absorberá las funciones que ejerce actualmente el Servicio de Gestión de la Infraestructura perteneciente a la División de Gestión de Programas existente, e incorporará los mandatos globales de la Oficina. En la actualidad, el Servicio comprende 75 de los 127 puestos existentes en la División de Gestión de Programas (véase párr. 219). Se propone establecer la nueva división con un incremento neto de tres puestos mediante la redistribución externa de un puesto P-2 y seis puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) a otras divisiones de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la adición de 10 puestos nuevos (1 D-2, 1 D-1, 3 P-5, 3 P-4 y 2 P-3). Se propone que tres de los 10 puestos nuevos (1 D-2, 1 D-1 y 1 P-4) se establezcan con efecto a partir del 1 de enero de 2011 y que los siete restantes (3 P-5, 2 P-4 y 2 P-3) se soliciten en el bienio 2012-2013, a medida que la infraestructura global se normalice y racionalice y los centros mundiales de datos comiencen a ser operacionales. Esta nueva división ejercerá el nivel de supervisión de la gestión que exigen la escala y el alcance de las actividades globales de telecomunicaciones y tecnología de la información incluidas en el mandato de la Oficina la cual también recurre en gran medida a contratos con terceros basados en los resultados.

227. La División de Gestión de la Infraestructura cumplirá el mandato establecido en la estrategia de TIC, que consiste en lo siguiente:

- a) Planificar y desarrollar la arquitectura y la ingeniería de la infraestructura global;

b) Aprovechar la presencia de la Organización en todo el mundo y la infraestructura de TIC para desarrollar y utilizar aplicaciones e infraestructura en toda la Secretaría a fin de maximizar los beneficios y la eficacia en función de los costos.

228. Como consecuencia de la creación de la División de Gestión de la Infraestructura se esperan obtener los siguientes resultados:

a) Una mayor disponibilidad y fiabilidad de la infraestructura organizativa;

b) Una mayor consolidación y optimización de la infraestructura;

c) La aplicación del plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones;

d) Una aplicación coordinada de los procesos de la Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información para todo el ciclo de vida del proyecto de infraestructura, incluida la gestión de la demanda, la capacidad, la configuración y el cambio;

e) Una mayor eficacia de la gestión de los recursos no relacionados con puestos, como los proveedores y los contratistas que coordinan procesos, metodologías y la ejecución de proyectos.

229. Para garantizar la coherencia de las nuevas dependencias previstas para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en la contratación para las nuevas plazas se seguirá un enfoque descendente, llenándose primero las plazas de categoría superior para asegurar la participación de los directores en la creación de las distintas dependencias.

#### **Calendario y necesidades de recursos**

230. El costo total estimado para la ejecución de este proyecto asciende a 21.879.300 dólares, y los gastos de puesta en marcha en el primer año se calculan en 3.523.800 dólares, como se indica en el cuadro 14. Las necesidades de recursos para el bienio 2010-2011 se indican en el presente informe, mientras que las necesidades para bienios futuros se presentarán con las correspondientes solicitudes presupuestarias.

231. Los puestos propuestos se llenarán entre 2011 y 2013, y su costo total se estima en 16.156.400 dólares, a saber 2.296.100 dólares en el bienio 2010-2011 y 13.860.300 dólares en el bienio 2012-2013. El costo total de los recursos no relacionados con puestos se calcula en 5.722.900 dólares, incluida la suma de 1.227.000 dólares en el bienio 2010-2011 y 2.661.000 dólares en el bienio 2012-2013.

232. Para el bienio 2014-2015, el costo total de todos los puestos propuestos ascenderá a 17.877.600 dólares, que representan el costo de 23 puestos creados en 2010-2011 (8.825.500 dólares) y el costo de 28 puestos creados en 2012-2013 (9.052.100 dólares), y que incluyen a su vez el efecto retardado (4.017.300 dólares). El costo total de los recursos no relacionados con puestos se estima en 1.834.200 dólares durante el bienio 2014-2015.

**Cuadro 14**  
**Total de recursos necesarios para la ejecución del proyecto de fortalecimiento**  
**de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<i>Total</i>
<b><i>Fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones</i></b>				
Puestos	2 296,1	13 860,3	–	<b>16 156,4</b>
Servicios por contrata	57,7	237,1	230,4	<b>525,2</b>
Gastos generales de funcionamiento	934,7	2 152,2	1 603,8	<b>4 690,7</b>
Suministros y materiales	11,5	14,0	–	<b>25,5</b>
Mobiliario y equipo	223,8	257,7	–	<b>481,5</b>
<b>Total</b>	<b>3 523,8</b>	<b>16 521,3</b>	<b>1 834,2</b>	<b>21 879,3</b>

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

*Puestos*

233. Se propone la suma de 2.296.100 dólares para la creación de 23 puestos (2 D-2, 3 D-1, 2 P-5, 10 P-4 y 6 P-3), con efecto a partir del 1 de enero de 2011, como se detalla en los cuadros 15 y 16.

*Servicios por contrata*

234. Se solicitan 57.700 dólares para gastos en concepto de redes locales y acuerdos sobre el nivel de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

*Gastos generales de funcionamiento*

235. Se solicitan 934.700 dólares para gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones de espacio de oficinas y servicios de teléfono y de fax en relación con las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

*Suministros y materiales*

236. Se solicita la cantidad de 11.500 dólares para sufragar los gastos de suministros de oficina en relación con las nuevas plazas necesarias para este proyecto.

*Mobiliario y equipo*

237. Se solicita la cantidad de 223.800 dólares para sufragar los costos de suministro de mobiliario y equipo de automatización de oficinas para las nuevas plazas que se necesitan para este proyecto.

**Bienio 2012-2013 y años posteriores**

238. La previsión de los costos del proyecto se ha calculado con la mayor precisión posible; no obstante, se actualizará en los informes posteriores y se incluirá en los

esbozos correspondientes del proyecto de presupuesto por programas a medida que se disponga de más detalles.

Gráfico XIII

**Calendario del proyecto de fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

<i>Actividades clave</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Primera etapa					
Segunda etapa					

239. Los cuadros que se presentan a continuación proporcionan un resumen de las necesidades actuales de puestos autorizados y propuestos por categoría y por año.

240. Se propone que todos los nuevos puestos incluidos en el presente informe se creen con efecto a partir del 1 de enero de 2011. Teniendo en cuenta que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó que toda propuesta nueva incluyera información sobre el efecto retardado de los puestos (véase A/62/7, párr. 20), la Asamblea General tal vez desee tomar nota de que las necesidades adicionales para sufragar el costo íntegro de los 23 puestos nuevos propuestos para el bienio 2012-2013 se estiman actualmente en 5.989.400 dólares.

Cuadro 15

**Puestos necesarios autorizados y propuestos para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

2010-2011	SsG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	SG-CP	SG-OC	<i>Cuadro de Artes y Oficios</i>	Total
<b>Puestos autorizados</b>											
<b>Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información</b>	1	–	–	1	–	–	–	–	2		<b>4</b>
<b>Servicio de Gestión Estratégica</b>	–	–	1	2	5	3	–	–	5		<b>16</b>
<b>Sección de Apoyo a las Operaciones</b>	–	–	–	1	–	1	–	2	10		<b>14</b>
<b>División de Gestión de Programas (DGP)</b>	–	1	3	9	20	30	10	12	42		<b>127</b>
Oficina del Director	–	1	–	–	–	–	–	–	1		<b>2</b>
Servicio de Gestión de los Recursos	–	–	1	3	4	7	5	1	4		<b>25</b>
Servicio de Gestión de los Conocimientos	–	–	1	3	4	4	1	2	–		<b>15</b>
Sección de Aplicaciones sobre el Terreno	–	–	–	–	3	4	2	–	1		<b>10</b>
Servicio de Gestión de la Infraestructura	–	–	1	3	9	15	2	9	35	1	<b>75</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>161</b>

2010-2011	SsG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	SG-CP	SG-OC	Cuadro de Artes y Oficios	Total
<b>Puestos propuestos</b>											
<b>Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información</b>	1	-	1	2	1	1	-	-	2		<b>8</b>
<b>Oficina Ejecutiva</b>	-	-	-	1	2	1	-	2	10		<b>16</b>
<b>División de Gestión Institucional</b>	-	1	2	4	10	7	1	1	7		<b>33</b>
Oficina del Director	-	1	-	-	-	1	-	-	1		<b>3</b>
Servicio de Políticas, Arquitectura y Normativa	-	-	1	2	4	4	1	1	2		<b>15</b>
Servicio de Gestión de Estrategias y Programas	-	-	1	2	6	2	-	-	4		<b>15</b>
<b>División de Gestión de Aplicaciones</b>	-	1	2	5	12	16	8	2	10		<b>56</b>
Oficina del Director	-	1	-	-	-	-	-	-	1		<b>2</b>
Servicio de Gestión de los Recursos	-	-	1	2	4	7	5	1	4		<b>24</b>
Servicio de Gestión de los Conocimientos	-	-	1	2	5	5	1	1	4		<b>19</b>
Servicio de Sistemas sobre el Terreno	-	-	-	1	3	4	2	-	1		<b>11</b>
<b>División de Gestión de la Infraestructura</b>	-	1	2	3	10	15	1	9	29	1	<b>71</b>
Oficina del Director	-	1	-	-	1	-	1	-	1		<b>4</b>
Servicio de Planificación e Ingeniería de la Infraestructura	-	-	1	-	2	12	-	7	11		<b>33</b>
Servicio de Operaciones de Infraestructura y Apoyo al Usuario	-	-	1	3	7	3	-	2	17	1	<b>34</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>184</b>
<b>Variación</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>23</b>

2012-2013	SsG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	SG-CP	SG-OC	Cuadro de Artes y Oficios	Total
<b>Puestos propuestos</b>											
<b>Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información</b>	1	-	1	2	1	1	-	1	2		<b>9</b>
<b>Oficina Ejecutiva</b>	-	-	-	1	3	1	1	2	10		<b>18</b>
<b>División de Gestión Institucional</b>	-	1	2	6	15	10	1	1	7		<b>43</b>
Oficina del Director	-	1	-	-	-	1	-	-	1		<b>3</b>
Servicio de Políticas, Arquitectura y Normas	-	-	1	3	5	6	1	1	2		<b>19</b>
Servicio de Gestión de Estrategias y Programas	-	-	1	3	10	3	-	-	4		<b>21</b>
<b>División de Gestión de Aplicaciones</b>	-	1	3	6	13	18	11	2	10		<b>64</b>
Oficina del Director	-	1	-	-	-	-	-	-	1		<b>2</b>
Servicio de Gestión de los Recursos	-	-	1	2	4	7	5	1	4		<b>24</b>

2012-2013	SsG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SG-CP	SG-OC	Cuadro de Artes y Oficios	Total
Servicio de Gestión de los Conocimientos	-	-	1	2	6	7	4	1	4		25
Servicio de Sistemas sobre el Terreno	-	-	1	2	3	4	2	-	1		13
<b>División de Gestión de la Infraestructura</b>	-	1	2	6	12	17	1	9	29	1	78
Oficina del Director	-	1	-	-	1	-	1	-	1		4
Servicio de Planificación e Ingeniería de la Infraestructura	-	-	1	2	4	14	-	7	11		39
Servicio de Operaciones de Infraestructura y Apoyo al Usuario	-	-	1	4	7	3	-	2	17	1	35
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>212</b>
<b>Variación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>		<b>28</b>

Cuadro 16  
**Puestos necesarios para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en 2010-2011**

Categoría de gastos	2010/2011	2011	Variación
<b>Cuadro Orgánico y categorías superiores</b>			
Secretario General Adjunto	-	-	-
Subsecretario General	1	1	-
D-2	1	3	2
D-1	4	7	3
P-5	13	15	2
P-4	25	35	10
P-3	34	40	6
P-2/1	10	10	-
<b>Subtotal</b>	<b>88</b>	<b>111</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro de Servicios Generales</b>			
Categoría principal	14	14	-
Otras categorías	58	58	-
Artes y Oficios	1	1	-
<b>Subtotal</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>184</b>	<b>23</b>

## IV. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General

### A. Resumen de las necesidades de recursos

241. Como se expone en el cuadro 17, se estima que se necesitará un total de 118.796.000 dólares (a valores corrientes) para la ejecución de los tres proyectos estructurales: a) globalizar el servicio de asistencia; b) racionalizar los centros de datos; y c) racionalizar la organización de la TIC. Esta suma representa los gastos operacionales tanto de los proyectos como de la puesta en marcha para el período comprendido entre 2011 y 2015. Cabe observar que la suma total necesaria para el bienio 2010-2011 se estima en 5.011.600 dólares.

242. Se calcula que se necesitará un total de 21.879.300 dólares (a valores corrientes) para el fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Esta cantidad representa el costo de crear 23 puestos en el bienio 2010-2011, y 28 puestos en el bienio 2012-2013. El monto total necesario para el bienio 2010-2011 se estima en 3.523.800 dólares.

243. Se propone que las necesidades totales de recursos indicadas en los cuadros 18 y 19 se financien con cargo al presupuesto ordinario, la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios sobre la base de la fórmula de reparto de gastos para Umoja, en los siguientes porcentajes: 15% del presupuesto ordinario, 62% de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 23% de las cuentas especiales para los gastos de apoyo a los programas (a las que se acreditan 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).

Cuadro 17

#### Resumen de las necesidades netas de recursos por proyecto (costo total del proyecto a valores corrientes)

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Proyecto</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<b>Total</b>
Globalización del servicio de asistencia	1 614,9	19 655,0	36 774,8	<b>58 044,7</b>
Racionalización de los centros de datos	1 906,2	12 391,3	41 833,3	<b>56 130,8</b>
Racionalización de la organización de la TIC	1 490,5	2 130,0	1 000,0	<b>4 620,5</b>
<b>Subtotal</b>	<b>5 011,6</b>	<b>34 176,3</b>	<b>79 608,1</b>	<b>118 796,0</b>
Fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	3 523,8	16 521,3	1 834,2	<b>21 879,3</b>
<b>Total</b>	<b>8 535,4</b>	<b>50 697,6</b>	<b>81 442,3</b>	<b>140 675,3</b>

<sup>a</sup> Para los períodos del 1 de julio de 2010 al 30 de junio de 2011 y del 1 de julio de 2011 al 30 de junio de 2012.}

**Cuadro 18**  
**Resumen de las necesidades netas de recursos por fuente de fondos**  
**(costo total del proyecto a valores corrientes)**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Fuente de fondos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<b>Total</b>
Presupuesto ordinario	1 280,3	7 604,6	12 216,4	<b>21 101,3</b>
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	5 292,0 <sup>a</sup>	31 432,5	50 494,2	<b>87 218,7</b>
Recursos extrapresupuestarios	1 963,1	11 660,5	18 731,7	<b>32 355,3</b>
<b>Total</b>	<b>8 535,4</b>	<b>50 697,6</b>	<b>81 442,3</b>	<b>140 675,3</b>
Crédito para imprevistos	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>8 535,4</b>	<b>50 697,6</b>	<b>81 442,3</b>	<b>140 675,3</b>

<sup>a</sup> Para los períodos del 1 de julio de 2010 al 30 de junio de 2011 y del 1 de julio de 2011 al 30 de junio de 2012.

**Cuadro 19**  
**Total de recursos necesarios para la ejecución de los proyectos**  
**de examen estructural de la TIC**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<b>Total</b>
Puestos	2 296,1	13 860,3	–	<b>16 156,4</b>
Otros gastos relacionados con el personal	1 866,4	4 174,0	6 514,4	<b>12 554,8</b>
Consultores y expertos	1 753,5	4 947,9	5 529,6	<b>12 231,0</b>
Viajes de funcionarios	150,0	1 350,0	4 750,0	<b>6 250,0</b>
Servicios por contrata	278,1	6 224,7	16 337,0	<b>22 839,8</b>
Gastos generales de funcionamiento	1 705,0	3 763,9	3 820,6	<b>9 289,5</b>
Suministros y materiales	23,5	8 622,4	25 998,9	<b>34 644,8</b>
Mobiliario y equipo	462,8	7 754,4	18 491,8	<b>26 709,0</b>
<b>Total</b>	<b>8 535,4</b>	<b>50 697,6</b>	<b>81 442,3</b>	<b>140 675,3</b>

## **B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

244. Los proyectos de transformación presentados en este informe tendrán como resultado mejoras considerables en la eficacia y la eficiencia de la Organización e instituirán un enfoque de la TIC en toda la Organización acorde con las expectativas de los Estados Miembros. Este es un objetivo que no podrá cumplirse en las circunstancias actuales. La utilización óptima de los recursos de TIC beneficiará en gran medida a la Secretaría, al ayudarla a realizar su misión y alcanzar sus objetivos programáticos con eficacia.

245. Se solicita a la Asamblea General que:

a) Reafirme la importancia de la dependencia cada vez mayor de la tecnología de la información y las comunicaciones para atender las crecientes demandas de la Organización;

b) Tome nota de los progresos logrados hasta la fecha en la aplicación de la estrategia de la TIC y de la futura orientación prevista, según se exponen detalladamente en la sección II del presente informe;

c) Autorice al Secretario General a establecer una cuenta especial multianual, como se describe en la sección II del presente informe, que registre los ingresos y gastos para los proyectos de examen estructural de la TIC;

d) Respalde el plan unificado de recuperación en casos de desastre propuesto para la TIC, relacionado con el enfoque de continuidad de las operaciones de la Organización descrito en la sección II del presente informe, potenciando las instalaciones existentes en la BLNU y la Base propuesta de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia mediante la creación de dos centros institucionales de datos, y apruebe una prórroga del contrato de alquiler del centro de datos secundario por otros 30 meses a partir del 31 de diciembre de 2011, en espera de las otras labores necesarias antes de la ejecución del plan propuesto;

e) Tenga presente que las futuras necesidades de recursos para la ejecución de los programas estratégicos (gestión de los conocimientos, gestión de los recursos y gestión de la infraestructura) se presentarán en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para los bienes correspondientes;

f) Respalde los tres proyectos relativos al examen estructural de la TIC (globalizar el servicio de asistencia, racionalizar los centros de datos y racionalizar la organización de la TIC), según se describe en la sección III del presente informe, y apruebe el costo total de la ejecución de los proyectos para los bienios 2010-2011, 2012-2013 y 2014-2015, estimado en 118.796.000 dólares (a valores corrientes);

g) Respalde el fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, según se expone en la sección III del presente informe, y apruebe su costo total, estimado en 21.879.300 dólares (a valores corrientes), durante los bienios 2010-2011 y 2012-2013;

h) Tome nota de que, de aprobarse los 28 puestos nuevos propuestos para el bienio 2012-2013, el efecto retardado se estima en 4.017.300 dólares;

i) Tome nota de que se propone distribuir el total de los recursos necesarios para el bienio 2010-2011, expuesto en el presente informe y estimado en 8.535.400 dólares, de la siguiente manera:

i) Presupuesto ordinario:

a. La suma de 978.300 dólares para la sección 29, Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y la suma de 302.010 dólares para la sección 28D, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, del presupuesto por programas para el bienio 2010-2011;

b. Las necesidades futuras restantes por una suma estimada de 19.820.985 dólares se considerarán en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para los bienios correspondientes;

ii) Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz:

a. La suma de 3.528.000 dólares, que se financiará como consignación adicional de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011, destinado a satisfacer las necesidades relativas a los cuatro proyectos previstos para el bienio 2010-2011, como se describe en el presente informe;

b. Las necesidades futuras restantes por una suma estimada de 9.622.100 dólares se considerarán en las necesidades subsiguientes de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de 2012;

c. Las necesidades futuras restantes por una suma estimada de 74.068.600 dólares se considerarán en las necesidades subsiguientes de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para los ejercicios económicos, hasta el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015;

iii) Recursos extrapresupuestarios:

Una suma estimada en 1.963.142 dólares del costo total de todos los proyectos para el bienio 2010-2011 se financiaría con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

j) Apruebe las siguientes consignaciones adicionales:

i) Una suma de 1.280.310 dólares para la sección 29, Tecnología de la Información y las Comunicaciones (978.300 dólares) y para la sección 28D, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (302.010 dólares) del presupuesto por programas para el bienio 2010-2011;

ii) Una suma de 3.528.000 dólares de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011.

## Anexo I

## Propuesta de presupuesto estimado anualizado de tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas correspondiente a 2010<sup>a</sup>

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Departamento u oficina</i>	<i>Presupuesto ordinario<sup>b</sup></i>	<i>Recursos extra-presupuestarios<sup>c</sup></i>	<i>Mantenimiento de la paz<sup>d</sup></i>	<i>Cuenta de apoyo<sup>e</sup></i>	<b>Total</b>
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	36 059,4			17 917,5	<b>53 976,9</b>
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y misiones sobre el terreno	40 701,1		524 191,8	18 999,4	<b>583 892,3</b>
Otros departamentos de la Sede	63 194,8	13 748,8		10 619,6	<b>87 563,2</b>
Comisiones regionales	14 595,8	117,5			<b>14 713,3</b>
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	686,5				<b>686,5</b>
Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia	686,5				<b>686,5</b>
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	9 433,5	2 948,7			<b>12 382,2</b>
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos	2 561,2	3 527,3			<b>6 088,5</b>
Oficina de las Naciones Unidas en Viena y Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	4 490,4	9 967,4			<b>14 457,8</b>
<b>Total</b>	<b>172 409,2</b>	<b>30 309,7</b>	<b>524 191,8</b>	<b>47 536,5</b>	<b>774 447,2<sup>f</sup></b>

<sup>a</sup> Calculado utilizando las propuestas de presupuestos en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para los departamentos, oficinas y misiones de la Secretaría, incluidas todas las fuentes presupuestarias para 2010. Para llegar a una cifra anualizada simplificada, las fuentes presupuestarias ordinarias propuestas para 2010-2011 sencillamente se dividieron por dos. Las fuentes extrapresupuestarias para 2010-2011 fueron proporcionadas y validadas por los departamentos y las oficinas en respuesta a una encuesta realizada en 2010.

<sup>b</sup> A/64/6 (Introducción); A/64/6, secciones 28A, 28E, 28F, 28G, A/64/349/Add.3, A/64/349 Add.4 y A/64/349 Add.5.

<sup>c</sup> Las cifras extrapresupuestarias anualizadas para la TIC fueron validadas por los respectivos departamentos y oficinas.

<sup>d</sup> Niveles presupuestarios propuestos 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 sobre la base de los documentos A/C.5/63/24 y A/64/465.

<sup>e</sup> Presupuesto para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010.

<sup>f</sup> La propuesta de presupuesto estimado anualizado total destinado a la TIC en la Secretaría de las Naciones Unidas para 2010 no incluye la parte propuesta para la TIC de la sección 33 del presupuesto (16.685.800 dólares) ni el presupuesto propuesto para el sistema de planificación de los recursos institucionales (28.516.500 dólares) (presupuesto para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010) más 12.096.100 dólares (presupuesto ordinario anualizado para 2010-2011), ya que ambos son gastos de capital.

## Anexo II

## Personal de tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría de las Naciones Unidas a marzo de 2010<sup>a</sup>

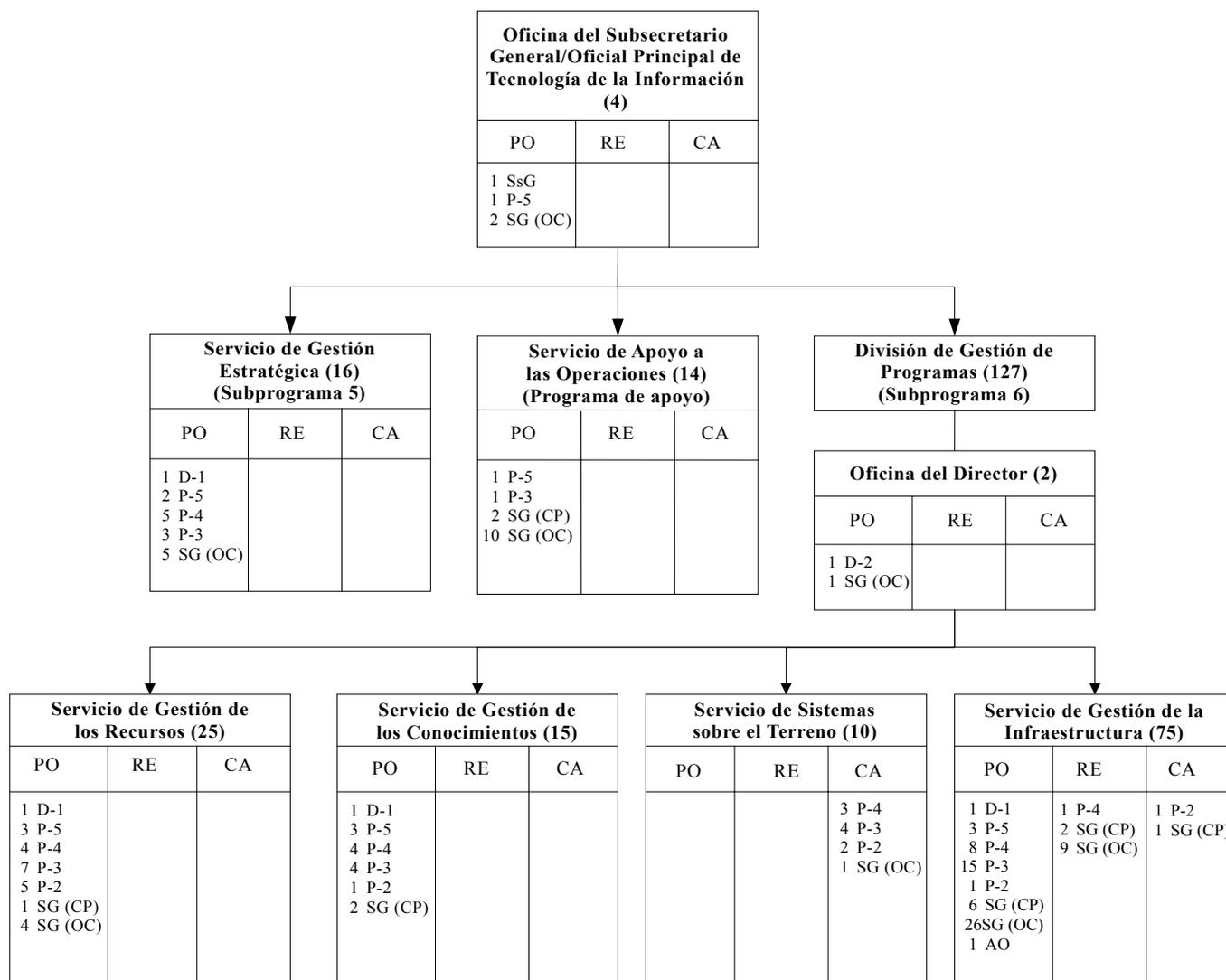
<i>Departamento u oficina</i>	<i>SsG</i>	<i>DD</i>	<i>P</i>	<i>SM, L</i>	<i>SG</i>	<i>Total de personal internacional</i>	<i>Personal local</i>	<i>VNU</i>	<i>Personal por contrata</i>	<i>Total</i>
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	1	6	108		78	115			173	366
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y misiones sobre el terreno		2	125	681	21	808	1 065	292	689	2 875
Otros departamentos de la Sede			154		188	154	2	1	30	375
Comisiones regionales			33	2	83	35	1		54	173
Tribunal Penal Internacional para Rwanda			11	31		42	8			50
Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia			9		50	9				59
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra			36		84	36				120
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos			15		47	15				62
Oficina de las Naciones Unidas en Viena y Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito		1	14	2	116	17			6	139
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>505</b>	<b>716</b>	<b>667</b>	<b>1 231</b>	<b>1 076</b>	<b>293</b>	<b>952</b>	<b>4 219</b>

*Abreviaturas:* SsG, Subsecretario General; D, director; P, Cuadro Orgánico y categorías superiores; SM, Servicio Móvil; L, personal de proyectos; SG, Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos; VNU, Voluntarios de las Naciones Unidas.

<sup>a</sup> Información recogida de los departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno de las Naciones Unidas en la encuesta sobre el examen estructural de la TIC correspondiente a 2010.

## Anexo III

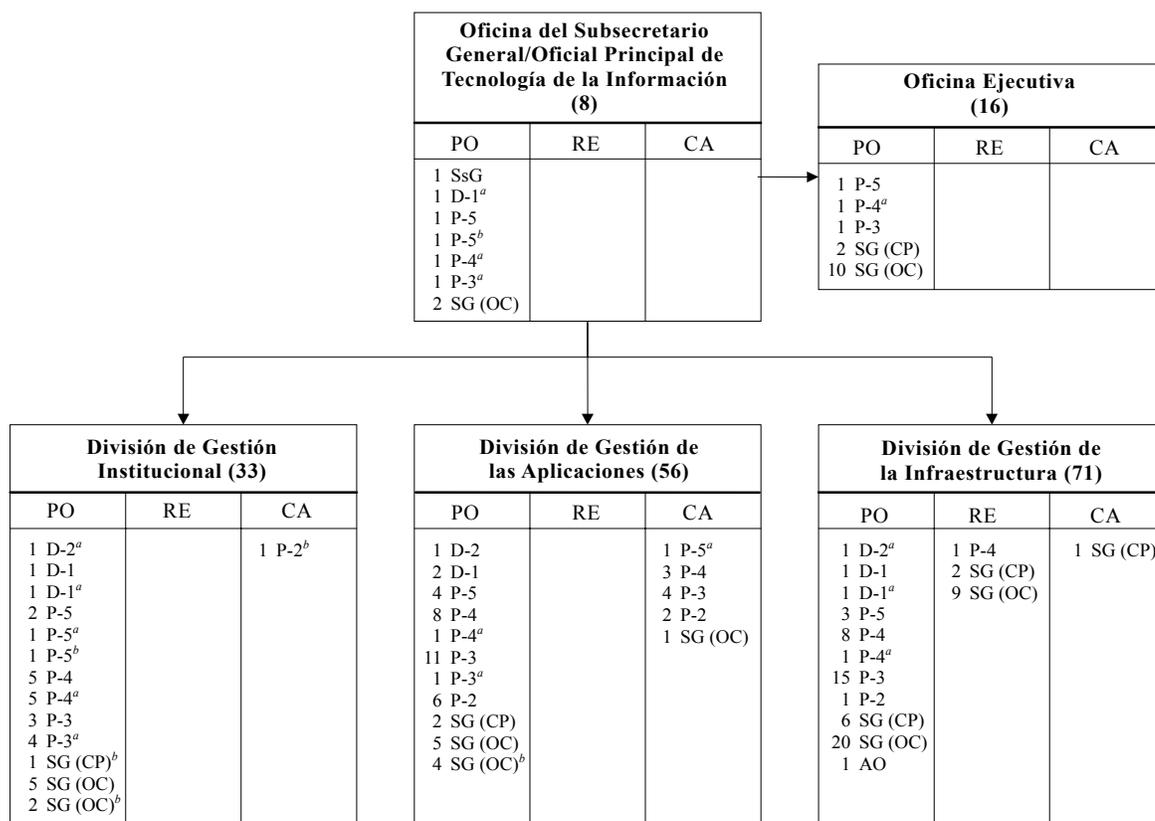
## Organigrama y distribución de puestos actuales de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: bienio 2010-2011



*Abreviaturas:* PO: presupuesto ordinario; RE: recursos extrapresupuestarios; CA, cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz; SsG, Subsecretario General; D, Director; P, Cuadro Orgánico y categorías superiores; SG, Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos; CP, categoría principal; OC, otras categorías; AO, cuadro de artes y oficios

## Anexo IV

### Organigrama y distribución de puestos propuestos para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: bienio 2010-2011<sup>a</sup>



*Abreviaturas:* PO: presupuesto ordinario; RE: recursos extrapresupuestarios; CA, cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz; SsG, Subsecretario General; D, Director; P, Cuadro Orgánico y categorías superiores; SG, Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos; CP, categoría principal; OC, otras categorías; AO, cuadro de artes y oficios

<sup>a</sup> Puesto nuevo.

<sup>b</sup> Puesto redistribuido.