



Asamblea General

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

Sexagésimo quinto período de sesiones

Temas 129 y 143 del programa

Presupuesto por programas para el bienio 2010-2011

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

Tecnología de la información y las comunicaciones

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

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

a) Segundo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales y estimaciones revisadas relativas a la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, del presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 y a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (A/65/389);

b) Estado de aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas (A/65/491).

2. En su examen de los informes, la Comisión Consultiva se reunió con el Secretario General Adjunto de Gestión y el Oficial Principal de Tecnología de la Información, así como con otros representantes del Secretario General, que le proporcionaron información adicional y formularon aclaraciones.

II. Proyecto de planificación de los recursos institucionales

3. El segundo informe del Secretario General se ha presentado con arreglo a lo dispuesto en la resolución 64/243 de la Asamblea General, en que se solicitó al Secretario General que siguiera asegurando que se mantuviera informada a la



Asamblea, anualmente, de los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

4. La información de antecedentes sobre los fundamentos, la evolución y la financiación del proyecto figura en los párrafos 1 a 6 del informe del Secretario General. En pocas palabras, como parte de las reformas de gestión¹ iniciadas en respuesta al Documento Final de la Cumbre Mundial (véanse las resoluciones de la Asamblea General 60/1 y 60/283), la Asamblea General decidió sustituir el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) por un sistema de planificación de los recursos institucionales de la siguiente generación. Sobre la base de las propuestas formuladas por el Secretario General en su informe sobre sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1). La Asamblea General decidió, en su resolución 63/262, implementar una solución global integrada de planificación de los recursos institucionales, destacando que esa solución debería tener por objeto consolidar la administración de todos los recursos financieros, humanos y físicos en un solo sistema de información integrada para toda la Organización, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y otras misiones sobre el terreno. En la misma resolución, la Asamblea autorizó al Secretario General a establecer una cuenta especial multianual para registrar los ingresos y gastos del proyecto y aprobó el marco de gobernanza propuesto para el proyecto. La Asamblea también destacó que el proyecto de planificación de los recursos institucionales debería considerarse principalmente un proyecto institucional impulsado por demandas de los procesos institucionales y ejecutado mediante complejos sistemas de tecnología de la información que exigían suma pericia técnica.

5. Inicialmente, se previó que el proyecto de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas, que recibió el nombre de “Umoja”, se ejecutara en dos etapas; en la primera, de 30 meses, se establecerían los módulos básicos de finanzas, recursos humanos, adquisiciones y gestión de activos necesarios para el cumplimiento de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), y en la segunda, de 24 meses, se establecerían los demás módulos, como los de la gestión basada en los resultados, la gestión de riesgos, el transporte y los viajes. Posteriormente, en su informe sobre el proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/64/380), el Secretario General formuló una nueva propuesta, consistente en optar por una “fase piloto inicial”, en la que toda la solución de planificación de los recursos institucionales, con todos sus módulos, se formularía y aplicaría en pequeña escala en un ámbito plenamente operacional pero contenido hacia fines de 2011. La solución se ensayaría y estabilizaría en ese ámbito experimental y luego se aplicaría al resto de la Organización en dos etapas, que terminarían de ejecutarse para el tercer trimestre de 2013. El Secretario General afirmó que esa estrategia de ejecución sería la mejor forma de contener los costos y mitigar los riesgos. Los recursos generales necesarios para implementar la solución de planificación de los recursos institucionales optando por la “fase piloto inicial” se estimaron en 315,8 millones de dólares. En vista de la necesidad de sincronizar la adopción de las IPSAS con la introducción del sistema de planificación de los recursos institucionales, la fecha de publicación de la primera serie completa de estados financieros ajustados a las IPSAS se aplazó hasta el año que concluirá el 31 de diciembre de 2014.

¹ Que incluyen iniciativas como la aprobación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) y el refuerzo de la supervisión y la rendición de cuentas.

6. En su resolución 64/243 la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de iniciar la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales optando por la “fase piloto inicial” y, en ese contexto, solicitó al Secretario General que presentara opciones para reducir el costo del proyecto. La Asamblea también solicitó al Secretario General que proporcionara información sobre los recursos que podrían redistribuirse en el proyecto de planificación de los recursos institucionales como resultado de la fusión de cualquier elemento de otros sistemas institucionales con el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

Actualización de los beneficios

7. En su primer informe (A/64/380), el Secretario General presentó un estudio de viabilidad en el que se justificaba la inversión en la planificación de los recursos institucionales y las ventajas que cabía esperar en cuanto al aumento de la eficacia y la puntualidad de las operaciones, la mayor satisfacción de los clientes, la mejor presentación de información, la mayor rendición de cuentas, el aumento de la transparencia y el refuerzo de los controles internos de los diversos procesos financieros, de adquisiciones y de dotación de personal, así como la aplicación más coherente de las normas y los procedimientos operativos en todas las disciplinas administrativas. Los beneficios previstos de la plena aplicación del sistema se estimaron entre 134 y 224 millones de dólares por año. En su informe más reciente (A/65/389) el Secretario General perfeccionó su análisis de la estimación de los beneficios cuantitativos sobre la base de información obtenida en la etapa de diseño detallado y reestructuración de los procesos institucionales. En el cuadro 1 del informe se resumen, desglosados por área funcional, los beneficios cuantitativos actualizados, que se sitúan entre 141,3 y 222,6 millones de dólares, lo cual refleja una leve variación neta respecto de las estimaciones iniciales: la disminución de los beneficios estimados en la cadena de suministros, las adquisiciones y la logística queda compensada con creces por el aumento de la estimación de los beneficios en otras áreas funcionales. Los detalles de los beneficios específicos en que se desglosan las estimaciones actualizadas se presentan en el anexo I del informe del Secretario General. En el anexo II se presenta, desglosada por área funcional, información actualizada sobre los beneficios cualitativos, que en su mayor parte guardan relación con el aumento de la eficacia resultante de la disponibilidad de datos fiables integrados y consolidados a nivel de toda la Organización, lo cual permite mejorar la presentación de información, el seguimiento, el análisis en tiempo real y la adopción de decisiones.

8. En los párrafos 11 a 16 de su informe, el Secretario General aborda cuestiones que influyen en el cálculo, la identificación y la realización de los beneficios mencionados. Destaca que los intervalos estimados de los beneficios cuantitativos se calcularon sobre la base de una serie de hipótesis que deberán validarse en un entorno operacional, así como sobre la base de datos existentes que tal vez no sean fiables a causa de deficiencias de los sistemas vigentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Señala además que, según se prevé, los beneficios solo se obtendrán una vez que el sistema se haya implementado y estabilizado totalmente, y que en la etapa actual sus estimaciones solo representan posibles beneficios que no deberían proyectarse como economías en futuros presupuestos. Seguidamente, el Secretario General enumera una serie de condiciones necesarias para la realización efectiva de esos beneficios, a saber:

a) que se mantenga el apoyo activo de todos los interesados, consistente en el firme respaldo político y financiero de los Estados Miembros, el liderazgo de altos funcionarios de las Naciones Unidas para que el proyecto reciba el grado necesario de apoyo y participación y la voluntad de todos los administradores y el personal de adoptar métodos de trabajo mejorados; b) que el equipo del proyecto sea capaz de mitigar los riesgos a lo largo del ciclo vital del proyecto y c) que el equipo del proyecto logre implicar a toda la Organización en pos de un objetivo común y asegurar que los conocimientos de los especialistas externos se transfieran efectivamente al personal de las Naciones Unidas.

9. La Comisión Consultiva reconoce que determinar los beneficios es un proceso continuo y que factores como los descritos en el párrafo 8 han de influir en las estimaciones de los beneficios cuantitativos y las condiciones para su realización a lo largo de la ejecución del proyecto. A su juicio, el compromiso sostenido a largo plazo y la constante vigilancia y gestión de los riesgos y de los problemas mencionados anteriormente serán indispensables para establecer una solución de planificación de los recursos institucionales racional adaptada a las necesidades institucionales de sus usuarios y crear las condiciones necesarias para que los nuevos sistemas se adopten y sus beneficios se realicen en toda la Organización.

10. En los párrafos 17 a 24 de su informe, el Secretario General menciona la posibilidad de que la introducción de cambios en el enfoque de la prestación de servicios permita obtener beneficios, pero no da detalles de esos cambios ni formula propuestas concretas. **La Comisión Consultiva formulará observaciones sobre el tema si el Secretario General formula alguna propuesta oficial apoyada por un análisis completo de la relación costo-beneficio.**

Marcha y estado actual general del proyecto

11. En su informe, el Secretario General estima que el proyecto concluirá y se desplegará según el calendario previsto, para fines de 2013. No se ha modificado la estimación de los recursos generales necesarios, que ascienden a 315,8 millones de dólares.

Actividades del proyecto

12. La Comisión Consultiva observa que, como solicitó en su informe anterior (A/64/7/Add.9, párr. 72), el Secretario General ha presentado, en el gráfico II de su informe, un calendario detallado y anotado del proyecto, así como un desglose de los recursos necesarios por etapa. El calendario se divide en cuatro etapas principales, a saber, preparación (2009), diseño (2009-2010), construcción (2009-2011) y ejecución (2012-2013). El gráfico indica los hitos y las metas fundamentales de cada etapa en los ámbitos de la gobernanza del proyecto y la adopción de decisiones legislativas, así como en relación con las tareas de índole funcional, técnica y de gestión del cambio. También se indican las tareas en curso de gestión del proyecto, como la supervisión, y control de calidad cotidianos, la gestión de las adquisiciones y los contratos y la contratación. En el gráfico II también se indican las tareas que se llevan a cabo en paralelo, incluidas las relativas a las distintas etapas del proyecto. **La Comisión Consultiva celebra que se haya presentado un calendario más detallado para el proyecto. A su juicio, también debería proporcionarse información sobre los principales aspectos de**

dependencia entre las tareas fundamentales, ya sea en el gráfico o en las notas correspondientes, para facilitar la determinación de actividades críticas de la ejecución.

13. Se informó a la Comisión Consultiva de que, en el período que abarca el presente informe, el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales estaba centrándose en la etapa de diseño. Las actividades fundamentales de que informa el Secretario General en los ámbitos de las adquisiciones, el diseño funcional, la preparación técnica y la gestión del cambio son las siguientes:

- *Gestión de las adquisiciones y los contratos.* En el resumen de su informe, el Secretario General señala que uno de los principales problemas con que tropezó el equipo del proyecto fueron las prolongadas negociaciones necesarias para adquirir el software seleccionado, que causaron algunas demoras. Se informó a la Comisión de que el contrato con el proveedor del software se concertó el 25 de junio de 2010. La Comisión observa que, según se indica en el gráfico II, el contrato de servicios de integración de sistemas se dividió en dos partes, la primera para la etapa de diseño del proyecto, firmada hacia fines de 2009, y la segunda para las etapas de construcción y ejecución, cuya concertación se prevé para antes de que concluya 2010.
- *Diseño funcional.* Los avances en este ámbito se describen en los párrafos 28 a 30 del informe del Secretario General. La Comisión observa que el diseño funcional abarca tanto el diseño inicial como el detallado, etapa en la que los procesos institucionales se definen y reestructuran independientemente del software de planificación de los recursos institucionales. Al diseño detallado sigue el diseño final, que da lugar a un esquema operativo en el software concreto de planificación de los recursos institucionales que se utilizará en la etapa de construcción, en la que la solución se adaptará a las necesidades de la Organización. El Secretario General señala que está a punto de concluir la etapa de diseño detallado y que la de diseño final comenzó en julio de 2010, una vez firmado el contrato con el proveedor del software. En respuesta a su pregunta, se informó a la Comisión de que se habían definido unos 272 procesos institucionales en las cuatro áreas funcionales del proyecto de planificación de los recursos institucionales (gestión de los recursos humanos, finanzas, cadena de suministros y servicios centrales de apoyo), de los que se han reestructurado 235 y se están reestructurando 37, principalmente en el área funcional de finanzas. La Comisión observa que se llevó a cabo un examen interno para asegurar que los procesos institucionales de las distintas áreas funcionales estén completos, sean coherentes y se hayan armonizado, y para determinar las políticas, procedimientos, normas y reglamentos que es necesario actualizar para optimizar la solución. La comunidad institucional, cuyo apoyo y aprobación son necesarios, está examinando los procesos de reestructuración propuestos.
- *Tareas técnicas.* El Secretario General indica que las tareas técnicas están avanzando paralelamente a la labor de la etapa de diseño (A/65/389, párr. 31). En el gráfico II se indica que la etapa preparatoria técnica concluyó a mediados de 2010, y entrañó actividades como el apoyo al proceso de adquisición de software y la preparación de la desactivación de los sistemas existentes. Siguen ejecutándose las actividades técnicas relacionadas con la

etapa de diseño, como la conversión de datos, la seguridad, la infraestructura, la arquitectura técnica, la garantía de calidad y el establecimiento de entornos operacionales y de desarrollo.

- *Gestión del cambio*. En los párrafos 32 a 42 del informe del Secretario General se describen las principales actividades emprendidas en relación con los preparativos de los cambios relacionados con la planificación de los recursos institucionales, las comunicaciones y la capacitación. Entrañan el establecimiento de comunidades de práctica que utilicen instrumentos de intercambio de información en línea (Umoja net), la designación de coordinadores como líderes de Umoja sobre el terreno y el establecimiento de una presencia de gestión del cambio en Ginebra.

14. En la sección IV de su informe, titulada “Cuestiones intersectoriales y oportunidades” (A/65/389, párrs. 57 a 73), el Secretario General presenta información sobre las conexiones e interrelaciones entre el proyecto de planificación de los recursos institucionales y otras iniciativas de reforma de la gestión en los ámbitos de la administración, la rendición de cuentas, las finanzas, los recursos humanos, la armonización de las prácticas institucionales y la tecnología de la información y de las comunicaciones, así como determinadas iniciativas del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La Comisión Consultiva observa que el equipo que se encarga de la planificación de los recursos institucionales participa en estas iniciativas de reforma que se están llevando a cabo con miras a integrar sus necesidades en la solución de planificación de los recursos institucionales y a encontrar oportunidades para mejorar las políticas existentes y hacer el mejor uso posible de la solución de planificación de los recursos institucionales. Por ejemplo, por lo que respecta a la rendición de cuentas, la solución de planificación de los recursos institucionales servirá de base para el marco de rendición de cuentas mediante el registro electrónico detallado de las transacciones y aprobaciones, y el apoyo a las necesidades para la revisión de los mecanismos de delegación de autoridad, la gestión de los riesgos institucionales y el fortalecimiento del marco de control interno. La Comisión observa también que el sistema de planificación de los recursos institucionales contribuirá a la presentación de informes sobre el rendimiento y a la gestión basada en los resultados, una vez que se haya adoptado una metodología uniforme.

15. En su actual informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General ha observado una serie de novedades que han surgido o se han puesto de manifiesto a medida que el proyecto ha ido avanzando y han dado lugar a ajustes en el diseño y la dotación de personal del proyecto. Entre estas cabe citar la aparición de nuevas oportunidades para hacer un mejor uso de la nueva solución, casos de ámbitos en que deben establecerse o adaptarse los marcos de políticas antes de que se puedan ultimar las necesidades, y las deficiencias en la estructura inicial del proyecto. Este tipo de ajustes son de esperar en el contexto de proyectos grandes y complejos como Umoja, que se ejecutan a lo largo de un período prolongado. Al mismo tiempo, la Comisión sigue considerando que es necesario establecer una base de referencia clara para los parámetros más importantes del proyecto en el momento de aprobación de este y documentar los cambios a medida que el proyecto evoluciona. Como parámetros clave que habrán de documentarse cabe citar los siguientes: las metas y los objetivos del proyecto, su alcance geográfico y funcional, los principales hitos y entregables, los riesgos que entraña las hipótesis y limitaciones, y las funciones que quedan fuera de su ámbito de aplicación, así como la

gobernanza del proyecto y su estructura de gestión, la dotación de personal, las estimaciones de costos y la financiación. La Comisión considera que un enfoque de este tipo forma parte integrante del proceso de gestión del cambio y facilitará la toma de decisiones en el futuro.

16. Por lo que respecta a las disposiciones de organización (A/65/389, párrs. 46 a 52), incluidas la gobernanza y la supervisión, la Comisión Consultiva observa que en el anexo III del informe del Secretario General se incluye un organigrama actualizado del marco de gobernanza. El Secretario General afirma que el Director del proyecto de planificación de los recursos institucionales cuenta con el firme apoyo de la estructura de gobernanza, que le da acceso directo a los jefes de los principales proveedores de servicios y a sus dos oficiales informantes: la Secretaria General Adjunta de Gestión (Presidenta del Comité Directivo) y el Subsecretario General/Oficial Principal de Tecnología de la Información. La Comisión Consultiva observa que el Comité Directivo del proyecto continúa prestando orientación y asesoramiento a la Presidencia, y que el número de miembros que lo integran fue ampliado a fin de incluir al Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias. La Comisión observa también que de la supervisión de los avances del proyecto se sigue encargando el Comité de Gestión, cuya participación adquirirá mayor importancia a medida que avance la iniciativa y que deban adoptarse decisiones dentro del ámbito de competencia del Comité de Gestión. El Secretario General también debería seguir supervisando y siguiendo de cerca el proyecto.

17. La Comisión Consultiva celebra los avances realizados hasta la fecha hacia la finalización de la fase de diseño del proyecto.

Dotación de personal del proyecto

18. En su informe, el Secretario General presenta información actualizada sobre la dotación de personal del proyecto (párrs. 53 a 56), así como sobre las necesidades para el bienio en curso para abordar las deficiencias en la estructura del equipo que se encarga del proyecto de planificación de los recursos institucionales (párrs. 78 a 88). El Secretario General señala que la lentitud en las contrataciones ha planteado problemas, y representa un factor de riesgo importante. A finales de agosto de 2010, solo se habían llenado 46 de los 80 puestos y plazas aprobados para el proyecto, lo cual refleja una tasa de vacantes del 42,5%. La distribución de las vacantes se resume en el cuadro 3 del informe del Secretario General.

19. El Secretario General señala también que los recursos relacionados con puestos y los no relacionados con puestos del Servicio de Apoyo a la Gestión de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión se han asignado temporalmente al equipo de gestión del cambio mientras dure el proyecto, con lo que el equipo del proyecto aumenta de manera efectiva en un total de seis puestos: cuatro financiados con cargo al presupuesto ordinario (1 D-1, 1 P-5, 1 P-2 y 1 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) y dos puestos de categoría P-4 financiados con cargo a la cuenta de apoyo (párr. 56).

20. Además, para abordar las deficiencias observadas en la estructura del equipo de proyecto de planificación de los recursos institucionales durante la fase de diseño, el Secretario General propone la creación de 10 plazas temporarias adicionales que se financiarán mediante la redistribución de los recursos de los servicios por contrata (párrs. 83, 88 y 89). Las propuestas concretas son las siguientes:

- Creación de un equipo multifuncional de gestión de programas y proyectos dotado con ocho plazas temporarias (un jefe de equipo de gestión de programas de categoría D-1, dos analistas superiores de gestión de programas de categoría P-5, tres expertos funcionales en gestión de programas de categoría P-4, un analista de sistemas de información de categoría P-3, y un auxiliar de programas del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) (párrs. 85 a 88). El equipo de gestión de programas y proyectos trabajaría para los cuatro equipos funcionales (finanzas, recursos humanos, cadena de producción y distribución, y servicios centrales de apoyo) a fin de garantizar que la solución de planificación de los recursos institucionales apoye una ejecución más eficiente y coherente de los programas y proyectos en toda la Secretaría, incluidas la gestión basada en los resultados y la presentación de informes sobre el rendimiento. El Secretario General señala que la fase de diseño demostró que los equipos funcionales especializados no han podido abordar estas cuestiones de forma global.
- Creación de un equipo de ejecución del proyecto en la oficina de gestión del proyecto, dotada con dos plazas temporarias (un administrador de ejecución de categorías D-1 y un administrador de ejecución adjunto de categoría P-5) (párrs. 82 a 84). El equipo de ejecución se encargaría de actividades como la gestión del proyecto, la coordinación de equipos y la supervisión de los servicios por contrata, todas ellas actividades que en la actualidad se delegan en el integrador de sistemas. El Secretario General señala la necesidad de que estas actividades se realicen dentro de la institución con el fin de minimizar los riesgos y asegurarse de que la Organización aprovecha al máximo los beneficios que ofrecen sus proveedores de servicios.
- Los recursos propuestos en la partida de servicios por contrata se reducirían en 1.739.600 dólares para sufragar los costos relacionados con la creación de las 10 nuevas plazas temporarias mencionadas *supra* (párr. 89).

21. El Secretario General propone también la conversión de 36 plazas que en la actualidad se financian con cargo a recursos de personal temporario general en puestos temporarios. El Secretario General señala que estas plazas se habían solicitado anteriormente como nuevos puestos temporarios en el primer informe sobre la marcha del proyecto (véase A/64/380, párr. 94), pero no hubo aprobación explícita de la Asamblea General para su creación como tales (A/65/389, párr. 78). Se informó a la Comisión Consultiva de que la conversión se proponía a fin de facilitar la contratación y la ocupación de las vacantes. Como consecuencia de estas propuestas, la dotación total de personal para el proyecto aumentaría de 80 a 90 puestos temporarios. Teniendo en cuenta los recursos adicionales redistribuidos de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión (véase párr. 19 *supra*), la capacidad total del equipo del proyecto aumentaría a 96 puestos.

22. La Comisión Consultiva considera preocupante la incapacidad de la Organización para completar la plantilla del equipo del proyecto, pues las demoras a la hora de llenar las vacantes entrañan el riesgo de que las actividades del proyecto tal vez no se puedan terminar a tiempo, por falta de capacidad. Preocupa particularmente a la Comisión el elevado nivel de vacantes entre el personal del Cuadro Orgánico en los equipos técnicos y funcionales del proyecto de planificación de los recursos institucionales, donde una capacidad de planificación y coordinación adecuada, y una gran capacidad

analítica, son esenciales para el avance del proyecto. La Comisión insta al Secretario General a que haga todo lo posible por llenar las vacantes en los equipos del proyecto con carácter prioritario y a que estudie todas las posibilidades para agilizar el proceso, a fin de minimizar cualesquiera efectos adversos sobre la ejecución del proyecto.

23. Con respecto a la creación de equipos de proyectos adicionales, la Comisión Consultiva considera necesario poner en marcha mecanismos para fortalecer la capacidad interna y para la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos. En consecuencia, la Comisión recomienda que se aprueben las propuestas del Secretario General.

Expertos en temas sustantivos

24. Como se indica en el párrafo 55 del informe del Secretario General, el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales cuenta con la asistencia de expertos en temas sustantivos cuyas contribuciones van desde unas cuantas horas hasta varios meses por vez. En su primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380), el Secretario General especificó que los expertos en temas sustantivos eran funcionarios de la Organización reconocidos como profesionales destacados en esferas específicas de la Organización. En el momento de examinarse el primer informe sobre la marcha del proyecto, se informó a la Comisión Consultiva de que los expertos en temas sustantivos debían ayudar, de manera temporal, en el diseño de sistemas, la conversión de datos, el desarrollo de interfaces, la preparación de informes y la puesta a prueba del sistema de planificación de los recursos institucionales, y de que también desempeñarían una función fundamental en la capacitación y la prestación de apoyo a los usuarios durante el despliegue y el período posterior al despliegue del sistema. En ese momento, el Secretario General también hizo hincapié en que la participación activa de los expertos en temas sustantivos, que conocen en profundidad sus esferas funcionales y las necesidades operacionales de sus departamentos y oficinas, era fundamental para asegurarse de que el sistema de planificación de los recursos institucionales abarcara las funciones necesarias y fuera aceptado por los responsables institucionales² y la Organización (A/64/7/Add.9, párr. 82).

25. La Comisión Consultiva preguntó por los procedimientos en vigor para solicitar los servicios de expertos en temas sustantivos y si había habido alguna modificación en la práctica en este sentido desde que se había iniciado el proyecto. Se informó a la Comisión de que, debido a la falta de candidatos suficientes para proporcionar el gran número de expertos en temas sustantivos necesarios para el proyecto, y con miras a asegurarse de que el proceso de selección de los expertos fuera transparente y coherente con las disposiciones establecidas para la selección del personal, se había introducido, con efecto a partir de octubre de 2010, un concurso acelerado para la selección de expertos en temas sustantivos para las cuatro esferas funcionales (recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo y cadena de producción y distribución). El proceso incluye la preparación de anuncios de vacantes temporales por parte del jefe de equipo, la evaluación conjunta

² La Secretaría General Adjunta del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Subsecretaría General de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias.

de los solicitantes por parte de los miembros del equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales y los responsables de los procesos funcionales, y la elaboración de una lista con los candidatos adecuados. De la liberación de los candidatos se encarga la Oficina Ejecutiva del Departamento de Gestión una vez aprobada por la Secretaria General Adjunta de Gestión. Además, los traslados de los expertos en temas sustantivos se reflejan en los registros administrativos, a efectos de movilidad. Este proceso de concurso no se aplica a los expertos en temas sustantivos para funciones especializadas existentes solo en un departamento u oficina concretos, como la gestión de inversiones. En el anexo I figura la descripción del proceso facilitada a la Comisión.

26. La Comisión Consultiva comparte la opinión del Secretario General de que a los expertos en temas sustantivos les cabe una función importante que desempeñar en el diseño y en otras fases del proyecto, pues sus aportaciones ayudan a modelar los procesos institucionales reestructurados y la nueva solución de planificación de los recursos institucionales que se aplicará en la Organización en todo el mundo. La participación de expertos en temas sustantivos también es necesaria a fin de ofrecer las garantías necesarias de que el sistema de planificación de los recursos institucionales abarca las funciones necesarias y de que puede ser aceptado por los usuarios. Como se indica en el párrafo 8 *supra*, es un factor decisivo para lograr que el proyecto de planificación de los recursos institucionales se aplique con éxito y que sus beneficios se materialicen (véase también el párrafo 30 *infra*). Es, pues, esencial que, como se ha indicado *supra*, los expertos en temas sustantivos seleccionados para hacer aportaciones al proyecto de planificación de los recursos institucionales cuenten con la experiencia necesaria y sean puestos a disposición del proyecto de acuerdo con las limitaciones que impone el calendario de este.

27. En vista del corto plazo de las necesidades para la colocación temporal de los expertos en temas sustantivos en los equipos del proyecto de planificación de los recursos institucionales y del hecho de que el tiempo es un factor importante en el proceso, así como de los riesgos que correría el proyecto de no disponer de los expertos necesarios en el momento en que hacen falta, la Comisión destaca la necesidad de procedimientos eficientes y rápidos para la selección de estos expertos. Con ello se evitarían tareas innecesariamente burocráticas y que consumen mucho tiempo que desviarían inevitablemente los esfuerzos de tareas productivas relacionadas con el proyecto hacia actividades de contratación y otras actividades administrativas secundarias.

Estado de los gastos

28. En su informe, el Secretario General presenta un resumen de los recursos aprobados y los gastos efectivos para el bienio anterior y el bienio en curso al 31 de agosto de 2010, clasificados por el origen de los fondos (cuadro 5) y el objeto de los gastos (cuadro 6). La Comisión Consultiva observa que los recursos del proyecto aprobados para el bienio 2010-2011 ascienden a un total de 82 millones de dólares. Al 31 de agosto de 2010, los gastos efectivos ascendían a 50,5 millones de dólares. En respuesta a su solicitud, se facilitó a la Comisión información actualizada sobre los gastos correspondientes a 2010-2011 según su valor a fines de septiembre de 2010. Esa información muestra un ligero aumento de los gastos, que alcanzan los 50,7 millones de dólares. Se informó a la Comisión de que el Secretario General tenía previsto utilizar plenamente los recursos previstos para 2010-2011.

Adaptación y ampliaciones del sistema de planificación de los recursos institucionales

29. En el párrafo 44 de su informe, el Secretario General señala que hasta la fecha no ha sido preciso adaptar en esencia el código del software básico del sistema de planificación de los recursos institucionales, habida cuenta del análisis de los procesos y el examen de las necesidades efectuado hasta la fecha, y asumiendo que la Organización será capaz de adaptarse a nuevos métodos de trabajo. El Secretario General anunció reservas similares en relación con la consecución de beneficios (véase párr. 8 *supra*). **La Comisión Consultiva confía en que se está haciendo todo lo posible por crear las condiciones que faciliten la adaptación al cambio y la mejora de los métodos de trabajo a nivel de toda la Organización. La Comisión hace hincapié en que, para lograrlo, será necesario el compromiso permanente del Secretario General, el Comité de Gestión y el Comité Directivo del proyecto.**

30. El Secretario General señala también que la solución de planificación de los recursos institucionales se puede complementar con programas externos, o “ampliaciones”, que ofrecen funciones adicionales que se pueden “conectar” o “enganchar” al sistema de planificación de los recursos institucionales sin cambiar el software básico. Estas ampliaciones no afectarían a las actualizaciones futuras del software y serían menos costosas de mantener que las adaptaciones. El Secretario General ha señalado dos ampliaciones importantes que podrían ser necesarias y que se explican en las notas que figuran en el párrafo 44 del informe: a) un libro mayor paralelo, en respuesta al doble ciclo presupuestario de las Naciones Unidas y b) una solución a las necesidades de las Naciones Unidas en materia de seguimiento de materiales. **La Comisión Consultiva toma nota de estos dos enfoques con interés, y recomienda que se solicite al Secretario General que, en el contexto de su próximo informe sobre la marcha del proyecto, explique más detalladamente las necesidades y limitaciones conexas, incluidas cualesquiera interfaces que hubiese que desarrollar entre esas ampliaciones y el sistema básico de planificación de los recursos institucionales, así como una actualización de cualesquiera extensiones que pudieran ser necesarias.**

Interfaces con los sistemas existentes y con otros sistemas

31. El Secretario General señala que se está llevando a cabo una amplia labor de catalogación de las aplicaciones existentes en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (A/65/389, párr. 43). Se estima que aproximadamente 690 sistemas podrían ser sustituidos por el sistema de planificación de los recursos institucionales y que unos 200 necesitarán una interfaz con él. En este sentido, la Comisión recuerda que, en su resolución 64/243, la Asamblea General había solicitado al Secretario General que proporcionara información sobre los recursos que podrían redistribuirse al proyecto de planificación de los recursos institucionales como resultado de la fusión de otros sistemas con el sistema de planificación de los recursos institucionales (véase también el párr. 6 *supra*). La Comisión observa que el Secretario General aún no ha respondido a la solicitud de la Asamblea.

32. **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que prosiga su análisis de los sistemas que podrían ser reemplazados por el**

sistema de planificación de los recursos institucionales y que proporcione un inventario definitivo de los sistemas que serán desactivados, así como información sobre los recursos que podrían ser liberados, en el contexto del próximo informe sobre la marcha de las actividades. Se hace hincapié en que el equipo del sistema de planificación de los recursos debe trabajar en estrecha colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para completar el proceso de catalogación y establecer el inventario. La Comisión considera que las actividades relacionadas con la desactivación de sistemas deben ser coordinadas por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en el contexto de los proyectos derivados de los resultados del examen estructural de las capacidades en materia de TIC (véase párr. 41 *infra*).

33. En la nota 19 del informe del Secretario General figura una lista de algunos de los principales sistemas con los que se establecerá una interfaz e incluye sistemas internos como el Inspira y el Sistema institucional de control de la identificación, así como los sistemas externos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Atlas), la Comisión de Administración Pública Internacional y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. El Secretario General indica que las soluciones genéricas para las interfaces estandarizadas se aplicarán en la medida de lo posible, lo que permite reducir los costos de desarrollo y apoyo.

34. La Comisión Consultiva solicitó información adicional sobre las interfaces que deben establecerse entre el sistema de planificación de los recursos y otros sistemas que no podrían utilizar soluciones genéricas. Se le proporcionaron, a modo de ejemplo, los detalles siguientes acerca de las interfaces que se establecerán entre el sistema de planificación de los recursos institucionales y el Inspira:

- El software del sistema de planificación de los recursos debe estar interconectado con el Inspira (PeopleSoft) a través de cinco módulos o funciones distintas: contratación externa, contratación interna, gestión del desempeño, aprendizaje y gestión de plazas. La información tendrá que ser transferida tanto del Inspira al sistema de planificación de los recursos institucionales como viceversa, con el desarrollo de interfaces de entrada y salida;
- Los recursos necesarios para el desarrollo de interfaces para los tres primeros módulos se estiman en un costo inicial de 500.000 dólares, con costos corrientes equivalentes a puestos de jornada completa para el mantenimiento de las interfaces;
- Los costos para el desarrollo de interfaces para los módulos de aprendizaje y gestión de plazas todavía no han sido determinados, en espera de que se realicen otras mejoras en el sistema Inspira y se analicen las necesidades. El Secretario General estima que los costos de las dos interfaces restantes serán probablemente similares a las estimaciones para los tres primeros módulos.

35. El ejemplo descrito anteriormente demuestra la complejidad de las interfaces que se prevé establecer entre el sistema de planificación de los recursos institucionales e Inspira, cuyo desarrollo y mantenimiento resultarán costosos. **La Comisión Consultiva hace hincapié en la necesidad de maximizar la cobertura de las funcionalidades necesarias en el propio sistema de planificación de los recursos, a fin de limitar, en la medida de lo posible, los recursos para el**

desarrollo y mantenimiento de interfaces. **Observa la intención del Secretario General de aplicar soluciones genéricas para las interfaces estandarizadas siempre que sea posible. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que presente un informe amplio sobre los sistemas que se interconectarán con el sistema de planificación de los recursos institucionales, así como sobre los distintos modelos de interfaz que se instalarán, en el contexto del próximo informe al respecto.**

36. En tal sentido, también se informó a la Comisión Consultiva de que no se ha determinado aún si Inspira o el sistema de planificación de los recursos institucionales sería el sistema principal para la función de gestión de plazas. **La Comisión hace hincapié en que el sistema de planificación de los recursos institucionales debe ser considerado como el sistema central de registro de toda la Organización y como la fuente autorizada de datos para todos los datos esenciales relacionados con la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales.**

Estimación de los futuros gastos de funcionamiento

37. En su informe anterior sobre este tema (A/64/7/Add.9, párr. 87), la Comisión Consultiva expresó la opinión de que una estimación de los futuros gastos de funcionamiento era un elemento esencial para tomar una decisión informada sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales y pidió que se proporcionara esa información a la Asamblea General. El Secretario General estima que los futuros gastos de funcionamiento del sistema de planificación de los recursos oscilarán, en promedio, entre 40 y 50 millones de dólares al año (A/65/389, párr. 94). El Secretario General especifica que esa suma sufragaría diversos gastos básicos relacionados con equipos y programas informáticos, apoyo funcional y técnico, servicios de hospedaje informático, futuras actualizaciones y mejoras y otros costos estándar. Indica además que hay otros costos, como los de telecomunicaciones, que no se pueden calcular en este momento, en razón de que las necesidades dependen de la secuencia de despliegue del sistema de planificación de los recursos institucionales en los diversos lugares, así como del modelo de prestación de servicios (véase también el párr. 10 *supra*). **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que continúe perfeccionando esas estimaciones a medida que se determinen las modalidades de despliegue del sistema de planificación de los recursos institucionales y se aclaren otros factores de costos, y proporcione estimaciones actualizadas en futuros informes.**

Futura reducción del equipo del proyecto

38. El Secretario General indica que una vez que se despliegue el sistema en 2013, Umoja dejará de existir como un proyecto financiado en forma independiente, y que los recursos necesarios para apoyar y mantener el sistema de planificación de los recursos institucionales serán proporcionados en el contexto de los presupuestos operacionales. **La Comisión Consultiva observa que, una vez terminado el proyecto, el sistema de planificación de los recursos institucionales recibirá apoyo en el marco del programa de gestión de recursos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Por consiguiente es importante planificar la transferencia efectiva, a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, de los conocimientos y experiencias**

relativas tanto al entorno técnico como a las esferas funcionales del sistema de planificación de los recursos institucionales (véase también el párr. 43 *infra*).

Opciones para reducir el costo del proyecto

39. En su resolución 64/243, la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de iniciar la ejecución del proyecto de sistema de planificación de los recursos institucionales con la opción de “fase piloto inicial” y, en este contexto, solicitó al Secretario General que presentara opciones para reducir el costo del proyecto (véase también el párr. 6). El Secretario General no ha propuesto ninguna de esas opciones, sino que ha presentado una serie de medidas para contener los costos en los párrafos 98 a 107 de su informe. Durante sus conversaciones con los representantes del Secretario General, se informó a la Comisión Consultiva de que no era posible hacer recortes importantes en los costos del proyecto sin alterar sustancialmente el plan y la metodología para la puesta en marcha del sistema que había sido aprobada por la Asamblea General.

40. La Comisión Consultiva observa los esfuerzos dirigidos a la contención de una serie de gastos y alienta al Secretario General a que mantenga centrada la atención en la utilización óptima de los recursos del proyecto. Observa, en particular, las oportunidades señaladas durante la etapa de diseño respecto de la asociación con organismos homólogos (A/65/389. párr. 104) y la colaboración en curso con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Programa Mundial de Alimentos en el diseño y construcción de las funcionalidades de gestión de los recursos humanos y gestión de viajes. Entre las otras posibilidades que se mencionaron figuraban la participación en los costos de una solución integral para la gestión de los viajes oficiales en avión, tanto comerciales como no comerciales, y los movimientos de personal, y el acceso al mecanismo de validación de prestaciones que se ha creado para otras entidades de las Naciones Unidas, que cubrirá algunos de los requisitos singulares de la Organización con un ahorro considerable en lo que respecta a los recursos necesarios para el desarrollo de software. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito esas novedades y alienta al Secretario General a que aproveche resueltamente esas oportunidades. **La Comisión sigue convencida de que existe la posibilidad de adoptar soluciones, procedimientos y normas comunes entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas, y alienta al Secretario General a que preste especial atención al logro de la máxima eficacia en los intercambios y las sinergias entre las organizaciones en relación con sus respectivas iniciativas en curso en materia de planificación de los recursos institucionales. A juicio de la Comisión, tal colaboración podría ser considerada como una opción a largo plazo para reducir los costos del sistema de planificación en el futuro. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que presente un informe amplio sobre todos los avances en este ámbito en el contexto de los futuros informes sobre este asunto.**

Otras observaciones

Colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

41. En su informe, el Secretario General se refiere a las numerosas tareas técnicas relacionadas con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, incluidas las actividades técnicas durante la fase de diseño en el

ámbito de la conversión de datos, la seguridad, la infraestructura, las soluciones relacionadas con el portal, la recuperación en casos de desastre y el análisis de los efectos del sistema de planificación en la red, así como el establecimiento de la infraestructura técnica para los entornos de producción y desarrollo (véase A/65/385, párrs. 31 y 105). Entre otras actividades llevadas a cabo en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Gestión, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otras oficinas, cabe señalar la revisión de los sistemas existentes para sustituirlos por el sistema de planificación de los recursos institucionales, la formulación de la política sobre firmas electrónicas y la integración del equipo del proyecto de sistema de planificación con otros sistemas institucionales (ibíd., párrs. 31, 43, 68, 69 y 71).

42. A este respecto, la Comisión Consultiva observa en la estructura orgánica del proyecto que figura en el anexo IV del informe, que el equipo de gestión de la tecnología del sistema de planificación se compone de 18 plazas/puestos (1 D-1, 5 P-5, 12 P-4). En su propuesta inicial para un puesto de categoría D-1 y otro de categoría P-5 (A/62/510/Rev.1, párr. 62), el Secretario General indicó que las funciones de ambas plazas incluían la definición de la estructura de TIC para toda la institución, el establecimiento de normas técnicas, la proyección de las necesidades de toda la institución en lo que respecta al sistema de planificación, la evaluación de la idoneidad de las operaciones de infraestructura, la identificación de las brechas existentes entre la infraestructura y los requisitos del sistema de planificación y la prestación de asesoramiento y orientación durante la etapa de ejecución. Posteriormente, se propusieron otros 16 puestos temporarios: cuatro puestos de arquitecto en informática de categoría P-5 para: búsqueda de soluciones; infraestructura; inteligencia empresarial/conversión de datos; interfaz de usuario, portal y tecnología móvil; cinco puestos de arquitecto técnico en informática de categoría P-4 para servir de enlace en cada área de funciones; y siete puestos de arquitecto en informática de categoría P-4 para la gestión de datos maestros, la seguridad, la elaboración de informes, las soluciones relacionadas con el portal y el flujo de trabajo, la tecnología y los formularios móviles y las soluciones web 2.0 (A/64/380, párr. 96). Estas propuestas fueron aprobadas por la Asamblea General en sus resoluciones 63/252 y 64/243.

43. La Comisión observa que el mandato de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones incluye la dirección central en materia de TIC para la Organización, el establecimiento de normas y políticas en toda la Organización, la planificación y coordinación de las actividades en toda la Secretaría y el suministro de sistemas e infraestructura institucionales. **La Comisión Consultiva subraya la necesidad de garantizar la armonización de las normas técnicas del proyecto del sistema de planificación y las de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. También considera que puede ser necesario examinar y aclarar las funciones y responsabilidades respectivas del equipo de gestión técnica del sistema de planificación y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como de la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en esferas tales como el establecimiento de la infraestructura técnica del sistema de planificación, el establecimiento de los entornos de producción y desarrollo para el sistema de planificación, la desactivación de las aplicaciones y la**

conversión de datos, con el fin de garantizar que no haya duplicación de esfuerzos o superposiciones. La Comisión reitera la necesidad de hacer participar también al personal responsable del desarrollo y mantenimiento de los sistemas que serán sustituidos por el sistema de planificación o que serán conectados con dicho sistema. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que proporcione detalles sobre las actividades técnicas que llevase a cabo durante todas las etapas del proyecto del sistema de planificación institucional y las funciones respectivas del equipo del proyecto del sistema de planificación y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como de la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno.

Conclusión

44. Las medidas que deberá adoptar la Asamblea General se exponen en el párrafo 113 del informe del Secretario General. La Comisión recomienda que la Asamblea General apruebe las propuestas del Secretario General.

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

45. El informe del Secretario General contenido en el documento A/65/491 se ha presentado atendiendo a lo dispuesto en la resolución 63/262 de la Asamblea General, en la que la Asamblea decidió establecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y pidió al Secretario General que en la primera parte de su sexagésimo quinto período de sesiones la informara acerca de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones y de las ganancias en eficiencia o los beneficios que se previera obtener de su aplicación. La Asamblea también pidió al Secretario General que informara acerca del inventario amplio de las capacidades de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría y que proporcionara información actualizada sobre las disposiciones para la gobernanza y la gestión de la Oficina. El informe también responde a la solicitud formulada por la Asamblea en su resolución 63/269 de que a más tardar en la primera parte de su sexagésimo quinto período de sesiones el Secretario General le presentara un enfoque unificado de la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones.

46. En el resumen y en los párrafos 1 a 11 del informe del Secretario General se da información básica sobre la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas y sobre los principales hitos en su aplicación.

47. Reconociendo la necesidad de resolver el estado de fragmentación del entorno de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), en su resolución 60/283 la Asamblea General decidió establecer un puesto de Oficial Jefe de Tecnología de la Información para que definiera y pusiera en práctica una estrategia amplia de gestión de la información en toda la Secretaría. En 2007, el Secretario General propuso una estrategia de la TIC para la Secretaría que serviría de acuerdo aplicable a toda la Organización respecto de la orientación de la TIC en los tres a

cinco años siguientes (véase A/62/793 y Corr.1). También propuso que se estableciera una Oficina independiente de Tecnología de la Información y las Comunicaciones dirigida por el Oficial Jefe de Tecnología de la Información. La Oficina brindaría el liderazgo central en materia de TIC para la Organización, fijaría las normas y políticas aplicables a la Organización; planificaría y coordinaría las actividades de la TIC en toda la Secretaría; y proporcionaría sistemas institucionales e infraestructura para toda la Organización (véase A/62/793/Add.1). En su informe conexo (A/63/487), la Comisión Consultiva se manifestó ampliamente de acuerdo con el enfoque propuesto por el Secretario General, observando que su plan se basaba en un sólido liderazgo central para establecer y aplicar normas y actividades de TIC en toda la Organización, junto con un enfoque descentralizado para satisfacer las necesidades programáticas y operacionales específicas de todos los departamentos.

48. Por su resolución 63/262, la Asamblea General hizo suyas las conclusiones de la Comisión Consultiva, contenidas en el informe de ésta (A/63/487). La Asamblea subrayó la importancia de un firme liderazgo a nivel central para establecer y poner en práctica normas y actividades en materia de tecnología de la información y las comunicaciones a nivel de toda la Organización a fin de asegurar la utilización eficiente de los recursos, la modernización de los sistemas de información y el mejoramiento de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones de que disponen las Naciones Unidas. La Asamblea también reconoció que para lograr la coherencia y la coordinación en la labor de la Organización y entre la Secretaría y los fondos, programas y organismos especializados, era indispensable integrar satisfactoriamente las funciones centrales de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría.

A. Estado de aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones

49. En la sección II de su informe (A/65/491), el Secretario General proporciona información sobre el estado de aplicación de la estrategia de la TIC, con datos actualizados sobre las actividades y los progresos realizados en relación con el marco de gestión de la TIC y los tres programas estratégicos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, a saber, la gestión de los conocimientos, la gestión de los recursos y la gestión de la infraestructura. El Secretario General también presenta un enfoque unificado respecto de la recuperación en casos de desastre, la continuidad de las operaciones e informa de las actividades de armonización efectuadas en todo el sistema de las Naciones Unidas.

50. En los párrafos 12 a 18 del informe al Secretario General se analiza la estrategia de la TIC. Incluye tres componentes: a) una visión para exponer en el futuro los principales objetivos de la estrategia de la TIC; b) un marco de gestión para abordar las cinco esferas prioritarias que es preciso mejorar significativamente mediante la estrategia de la TIC, a saber, la estructura de gestión de la TIC, la ejecución de programas estratégicos, la prestación de servicios y la gestión de la ejecución, la arquitectura y normas generales y el control de los informes; y c) las necesidades básicas de TIC es decir, la gestión de los conocimientos, la gestión de los recursos y la gestión de la infraestructura que deben resolverse de forma coherente a nivel institucional para asegurar que apoyen efectivamente las actividades sustantivas de toda la Secretaría.

Estado del marco de gestión de la TIC

51. En el cuadro 1 del informe del Secretario General se resumen las principales actividades realizadas en 2009 y 2010 y las previstas para 2011 y 2013 en relación con el marco de gestión de la TIC. Entre los principales logros cabe mencionar los siguientes:

a) *Establecimiento de la OTIC*

La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se estableció el 1 de enero de 2009 como dependencia orgánica separada, que informa directamente a la Oficina Ejecutiva del Secretario General, mediante la integración de los recursos existentes procedentes de la 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, sobre la base de un enfoque que no tiene repercusiones ni en el presupuesto ni en la dotación de personal. El Secretario General indica que 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 (A/65/491, párr. 21).

b) *Establecimiento de comités de supervisión de la gestión y órganos consultivos*

En abril de 2009, se estableció un marco general de gestión de la TIC, que incluía el Comité Ejecutivo de la TIC, un Grupo Consultivo en la TIC, grupos de trabajo de programas de la TIC y comités locales de la TIC, además de 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 Secretario General señala que se han creado estructuras más sencillas y operacionalmente más eficaces que las propuestas en el documento A/62/793, tal y como recomendó la Asamblea General en su resolución 63/262 (ibíd., párr. 24).

c) *Realización de exámenes estructurales en todas las dependencias de TIC*

Se realizó un examen estructural de todas las dependencias de la TIC de la Organización (ibíd., párr. 26; véase también la sección B *infra*);

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

Se elaboraron criterios de evaluación, parámetros de referencia y sistemas de presentación de informes para el seguimiento del desempeño de las dependencias de TIC, y se establecieron bases y parámetros de referencia para la gestión del desempeño, con miras a mejorar la prestación de servicios y la gestión de los recursos en el ámbito de la TIC (ibíd., párrs. 27 a 30).

e) *Elaboración de un marco de gestión presupuestaria y financiera*

Se estableció un marco de gestión de proyectos a fin de armonizar mejor las iniciativas en materia de TIC con los objetivos operacionales de la Organización. Entre otros logros cabe mencionar el examen técnico de los presupuestos de TIC antes de presentarlos al Contralor; un examen más riguroso de las propuestas de inversión en TIC; y un trabajo conjunto con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General para modificar ciertos aspectos del proceso de preparación del presupuesto a fin de aclarar aún más los presupuestos y

gastos de la TIC; así como la elaboración de un instrumento institucional para apoyar el marco (ibíd., párrs. 31 a 33).

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

En colaboración con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se establecieron niveles de servicio y arreglos de participación mejores en la financiación de los gastos para compartir las instalaciones de TIC en la Base Logística de las Naciones Unidas (ibíd., párr. 36);

g) *Arquitectura y normas generales*

Se integraron los requisitos de seguridad de la información en el marco de gestión de proyectos de la TIC (ibíd., párrs. 38 y 39).

h) *El programa de soluciones rápidas de la TIC*

El programa de soluciones rápidas (“fast forward”) de la TIC fue emprendido por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a fines de 2008. Ya se ha elegido la tercera serie de iniciativas y se están realizando los proyectos. Entre las iniciativas que se han realizado hasta la fecha cabe mencionar “myUNcalls”, para la gestión en línea de llamadas, “iSeek global Intranet 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 (ibíd., párr. 40).

52. Con respecto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Secretario General señala que el lugar que ocupa la Oficina en la estructura de la Organización debería mantenerse, ya que estas disposiciones han funcionado bien. El Secretario General también indica que se han redistribuido los recursos existentes al Servicio de Gestión Estratégica para que la Oficina pueda iniciar las actividades intersectoriales estratégicas correspondientes a su nuevo mandato, porque no se habían previsto recursos suficientes para ello (ibíd., párrs. 23 y 201; véase también párr. 100 *infra*).

53. En vista de que hace relativamente poco que se decidió el lugar que ocupa la Oficina en la estructura de la Organización, la Comisión Consultiva recomienda que se siga examinando la cuestión y que se pida al Secretario General que informe de la eficacia de las disposiciones de organización en el marco del proyecto de presupuesto por programas para 2014-2015.

Programas estratégicos

54. En los párrafos 41 a 59 de su informe el Secretario General proporciona información actualizada sobre las actividades efectuadas en relación con los programas de gestión de conocimientos, de gestión de recursos y de gestión de infraestructura. En los cuadros 2, 3 y 4 se resumen las actividades de cada uno de los tres programas, respectivamente, con inclusión de sus metas y objetivos, las principales actividades realizadas en 2009 y 2010 y las tareas previstas para el período 2011-2013. A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que en el párrafo 126 de su resolución 64/243, la Asamblea General decidió no consignar recursos para los sistemas de gestión de los contenidos institucionales y de gestión

de las relaciones con los clientes y solicitó al Secretario General que presentara una propuesta plenamente justificada de recursos relacionados con puestos y recursos no relacionados con puestos en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

55. Con respecto al programa de gestión de los conocimientos (A/65/49, párrs. 42 a 46), el Secretario General proporciona información actualizada sobre las principales actividades y logros del Servicio de Gestión de los Conocimientos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como sobre los de otros departamentos y oficinas de la Secretaría. Indica que se estableció el Grupo de Trabajo sobre gestión de los conocimientos, que incluye representantes de todos los departamentos y oficinas, con objeto de formular la dirección estratégica, las políticas, las normas, las directrices y los procedimientos para la gestión de los conocimientos de la Organización. La Comisión Consultiva observa que el Grupo de Trabajo ha adoptado una definición de metadatos básicos y está desarrollando una plataforma de gestión del contenido común para la Organización. La Comisión observa que entre las demás actividades/logros en la esfera de la gestión de los conocimientos cabe mencionar los siguientes: la formulación de directrices para la digitalización de documentos y la iniciación del 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 la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión; la adopción de un instrumento de colaboración estándar (eRoom); la iniciación de un portal para los Estados Miembros (deleGATE); y la creación de una pasarela informática para asegurar un acceso uniforme a los datos estadísticos (UNData); la adopción de un instrumento estándar de gestión de documentos; y la adopción de un instrumento estándar para el portal de información institucional que se utilizó de modo experimental en determinadas misiones sobre el terreno.

56. Con respecto al programa de gestión de los recursos (ibíd., párrs. 47 a 51), el Secretario General indica que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones siguió colaborando estrechamente con otros departamentos y oficinas que participan en las iniciativas del programa de gestión de recursos en toda la Secretaría, incluidos los proyectos de gestión de talentos (Inspira) y de planificación de los recursos institucionales (Umoja). En particular, la Oficina y otras entidades en el ámbito de la TIC en toda la Secretaría colaboran con el equipo Umoja en los esfuerzos que sigue efectuando por catalogar y analizar los sistemas existentes que habrán de ser reemplazados por el sistema de planificación de los recursos institucionales, que complementan la iniciativa sobre el examen estructural de la TIC. Entre otras actividades/logros importantes en relación con la gestión de los recursos cabe mencionar: la adopción y establecimiento de un instrumento para la gestión de la cartera institucional; la aplicación de las primeras fases de los proyectos de gestión de las relaciones con los clientes (iNeed) y de control institucional de la identificación; y progresos en la aplicación de un sistema amplio de gestión de conferencias y reuniones por parte del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias.

57. En la esfera de la gestión de la infraestructura (ibíd., párrs. 52 a 59), el Secretario General indica que en 2009 y 2010 gran parte de la atención se centró en las actividades relacionadas con el proyecto de Plan maestro de mejoras de infraestructura en la Sede, incluida la supervisión de la puesta en práctica de la nueva infraestructura de TIC en cuatro edificios provisionales y en tres edificios

adicionales, así como el traslado de más de 6.000 funcionarios. Además, se formalizó el Grupo de trabajo sobre gestión de la información y se preparó un estudio de viabilidad para el establecimiento de un servicio de asistencia general como parte del examen estructural de la TIC. El Secretario General también informa de los progresos realizados en otros proyectos, entre ellos: la sustitución del sistema convencional de telefonía por la telefonía basada en el Protocolo Internet; la “oficina móvil” para el acceso a distancia a los sistemas de las Naciones Unidas; planes de recuperación y continuidad de las operaciones tras los desastres; y la aplicación de una red de alta velocidad en la Sede.

58. La Comisión Consultiva toma conocimiento de las numerosas actividades efectuadas y de los progresos realizados en los tres programas estratégicos. La Comisión aprecia la presentación de la información en los cuadros sinópticos, que proporcionan una visión concisa y amplia del programa y de sus actividades, y en los que se fija claramente una base de referencia que permitirá evaluar los progresos en futuros informes. En cuanto a las actividades previstas para el bienio 2012-2013, la Comisión espera que el Secretario General presente propuestas plenamente justificadas para la gestión del contenido institucional y la gestión de las relaciones con los clientes en el marco del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013, tal como solicitó la Asamblea General en el párrafo 126 de su resolución 64/243.

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

59. El Secretario General 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 lo dispuesto en las resoluciones 63/262 (sección IV) y 63/269 (A/65/491, párrs. 60 a 79) de la Asamblea General. En los párrafos 60 a 62 del informe del Secretario General se proporciona información básica sobre el marco integral de gestión de emergencias para la preparación para casos de crisis y la respuesta ante ellas. Conforme a este marco se unificarán la planificación de la recuperación en casos de desastre en materia de TIC y la continuidad de las operaciones, así como la gestión de las crisis y la planificación de las emergencias médicas, con lo que se asegurará una respuesta armonizada de la Organización en situaciones de crisis. Actualmente, la Secretaría está examinando los procedimientos que se aplicarán a este respecto, procedimientos que se someterán por separado a la consideración de la Asamblea General. La Comisión Consultiva pidió información adicional acerca de las actividades que está efectuando el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para perfeccionar y consolidar los centros de datos en las misiones sobre el terreno, información que figura en el anexo II del presente informe.

60. El Secretario General también informa sobre las medidas de planificación de la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones adoptadas en la Sede en el contexto del Plan maestro de mejoras de infraestructura, en particular el traslado del centro de datos primario del edificio de la Secretaría al jardín norte y la instalación del nuevo centro secundario de datos situado en Piscataway, Nueva Jersey.

61. El Secretario General indica que actualmente casi todos los lugares de destino de las Naciones Unidas tienen un centro de datos equipado en proporción a sus necesidades y que se realizan importantes gastos para asegurar el apoyo en materia de TIC para la planificación de actividades de recuperación en casos de desastre y

continuidad de las operaciones. El nuevo enfoque para centros de datos se basa en la propuesta de creación de dos centros de datos institucionales, uno en la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el otro en la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España), 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. De conformidad con este enfoque, 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. Con el tiempo los centros de datos de los lugares de destino se reducirán, de acuerdo con la magnitud de las necesidades específicas de cada lugar. En su informe, el Secretario General también expone los motivos en que se basa este enfoque y sus principios rectores. En el gráfico III se expone el plan de recuperación en casos de desastre en materia de TIC y continuidad de las operaciones.

62. El Secretario General indica que aún queda por realizar una importante cantidad de trabajo antes de que se pueda iniciar la ejecución del plan unificado de recuperación en casos de desastre en materia de TIC. A este respecto, una importante actividad es la evaluación del valor intrínseco de todos los sistemas de información que se incluirán y en que el tiempo sea un factor, lo que determina el nivel y los costos de la protección necesaria contra los fracasos. La Comisión Consultiva observa que la Dependencia de Gestión de la Continuidad de las Actividades del Departamento de Gestión ha preparado un inventario de los sistemas. Los próximos pasos incluirán la realización de un análisis de las repercusiones de las operaciones por parte de la Oficina de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones y de la mencionada Dependencia a fin de identificar y priorizar los sistemas de importancia decisiva, y una evaluación de los costos relacionados con la conservación y recuperación de cada sistema.

63. La Comisión Consultiva preguntó cuáles serían las consecuencias financieras de la prevista utilización de la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia como centro secundario de datos institucionales. Fue informada de que la instalación ya está equipada para funcionar como centro de comunicaciones y para alojar equipo informático y de almacenamiento, sin costo para la Organización. Las necesidades de recursos adicionales relacionadas con el centro de datos institucionales guardan relación con el costo de los servidores y el equipo de almacenamiento para la solución institucional, que habría que obtener independientemente del lugar en que esté el centro de datos institucionales.

Gestiones de armonización en todo el sistema de las Naciones Unidas

64. En los párrafos 80 y 81 de su informe, el Secretario General analiza las gestiones de armonización en todo el sistema en lo relativo a actividades de TIC que se están efectuando actualmente gracias a diversos mecanismos institucionales, incluida la Red de TIC del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación. Esta coordinación tiene por objeto promover el desarrollo de enfoques y soluciones comunes en materia de TIC para beneficio de todo el sistema de las Naciones Unidas (véase también el párrafo 40 *supra*). La Comisión Consultiva toma

conocimiento de las siguientes iniciativas citadas por el Secretario General: a) la elaboración de una estrategia de gestión de la información en casos de crisis, destinada a establecer mecanismos para integrar e intercambiar información a través de todo el sistema de las Naciones Unidas, con miras a mejorar la capacidad de gestión de la información a los fines de la identificación, prevención y mitigación, respuesta y recuperación de todos los tipos de crisis; b) el concepto de infraestructura de datos geoespaciales de las Naciones Unidas a fin de promover la utilización de datos geoespaciales de una manera eficiente en todo el sistema de las Naciones Unidas; c) la elaboración de normas comunes y de información sobre los costos para los servicios y las inversiones en materia de TIC; d) el intercambio de conocimientos y de prácticas en el ámbito de la planificación de los recursos institucionales, a fin de armonizar los procesos institucionales y de lograr una reducción de los gastos en programas informáticos; y e) una mejor coordinación en la esfera de la comunicación de datos, con miras a lograr ahorros y una mayor eficiencia en la prestación de servicios de comunicación de datos. **La Comisión Consultiva acoge complacida las gestiones que se están realizando y alienta al Secretario General a que siga tratando de encontrar oportunidades de obtener sinergias y de adoptar normas y soluciones comunes en todo el sistema de las Naciones Unidas.**

B. Examen estructural

65. En su informe A/62/793 y Corr.1 sobre la estrategia de TIC, el Secretario General propuso que se realizaran exámenes estructurales de todas las dependencias de TIC de la Organización, con miras a evaluar el estado actual de la racionalización de la TIC y a armonizar las operaciones y estructuras en materia de TIC. La Asamblea General, en su resolución 63/262, le pidió que presentara un inventario amplio de las capacidades de TIC en toda la Secretaría, que incluyera al personal que se ocupa de esta tecnología en régimen de dedicación exclusiva y a tiempo parcial (véase también el párrafo 45 *supra*). La sección III del actual informe del Secretario General (A/65/491) contiene información sobre la realización y las conclusiones del examen estructural de toda la Secretaría (ibíd., párrs. 82 a 103). También se presentan las recomendaciones y propuestas del Secretario General para aplicar esas conclusiones en forma de cuatro proyectos derivados del examen estructural (ibíd., párrs. 104 a 240).

Proceso de examen

66. El Secretario General, en los párrafos 82 a 92 de su informe, presenta información básica y pormenores acerca del proceso de examen. Como ya se ha dicho, a fines de 2008 se efectuó una encuesta preliminar destinada a conocer las dotaciones de personal, las funciones y el volumen de trabajo correspondientes a la TIC de unos 60 departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno de toda la Organización. Con la encuesta se obtuvo información sobre los gastos en TIC, las computadoras, los centros de datos e indicadores clave del volumen de trabajo, así como sobre la estructura organizacional y los puestos. Además, también se solicitaron y examinaron las partidas presupuestarias para la TIC. El Secretario General indica que gracias a un análisis a fondo de la encuesta y otros datos disponibles se pudieron identificar las esferas en que se podrían introducir mejoras, fundamentalmente en relación con el diseño de la estructura orgánica y las

operaciones de infraestructura en materia de TIC. Las principales conclusiones apuntaban a las variaciones en las denominaciones de los cargos en el ámbito de la TIC y a la falta de coherencia entre dependencias de TIC, así como a la falta de una definición clara de los límites entre los puestos relacionados con la TIC y los no relacionados con ella, lo que provocaba una falta de visibilidad en lo que se refiere a las asignaciones de recursos para TIC en toda la Organización, así como respecto de la totalidad de gastos en TIC.

67. En 2010 se efectuó una evaluación más amplia de más de 70 dependencias de TIC para actualizar datos obtenidos anteriormente con la encuesta y recoger datos adicionales sobre los indicadores del volumen de trabajo. Además, 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 realizaban en diversos lugares de destino de toda la Organización. Los datos de la encuesta se compararon con los parámetros del sector público y del sector gubernamental y fueron analizados por tema por expertos de dependencias de TIC de toda la Organización a fin de determinar los ámbitos susceptibles de mejora. El Secretario General indica asimismo que 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, que posteriormente fueron revisados por los jefes de las dependencias de TIC de toda la Organización, el Grupo Consultivo en TIC y el Comité Ejecutivo de TIC.

68. Atendiendo a la solicitud de la Comisión Consultiva, se le proporcionó información adicional sobre la metodología utilizada en el proceso de examen estructural, así como para obtener los presupuestos de la TIC y el inventario de personal. Esta información adicional figura en el anexo III *infra*. El Secretario General señala que con los actuales sistemas de gestión de los recursos humanos y de contabilidad no se pueden desglosar por partidas los costos en TIC, ni se pueden definir de forma coherente las funciones de TIC ni determinar claramente el personal que ejecuta tareas de TIC. En consecuencia, los datos de la encuesta se recopilaron de forma manual para obtener información sobre los gastos en TIC y sobre el personal que desempeña funciones relacionadas con la TIC. Como resultado de ello, el proceso de examen exigió una gran densidad de mano de obra y no puede reproducirse periódicamente.

Principales conclusiones

69. En los párrafos 93 a 103 del informe del Secretario General se exponen pormenores y análisis respecto de las principales conclusiones de la encuesta, junto con algunas de las principales estadísticas sobre la TIC (A/65/491, cuadro 5). Según el Secretario General, las principales conclusiones de la encuesta son las siguientes:

a) Los gastos anuales de las Naciones Unidas en TIC se calculan en 774 millones de dólares, incluidos los proyectos de presupuesto para operaciones de mantenimiento de la paz, la cuenta de apoyo y los fondos extrapresupuestarios. En el anexo I del informe del Secretario General figura un desglose por oficina/departamento y por fuente de financiación, junto con pormenores acerca de las fuentes utilizadas para obtener los datos. El Secretario General indica que se llega al total partiendo de los proyectos de presupuesto y no de los presupuestos aprobados, que no siempre incluyen el nivel necesario de detalle (*ibíd.*, párrs. 93 y 94);

b) El número total de funcionarios dedicado a la TIC asciende aproximadamente a 4.219, incluidos funcionarios internacionales, voluntarios y personal por contrata. En el anexo II del informe del Secretario General se ofrece un desglose del personal por departamento/oficina y por categoría. En el anexo I del informe del Secretario General se dan pormenores acerca de las fuentes utilizadas para obtener los datos. 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. El Secretario General determinó también 173 denominaciones de cargos no normalizados en el ámbito de la TIC. Indica que los límites de la TIC no están bien definidos y que no está claro lo que constituye una actividad o una función en materia de TIC. Además, las actuales trayectorias profesionales y descripciones de empleo en el ámbito de la TIC no reflejan la evolución de las demandas en esta esfera ni las mejores prácticas del sector (ibíd., párr. 95; véase también el párrafo 180 a));

c) Los gastos totales en TIC representan aproximadamente el 5,4% del presupuesto anual de las Naciones Unidas, lo cual se encuadra en la escala de gastos en la materia de las grandes instituciones gubernamentales. No obstante, el Secretario General indica que las comparaciones a nivel de las principales categorías de gastos en TIC (ofrecimiento de soluciones, infraestructura y gestión y administración) indican que la Organización se centra más en la infraestructura y en las operaciones (79% de los gastos en TIC) que en el ofrecimiento de soluciones (14%). A este respecto, la Comisión observa las características específicas del entorno de las Naciones Unidas, en vista de que una parte significativa de los recursos de TIC en las misiones sobre el terreno se dedican a proporcionar infraestructura básica y comunicaciones, lo cual se debe en parte a los difíciles entornos en que deben operar muchas misiones, así como a la naturaleza misma del apoyo que prestan al personal militar y de policía. Independientemente de ello, el Secretario General sigue opinando que la proporción de recursos que se dedican al ofrecimiento de soluciones es baja (ibíd., párrs. 96 a 100);

d) Actualmente hay 131 servicios de asistencia al usuario de TIC que prestan apoyo a múltiples entornos variables de estaciones de trabajo, así como apoyo en materia de telecomunicaciones (ibíd., párr. 101);

e) Hay unas 211 salas de servidores o centros de datos que prestan apoyo a múltiples entornos de servidores, más de 4.500 servidores físicos y más de 83.000 computadoras de escritorio y computadoras portátiles (ibíd., párr. 101);

f) Los actuales procesos y sistemas presupuestarios no permiten hacer un seguimiento periódico de los costos de la TIC. A este respecto, el Secretario General insiste en la necesidad de contar con un gráfico global, coherente y racionalizado, de las cuentas de la TIC y con un sistema de apoyo financiero con capacidad mejorada (ibíd., párr. 94).

Recomendaciones del Secretario General

70. De los resultados del examen estructural, el Secretario General llega a la conclusión de que el entorno y los procesos de TIC siguen estando descentralizados, fragmentados y faltos de normalización, lo que hace aumentar los costos de las operaciones e impide a la Organización obtener economías de escala. El Secretario General hace hincapié en que la falta de recursos para el desempeño de 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 de la TIC. Para mejorar esa situación, el Secretario General afirma que la Secretaría debe invertir en proyectos puntuales para normalizar y simplificar los entornos de la TIC en toda la Organización, con el fin de aumentar la eficiencia de las actividades habituales de TIC y permitir que se destine una proporción mayor de recursos a la creación de aplicaciones en apoyo de las actividades programáticas de la Organización. En el cuadro 6 del informe del Secretario General se resumen las principales conclusiones y recomendaciones que dimanen del examen estructural. En los párrafos 116 a 118, el Secretario General presenta un resumen del enfoque basado en el examen estructural. En el gráfico IX del informe figura una representación gráfica del enfoque basado en el examen estructural. En él se muestra una evolución del enfoque que va desde la normalización y simplificación del entorno de la TIC a la optimización de los recursos de TIC llevando a cabo actividades operacionales, y al aumento de los recursos de TIC llevando a cabo operaciones estratégicas.

71. El Secretario General ha propuesto los cuatro proyectos que se indican a continuación para abordar los problemas señalados en el examen estructural:

a) Iniciativas operacionales que tengan por objeto aumentar la eficiencia de la infraestructura y los niveles de servicio a los usuarios: proyecto 1 derivado del examen estructural (“Globalizar los servicios de asistencia al usuario”) y proyecto 2 derivado del examen estructural (“Simplificar los centros de datos”);

b) Iniciativas estratégicas que tengan por objeto optimizar la plantilla global y velar por la asignación del personal de TIC allí donde más se lo necesita, así como mejorar la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de ofrecer soluciones institucionales con más eficacia: proyecto 3 derivado del examen estructural (“Racionalizar la organización de las TIC”), y proyecto 4 derivado del examen estructural (“Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”).

72. Para cada proyecto, el Secretario General establece: a) los detalles relevantes sobre las conclusiones del examen estructural; b) los objetivos del proyecto; c) los principios que guiarán la ejecución del proyecto; d) los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos; e) las etapas y el calendario del proyecto; y f) las necesidades de recursos por etapa del proyecto. En los párrafos que siguen se resumen los aspectos esenciales de cada proyecto.

a) Proyecto 1 derivado del examen estructural: Globalizar los servicios de asistencia al usuario

73. Las propuestas del Secretario General para este proyecto figuran en los párrafos 121 a 150 de su informe. Sus conclusiones indican que hay ineficiencias apreciables en el entorno actual debido a la falta de instrumentos modernos, el uso de tecnologías dispares y la falta de integración. Como se observó anteriormente, hay actualmente 131 servicios de atención al usuario. Éstos tienen una dotación de 835 funcionarios, a un costo anual estimado de 135 millones de dólares a nivel de toda la Organización. A requerimiento de la Comisión Consultiva, se le facilitó una lista de los servicios de atención existentes, la que figura en el anexo IV del presente informe. El Secretario General propone que se reduzca el número de servicios de atención al usuario y que se presten servicios 24 horas al día, con la introducción de tecnologías automatizadas y normalizadas para la prestación de servicios de

atención y de mecanismos de autoservicio para los usuarios finales. El proyecto se ejecutaría en cuatro etapas, que comenzarían en 2011 y continuarían hasta 2015. Comprendería una etapa inicial de planificación y diseño, una segunda etapa para la consolidación de los servicios de atención al usuario en la Sede, seguida de la consolidación de los servicios en las oficinas fuera de la Sede y en las misiones sobre el terreno. El costo global del proyecto se calcula en 58 millones de dólares. En cuanto a los beneficios previstos, el Secretario General estima que las necesidades de personal de TIC, incluido el personal de plantilla y el personal por contrata, se reducirían en 363 funcionarios, lo que daría un total de 491 personas, y prevé posibles beneficios anuales recurrentes del orden de entre 35 y 47 millones de dólares (A/65/491, párr. 133). En el cuadro 8 figura un desglose de los beneficios en términos de personal de plantilla, funcionarios por contrata y equipo.

74. Las actividades previstas durante la primera etapa del proyecto, que abarcaría desde el 1 de enero de 2011 hasta mediados de 2012, consisten en la evaluación, la selección y la aplicación a título de ensayo de los instrumentos necesarios. Las necesidades de recursos para las actividades que se han de realizar en 2011 se estiman en 1.614.900 dólares, lo que cubriría la evaluación y selección de los instrumentos necesarios (Ibíd., gráfico X; cuadro 17).

75. A requerimiento de la Comisión Consultiva, se le proporcionó información adicional sobre las oportunidades de lograr aumentos de la eficiencia consolidando los servicios de atención al usuario en las misiones sobre el terreno; esa información figura en el anexo II. La Comisión observa que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha establecido un servicio de atención centralizado para aplicaciones utilizadas en múltiples misiones, como los sistemas Galileo y Mercury, pero que mantiene servicios de atención locales en las misiones sobre el terreno para apoyar a las redes de área local. El Departamento indica que este enfoque híbrido proporciona el nivel de flexibilidad necesario en las misiones sobre el terreno.

b) Proyecto 2 derivado del examen estructural: Racionalizar los centros de datos

76. Los detalles de las propuestas del Secretario General para el proyecto 2 se presentan en los párrafos 151 a 179 del informe. Se dice allí que las conclusiones del examen estructural indican que en la actualidad hay 34 centros de datos y 177 salas de servidores en la Secretaría, en las que hay más de 4.500 servidores atendidos por un número aproximado de 552 funcionarios a un costo anual estimado de 104 millones de dólares. A requerimiento de la Comisión Consultiva, se le proporcionó una lista de los centros de datos y las salas de servidores. La lista figura en el anexo V del presente informe. La racionalización de los centros de datos se discute también en los párrafos 59 a 63 del presente informe, en el contexto del plan unificado de recuperación de la TIC en casos de desastre y de la estrategia de continuidad de las operaciones. En el anexo II se dan detalles de las actividades en curso del Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno para racionalizar y consolidar los centros de datos en las misiones sobre el terreno.

77. En el párrafo 151 de su informe, el Secretario General presenta cifras que revelan un alto nivel de aumento del número de servidores, y pone de relieve la necesidad de frenar el aumento de las instalaciones informáticas y lograr un número controlado y racional de centros de datos en todo el mundo. Propone la

consolidación de los centros de datos, las salas de servidores y los servidores en un número mínimo de centros de datos en la institución y los lugares de destino, y el suministro de servicios 24 horas al día. Además, la gestión de los servidores se deberá automatizar y normalizar, y eventualmente se habrá de recurrir a la contratación externa. El Secretario General hace hincapié en la importancia de que haya coherencia en toda la Organización, y de asegurarse de que no se permita a los distintos departamentos sustraerse a la infraestructura común.

78. El Secretario General indica que este proyecto se ejecutará entre 2011 y 2015 en cuatro etapas, a saber, i) planificación y diseño (2011-2012); ii) continuación de la normalización en curso de la gestión de los servidores y el almacenamiento (2011-2013); iii) consolidación de las salas de servidores locales, lo que incluirá una etapa piloto inicial (2013-2014); y iv) consolidación de los centros de datos de los lugares de destino (2014-2015). El costo total del proyecto se calcula en 56 millones de dólares, lo que incluye necesidades de recursos por valor de 1,9 millones de dólares en 2011 para las actividades iniciales de la etapa de planificación y diseño (A/65/491, gráfico XI y cuadro 11).

79. Con respecto a los beneficios de la racionalización de los centros de datos, el Secretario General estima que las necesidades de personal de TIC, incluido el personal de plantilla y el personal por contrata, se reduciría en 163 con lo que el total sería de 245 personas, y prevé posibles beneficios anuales recurrentes de entre 36,4 millones de dólares y 54,6 millones (ibíd., párr. 161). En el cuadro 10 del informe del Secretario General se presenta un desglose de los beneficios en términos de personal, servicios por contrata y equipo.

c) Proyecto 3 derivado del examen estructural: Racionalizar la organización de la TIC

80. Las propuestas del Secretario General sobre el proyecto 3 se presentan en los párrafos 180 a 195 de su informe. El Secretario General indica que las conclusiones del examen estructural señalan que hay más de 4.200 funcionarios especializados en TIC en la Organización, con más de 170 descripciones de funciones diferentes y no oficiales. Además, muchas funciones y trayectorias profesionales modernas relacionadas con la TIC, como las de director de proyecto, no están recogidas en las denominaciones de los cargos actuales. Las dificultades experimentadas al evaluar al personal de TIC y sus funciones se ponen de relieve en el párrafo 69 y el anexo III del presente informe. El Secretario General señala además que no existe un concepto a nivel de toda la Organización acerca de lo que constituye una actividad de TIC.

81. Según el informe del Secretario General, el proyecto 3 tiene por objeto establecer y definir los límites de las funciones de TIC, y especificar lo que constituye una función de TIC y dónde debería cumplirse una función de TIC determinada. Se procederá a la elaboración y aplicación de un modelo de plantilla global y de un proceso global de promoción de las perspectivas de carrera en el ámbito de la TIC. Ello permitirá realizar un examen de las dependencias de TIC y formular recomendaciones sobre la implementación de cambios institucionales en la estructura de gestión de la TIC, entre ellos la consolidación de múltiples dependencias de TIC en un mismo departamento (ibíd. párr 181 e)).

82. El Secretario General indica que se prevé ejecutar el proyecto en cinco segmentos paralelos y que la mayoría de las actividades tendrá lugar en 2011 y

2012. El costo total del proyecto se calcula en 4,6 millones de dólares, de los cuales 1,5 millones se necesitarán para 2011.

83. El Secretario General indica que los beneficios previstos consisten en una mayor transparencia de los costos de la TIC: la mejora de la planificación de la fuerza de trabajo y de la rendición de cuentas del personal; la mejora del profesionalismo y de la gestión de talentos; la mejora de la movilidad del personal y la reducción del costo de las operaciones; y la evitación de costos debido a la redistribución de los recursos de TIC en toda la Organización a las dependencias donde se necesitan.

84. En relación con esto, la Comisión Consultiva observa que será necesario planificar la redistribución eficaz del personal que quede liberado como resultado de la desactivación de cientos de sistemas de TIC en el contexto de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. En la sección II del presente informe, la Comisión Consultiva expresa la opinión de que la planificación de las actividades de desactivación debe quedar a cargo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en el contexto de los proyectos que dimanen de los resultados del examen estructural de las capacidades en materia de TIC. La Comisión observa que, según el informe del Secretario General, uno de los principios que guían el proyecto es que la redistribución de personal tendrá carácter voluntario. En el anexo VI se presentan gráficos que muestran la distribución de las aplicaciones cuya desactivación se proyecta como consecuencia de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales en los ámbitos de la gestión de los recursos y la gestión de los conocimientos.

85. La Comisión Consultiva observa además que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones colaborará con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para poner en práctica una trayectoria profesional global amplia en materia de TIC que facilite la movilidad dentro de los nuevos perfiles de carrera en el ámbito de la TIC y entre éstos. La Comisión alienta al Secretario General a que prosiga esas actividades de colaboración y a que tenga en cuenta los estudios realizados previamente, como el análisis comparativo de las misiones a que se hace referencia en su informe sobre el panorama general de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/61/786, párrs. 123 a 140).

d) Proyecto 4 derivado del examen estructural: Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

86. Las conclusiones del examen estructural en relación con el proyecto 4 se presentan en los párrafos 196 a 203 del informe del Secretario General. La Oficina tiene una capacidad total de 366 funcionarios, 161 de los cuales son funcionarios de plantilla, 32 son personal temporario general y 173 son empleados por contrata. El Secretario General indica que ese nivel de recursos de personal es reflejo de la dotación de personal de la predecesora de la Oficina, 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 a las redes de área extendida y un apoyo limitado a otras entidades dentro de la Secretaría en materia de aplicaciones y políticas. El Secretario General dice que ese volumen de trabajo ha aumentado considerablemente en los últimos años debido a la intensificación de la demanda de

servicios de TIC y que, además, el mandato de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones es más amplio que el de la antigua División de Servicios de Tecnología de la Información. Señala que hay una falta de recursos considerable en la Oficina con respecto a las funciones intersectoriales, como la política, la arquitectura y el establecimiento de normas en materia de TIC, los exámenes de los presupuestos de los departamentos de TIC y la gestión de la cartera global (A/65/491, párr. 200). En el cuadro 13 del informe del Secretario General se presenta una lista de las actividades incluidas en el mandato de la Oficina y de los niveles de recursos correspondientes. A requerimiento de la Comisión Consultiva, se le proporcionó un cuadro más detallado en el que se indicaban las actividades incluidas en el mandato y los niveles correspondientes de despliegue de personal, el que figura en el anexo VII del presente informe.

87. El Secretario General indica que el proyecto tiene por objeto aumentar los recursos de TIC en los ámbitos de alta prioridad en los que existe actualmente una brecha considerable entre el mandato asignado y los recursos disponibles, como son por ejemplo i) las funciones de supervisión y coordinación, ii) las funciones intersectoriales de gestión de las TIC en toda la Organización, iii) el desarrollo de aplicaciones institucionales, en particular sistemas de gestión de los conocimientos y sistemas sobre el terreno, y iv) la supervisión, arquitectura y diseño técnico de la infraestructura global.

88. Los beneficios previstos consisten en el aumento de la eficacia en los ámbitos de la gestión del cambio; la planificación y gestión estratégicas; la armonización de las actividades institucionales con la TIC; el aumento de la transparencia de las capacidades en materia de TIC; la reducción de la duplicación de tareas, y la disponibilidad de servicios de infraestructura comunes.

89. El Secretario General propone que se fortalezca en dos etapas la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como se indica a continuación:

a) La primera etapa abarcaría el establecimiento de 23 nuevos puestos en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el bienio 2010-2011, cuyos titulares cumplirían las funciones de planificación y gestión de las funciones globales de TIC de máxima prioridad mediante el establecimiento de la gobernanza, las políticas, los procesos y las normas para toda la Secretaría;

b) La segunda etapa abarcaría el establecimiento de 28 nuevos puestos durante el bienio 2012-2013, cuyos titulares cumplirían funciones en los ámbitos de la elaboración de aplicaciones institucionales y la gestión de la infraestructura global y las funciones permanentes que se necesitan para planificar y mejorar el entorno global de la TIC.

Recursos necesarios

90. En los párrafos 241 a 243 de su informe, el Secretario General señala los recursos necesarios para la ejecución de los cuatro proyectos derivados del examen estructural. Indica que los montos representan los costos totales de los proyectos y de las operaciones iniciales para el período comprendido entre 2011 y 2015, desglosados por bienio. En los cuadros 17, 18 y 19 del informe del Secretario General se expone un nuevo desglose de los costos por proyecto, fuente de financiación y objeto de los gastos, respectivamente. El Secretario General propone

que los proyectos se financien con cargo al presupuesto ordinario, la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios, sobre la base de la fórmula de participación en los costos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, en los siguientes porcentajes: 15% con cargo al presupuesto ordinario, 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 23% con cargo a las cuentas especiales para los gastos de apoyo a los programas. Además, habida cuenta de que la ejecución del proyecto se llevará a cabo en un período de cinco años, el Secretario General propone la creación de una cuenta especial multianual para registrar los ingresos y gastos correspondientes a los tres proyectos (A/65/491, párr. 35). En el cuadro 1 que sigue se reproduce un resumen de las necesidades por proyecto y bienio.

Cuadro 1
Resumen de los recursos netos necesarios 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>	Total
Globalizar los servicios de asistencia al usuario	1 614,9	19 655,0	36 774,8	58 044,7
Racionalizar los centros de datos	1 906,2	12 391,3	41 833,3	56 130,8
Racionalizar la organización de la TIC	1 490,5	2 130,0	1 000,0	4 620,5
Subtotal	5 011,6	34 176,3	79 608,1	118 796,0
Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	3 523,8	16 521,3	1 834,2	21 879,3
Total	8 535,4	50 697,6	81 442,3	140 675,3

91. Con respecto a la propuesta del Secretario General de establecer una cuenta multianual, la Comisión Consultiva es de la opinión de que el Secretario General podría mantenerse informado de los ingresos y gastos de los proyectos sin tener que recurrir a una cuenta multianual. Además, a la luz de sus recomendaciones que se presentan en los párrafos 101 y 102 del presente informe, la Comisión no ve la necesidad de establecer una cuenta especial multianual para los proyectos anteriormente mencionados.

Comentarios y observaciones generales

92. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito el examen estructural amplio y la presentación de una perspectiva de toda la Organización respecto de los recursos de TIC y el entorno de TIC. Las conclusiones del examen estructural proporcionan, por primera vez, una idea de la magnitud de los recursos y la dotación de personal de TIC de toda la Organización, así como su distribución funcional y geográfica en toda la Organización. La Comisión también agradece la información facilitada sobre la metodología utilizada para llevar a cabo el examen estructural. Si bien los resultados del examen pueden ser incompletos debido a la falta de información específica, la Comisión reconoce los esfuerzos realizados para perfeccionar el análisis y hacer ajustes a

fin de presentar un panorama lo más exacta posible del entorno de TIC. La Comisión comparte la opinión del Secretario General de que es necesario que haya mayor transparencia sobre las capacidades de TIC de la Organización con el fin de aumentar la eficacia de la gestión de los recursos de TIC y hace hincapié en la necesidad de fortalecer los instrumentos y métodos para el registro y análisis de datos sobre la utilización de los recursos de TIC en toda la organización. La Comisión también subraya la necesidad de seguir teniendo en cuenta las especificidades de las necesidades de TIC en las misiones sobre el terreno, en particular, su fuerte concentración en las actividades de comunicación sobre TIC, y de proporcionar un análisis diferenciado, si fuera necesario.

93. El hilo conductor de la presentación del Secretario General es el legado de entornos de TIC fragmentados en toda la Organización que se han acumulado durante décadas a medida que las oficinas respondieron a sus necesidades operacionales en el marco de los mecanismos institucionales vigentes. Esta fragmentación ha ocasionado la proliferación de sistemas duplicados, incompatibles y obsoletos, una capacidad limitada para compartir y procesar información y una cobertura incompleta de las necesidades de TIC, así como la falta de transparencia en cuanto al nivel de los gastos y la dotación de personal en materia de TIC de la Organización. El reconocimiento de la necesidad de revertir este estado de fragmentación fue la justificación principal para el establecimiento de una función horizontal para la gestión de las actividades de TIC en las Naciones Unidas, que llevó a la creación del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información y una Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones fuerte, central e independiente. El Secretario General indica que los cuatro proyectos señalados constituyen algunas de las principales medidas que serán necesarias para corregir esas deficiencias graves en el entorno de TIC. La Comisión Consultiva acoge con satisfacción los esfuerzos del Secretario General para analizar los resultados del examen estructural en su totalidad y presentar un conjunto de soluciones para abordar algunas de las causas fundamentales de la fragmentación del entorno de TIC de las Naciones Unidas.

94. La Comisión Consultiva observa que el Secretario General proporciona detalles sobre las razones, el alcance y los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos, así como un plan de ejecución para cada uno de los cuatro proyectos de examen estructural. A juicio de la Comisión, las propuestas de proyectos proporcionan información que podría utilizarse para definir los parámetros para evaluar los avances que se hagan en el futuro. El cuadro 2 que figura a continuación presenta un resumen de las estimaciones de los beneficios anuales del proyecto 1 (“globalización de los servicios de asistencia”) y el proyecto 2 (“racionalización de los centros de datos”). En cuanto a los beneficios cuantificados relacionados con el trabajo del personal, el Secretario General indica que el excedente de capacidad de la plantilla que se ha liberado a raíz del aumento de la eficiencia puede ser reutilizado en funciones de TIC de valor más alto o en actividades sustantivas (A/65/491, párrs. 133 a) y 161 a)). La Comisión señala que la Asamblea General debe adoptar una decisión respecto de la disposición de los recursos humanos liberados como resultado de las ganancias de eficiencia (véase también A/64/7/Add.9, párr. 55).

Cuadro 2
Estimación de los beneficios anuales recurrentes por proyecto
y categoría^a

(En miles de dólares EE.UU.)

Categoría del beneficio	Servicios de asistencia globalizados		Racionalizar los centros de datos	
	Estimación mínima	Estimación máxima	Estimación mínima	Estimación máxima
Dotación de personal	18,7	25,3	5,0	7,5
Servicios por contrata	6,6	8,9	14,3	21,4
Equipo	9,6	13	17,1	25,7
Total	34,9	47,2	36,4	54,6

^a Cifras proporcionadas por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y recogidas en la corrección al informe del Secretario General (A/65/491/Corr.1).

Enfoque de la ejecución

95. La Comisión Consultiva observa que el Secretario General propone múltiples proyectos de envergadura que serán ejecutados en etapas a lo largo de un período de cuatro a cinco años, con repercusiones financieras que según el Secretario General ascienden a un monto total de aproximadamente 141 millones de dólares durante un período de cinco años comprendido entre 2011 y 2015, y un proyecto que entraña un aumento considerable en la dotación de personal (proyecto de examen estructural 4 (“fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”). Además, el Secretario General está solicitando la refrendación de los proyectos con la aprobación inmediata de su financiación en múltiples ciclos presupuestarios y de múltiples fuentes de financiación. **La Comisión reconoce que el momento en que se presenta el informe del Secretario General se ajusta a los pedidos formulados por la Asamblea General en sus resoluciones 63/262 y 63/269. Sin embargo, señala que las propuestas del Secretario General se presentan en un año en que no se presenta el presupuesto.**

96. **La Comisión Consultiva considera que sería prematuro para la Asamblea General tomar una decisión acerca de las necesidades generales de los proyectos propuestos para el período 2011-2015, según lo propuesto por el Secretario General en el párrafo 245 f) de su informe. Considera que la totalidad de los recursos necesarios para TIC deben ser examinados en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para 2012-2013 y para 2014-2015. Al hacer sus propuestas, el Secretario General debería indicar de qué manera se incorporaría la experiencia adquirida en las primeras etapas de los proyectos a fin de aprovecharlas para hacer ajustes en la planificación y las necesidades de las etapas siguientes.**

97. La Comisión Consultiva sostuvo un intercambio de opiniones acerca de estas cuestiones con los representantes del Secretario General y solicitó que se le presentaran alternativas para un enfoque por etapas y según las prioridades para la ejecución de los cuatro proyectos de examen estructural. Se le informó que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones había establecido prioridades entre los cuatro proyectos de examen estructural de la siguiente manera:

- a) *Primera prioridad:* Proyecto de examen estructural 4 (“fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”)
 Proyecto de examen estructural 3 (“racionalizar la organización de la TIC”)
- b) *Segunda prioridad:* Proyecto de examen estructural 1 (“globalización de los servicios de asistencia”)
 Proyecto de examen estructural 2 (“racionalización de los centros de datos”).

La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones señaló que al proyecto de examen estructural 4 (“fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”) se le asignó la primera prioridad pues era fundamental y proporcionaría a la Oficina la base de operaciones necesaria para ejecutar con eficacia su mandato, así como supervisar y apoyar a otros proyectos de gran escala, como los proyectos de examen estructural 1 y 2, el sistema de planificación de los recursos institucionales y el Inspira. El proyecto 3 contribuiría a mejorar considerablemente la eficacia de la TIC aumentando la coherencia, la normalización, la transparencia y la rendición de cuentas y mediante la optimización de la utilización de los recursos de la TIC. El proyecto también permitiría que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones pueda desempeñar la función directriz mundial que se le ha encomendado. A los proyectos de examen estructural 1 y 2 se les asignó la segunda prioridad pues si bien servirían para aumentar la eficiencia y el nivel de servicio y reducir la fragmentación en un área determinada, no abordarían en forma permanente los problemas sistémicos que han llevado a un alto nivel de fragmentación en la Secretaría. Con respecto al proyecto de examen estructural 4 (“fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”), el Secretario General indicó que las lagunas más importantes en la dotación de personal de la Oficina guardaban relación con las funciones de gestión de carteras, gestión de proyectos y desarrollo de aplicaciones institucionales, sistemas y arquitectura de datos.

98. La Comisión Consultiva opina que debería darse prioridad al proyecto de examen estructural 3 (“racionalizar la organización de las TIC”). Considera que el establecimiento de límites precisos para las tareas que definan lo que constituye una actividad de la TIC, determinando el lugar en que deben realizarse esas actividades, y la elaboración de un modelo global de las dotaciones de personal son requisitos fundamentales para los cambios orgánicos que es necesario efectuar en la estructura de gestión de la TIC, incluyendo la consolidación de múltiples dependencias de TIC (A/65/491, párr. 181 e).

99. La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que examine la asignación de prioridades y escalonamiento de los proyectos de examen estructural 1, 2 y 4 y presente enfoques alternativos de ejecución en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013. A la espera del examen de las propuestas y reconociendo la necesidad de abordar el nivel de fragmentación, la Comisión considera que el Secretario General debería desarrollar uno de los proyectos antes mencionados haciendo hincapié en el aumento de la eficiencia y los niveles de servicio (véase párr. 97 *supra*). Considera que el proyecto 1 (“globalización de los servicios de

asistencia”) podría tener el mayor impacto en cuanto a la mejora de los servicios para el personal de las Naciones Unidas en todo el mundo.

100. En cuanto al proyecto para el fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (proyecto 4), la Comisión considera que el Secretario General debería articular un proceso de más largo alcance para el aumento de la capacidad en materia de la TIC en la Organización hasta llegar al nivel que considere necesario. La Comisión opina que un enfoque más gradual consistiría idealmente en la redistribución de los recursos liberados como resultado del aumento de la eficiencia, en lugar de ser solo incrementos en la dotación general de personal. Ese enfoque gradual permitiría a la Asamblea General evaluar las repercusiones de la estrategia y comprender los mecanismos para obtener ahorros con los aumentos de la eficiencia. En espera de la presentación de las propuestas relativas al proyecto de examen estructural 4 (“fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”), la Comisión considera que el Secretario General debería recibir personal temporario general para aumentar la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para llevar a cabo los programas estratégicos intersectoriales de su mandato ampliado para toda la Organización, como el desarrollo de la arquitectura institucional (A/65/491, párr. 201).

Recomendaciones

101. Las medidas que deberá adoptar la Asamblea General se exponen en el párrafo 245 del informe del Secretario General. Teniendo en cuenta sus consideraciones en los párrafos 96, 99 y 100 *supra*, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:

- a) Autorice al Secretario General a ejecutar el proyecto de examen estructural 3 (“racionalizar la organización de la TIC”);
- b) Autorice al Secretario General a continuar con las actividades previstas para 2011 como parte de la primera etapa del proyecto de examen estructural 1 (“globalización de los servicios de asistencia”);
- c) Apruebe personal temporario general equivalente a 7 puestos de la categoría P-4 para fortalecer la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones hasta que se examinen las propuestas mencionadas en el párrafo 99 *supra*;
- d) Apruebe la prórroga del contrato de arrendamiento del centro de datos secundario por otros 30 meses después del 31 de diciembre de 2011.

102. La Comisión recomienda además que los recursos necesarios para las actividades mencionadas en el párrafo 101 a), b) y c) *supra* se sufraguen con cargo a los recursos aprobados para el bienio 2010-2011, y que se informe de los gastos efectivos en el contexto del segundo informe sobre la ejecución.

Anexo I

Procedimientos para la selección de expertos en temas sustantivos para el proyecto del sistema de planificación de los recursos institucionales

A partir de octubre de 2010 se instituyó un proceso simplificado para la selección por concurso de los expertos en temas sustantivos en materia de recursos humanos, presupuesto y finanzas, apoyo central y cadena de suministro, teniendo en cuenta el gran número de expertos que son necesarios para el proyecto Umoja y la necesidad de garantizar la coherencia y la transparencia en el proceso de selección, de conformidad con las disposiciones establecidas para la selección del personal. Se introdujo ese proceso en razón de que la carencia de expertos en temas sustantivos planteaba riesgos importantes para el proyecto. Esos riesgos fueron analizados en el Comité Directivo.

Este proceso permite considerar de manera equitativa a los funcionarios que expresen interés en trabajar como expertos en temas sustantivos y fue el resultado de amplias consultas con el equipo de Umoja y otras partes interesadas del Departamento de Gestión (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). El objetivo es establecer una lista de candidatos para evitar la reiteración de los procesos de selección y facilitar los procedimientos administrativos.

Los procedimientos son los siguientes:

1. Preparación de los perfiles de los expertos en temas sustantivos

Los jefes del equipo de Umoja preparan los anuncios de vacantes temporales para expertos en temas sustantivos y los comunican a las Oficinas de los Secretarios Generales Adjuntos de 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, según corresponda, para su aprobación. Para las funciones relacionadas con la gestión de actividades sobre el terreno y conferencias, los anuncios de vacantes temporales son autorizados por el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Subsecretario General del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, respectivamente.

2. Evaluación de las solicitudes para puestos de expertos en temas sustantivos

Representantes del proyecto Umoja y los respectivos responsables de los procesos funcionales (los Secretarios Generales Adjuntos del Departamento de Gestión y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, y el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno) participan en la evaluación conjunta de los solicitantes. Las evaluaciones incluyen el examen de los antecedentes de los candidatos y las evaluaciones del desempeño. Las entrevistas se realizarán a discreción de los administradores de los programas. Los responsables de los procesos funcionales establecen y aprueban la lista de candidatos idóneos. El Director del proyecto Umoja recomienda al Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión, por intermedio del Jefe de

la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los expertos en temas sustantivos que serán seleccionados de la lista. La Oficina Ejecutiva del Departamento de Gestión dispone el anuncio de los candidatos elegidos, previa aprobación del Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión.

La contratación de expertos en temas sustantivos para funciones especializadas, en los casos en que solo un determinado departamento u oficina disponga de conocimientos especializados, como en gestión de inversiones, tesorería, etc., se realizará fuera del proceso descrito anteriormente y los expertos serán identificados/seleccionados por los responsables de los procesos funcionales.

Los movimientos de expertos en temas sustantivos se registran en forma administrativa a los efectos de la movilidad.

Anexo II

Actividades en curso realizadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para racionalizar y consolidar los servicios de asistencia técnica y los centros de datos en las misiones sobre el terreno

Servicios de asistencia técnica

1. Existen oportunidades para lograr una mayor eficiencia mediante la consolidación de los servicios de asistencia técnica y la racionalización de los centros de datos en las misiones sobre el terreno. Se deberán tener en cuenta determinados factores específicos para la ejecución de los proyectos en las misiones sobre el terreno. Entre esos factores figuran la necesidad de capacidades de reacción rápida para hacer frente a circunstancias cambiantes, la necesidad de equilibrar la centralización con las capacidades in situ y la dificultad y los costos asociados con las transmisiones de voz, datos y vídeo a través de una infraestructura de telecomunicaciones mayormente satelital. Es preciso considerar esos factores a causa de la falta de capacidades propias en materia de TIC en las zonas de despliegue de la misión.
2. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha establecido un servicio de asistencia técnica centralizado para las aplicaciones que se utilizan en numerosas misiones, como Galileo, Mercury, Field Support Suite y Business Objects, y para la gestión de la red de área extendida. El servicio opera con arreglo a un marco de gestión de servicios con las mejores prácticas utilizando la metodología de la biblioteca de infraestructura de la tecnología de la información. El servicio funciona únicamente para los sistemas centralizados. A medida que se instalen más sistemas centralizados, se ajustará en consecuencia el tamaño y alcance del servicio. Los servicios de asistencia técnica se mantienen en las misiones sobre el terreno para prestar apoyo a las redes de área local, la infraestructura local de comunicaciones y los sistemas distribuidos.
3. Este enfoque híbrido proporciona la flexibilidad necesaria y asegura la disponibilidad de suficiente apoyo in situ para el personal uniformado y civil de las misiones, especialmente teniendo en cuenta las rotaciones de tropas y efectivos de policía y la tasa de rotación elevada que se registra entre el personal. Ese enfoque también reduce los costos asociados con las transmisiones de voz, vídeo y datos a través de la red satelital de área extendida. Se prevé que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aprovechará la estrategia global de apoyo sobre el terreno para lograr una mayor eficiencia mediante la combinación, la racionalización y la consolidación de las funciones de los servicios de asistencia técnica de la TIC con otras operaciones del centro de atención telefónica no relacionadas con la TIC, a medida que se consoliden los componentes de apoyo en los centros de servicio regionales. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno aprovechará el software del servicio de asistencia técnica de la Organización mediante la aplicación del sistema en las misiones sobre el terreno para prestar apoyo a los servicios de asistencia técnica en materia de la TIC y otros servicios funcionales. Además, el software de tecnología de acceso remoto que ya forma parte de un paquete de software estándar en las misiones sobre el terreno será

aprovechado durante este ejercicio económico para consolidar aún más los servicios de asistencia y acelerar los servicios en todas las misiones.

Centros de servicio

4. El Departamento también ha emprendido un proyecto para consolidar y racionalizar los centros de datos como parte de su programa de “intervención moderada” en las misiones sobre el terreno. Este programa incluye la virtualización de los servidores y la centralización de las aplicaciones. Igual que con la iniciativa de los servicios de asistencia técnica, el Departamento está adoptando un enfoque moderado para mitigar los riesgos asociados con la degradación de los servicios y tiene en cuenta las consecuencias financieras a la luz de las telecomunicaciones por satélite. El Departamento espera poder reducir el número de servidores de las misiones sobre el terreno en aproximadamente un 20% durante el ejercicio fiscal 2010/11 y tratará de reducir aún más los centros de datos durante el período 2011/12. A medida que se centralicen más sistemas, se aprovecharán nuevas oportunidades. Cuando el servicio activo secundario de telecomunicaciones para las operaciones de mantenimiento de la paz comience a funcionar en pleno en 2011/12, las oportunidades para reducir el centro para la recuperación y continuidad de las actividades en situaciones de desastre de nivel 2 permitirán reducir aún más el número de centros de datos y servidores que se utilizan en las misiones sobre el terreno.

5. Los esfuerzos del Departamento en favor de la consolidación de los servicios de asistencia técnica y la racionalización de los centros de datos sobre el terreno en los próximos años, como se describe anteriormente, se llevarán a cabo con arreglo a la estrategia de toda la Secretaría y la orientación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en el contexto de las dos propuestas de proyectos de examen estructural.

Anexo III

Metodología utilizada para el proceso de examen estructural y para la obtención de los presupuestos de TIC y de un inventario del personal

Metodología general para el proceso de examen estructural

1. De acuerdo con la solicitud de la Asamblea General, se han realizado exámenes estructurales de todas las dependencias de TIC en toda la Secretaría. El objetivo del examen estructural es racionalizar y armonizar las operaciones y estructuras de TIC formulando recomendaciones sobre cambios de organización y de otra índole que contribuyan a aumentar la eficacia, la eficiencia y la coherencia de las operaciones de TIC.
2. A fines de 2008, se completó una encuesta inicial que tuvo como objetivo conocer mejor la dotación de personal, las funciones y el volumen de trabajo correspondientes a la TIC de aproximadamente 60 departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno en toda la Secretaría. Para la encuesta se adoptó un enfoque amplio de la TIC, que abarcó todo el personal y las actividades relacionadas con el desarrollo, implementación y gestión de procesos y tecnologías que permiten la gestión de información electrónica, como datos, documentos, sitios web y objetos multimedia. La encuesta recogió datos sobre gastos y dotación de personal, datos ambientales, como el número de equipos informáticos, información sobre las instalaciones del centro de datos y el volumen de trabajo y algunos indicadores del volumen de trabajo, como el número de cuentas de usuario y los dispositivos en uso. También se solicitaron y examinaron las plantillas de personal, los organigramas de las dependencias de TIC y las partidas presupuestarias propuestas. Además, se evaluaron 38 procesos de TIC utilizando los Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada, un marco de gestión ampliamente aceptado de indicadores para medir la madurez de los procesos de TIC.
3. Un análisis a fondo de la encuesta y de otros datos recopilados identificó esferas en que era preciso efectuar mejoras respecto del diseño de la estructura orgánica y las operaciones de infraestructura en materia de TIC. Los objetivos de mejora fueron examinados por los directivos superiores de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y 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 en claro que no estaban claramente definidos los límites entre los puestos relacionados con la TIC y los no relacionados con ella.
4. En 2010, se realizó un proceso de recopilación de datos más completo con la intención de actualizar los datos ya recogidos y obtener indicadores adicionales sobre el volumen de trabajo a fin de perfilar mejor los cambios operacionales y evaluar con mayor exactitud los costos y beneficios potenciales. A todos los participantes en la encuesta se les ofrecieron varios seminarios y cursos de capacitación con el fin de aumentar la precisión. Se creó un nuevo modelo de plantilla de personal para TIC, que fue utilizado en la encuesta para comprender con mayor precisión y cuantificar el alcance de las funciones de TIC que se cumplían en toda la Secretaría.

5. Los datos de la encuesta fueron comparados con parámetros del sector público y del sector gubernamental de las principales empresas de asesoramiento e investigaciones en tecnología de información^a. Si bien las Naciones Unidas tienen un modelo operativo singular, las comparaciones de parámetros aportaron orientaciones y confirmaron que los altos niveles de fragmentación fueron dando como resultado una menor eficiencia, capacidad y producción en áreas clave, y ocasionaban un uso ineficiente de los recursos disponibles de TIC. En particular, los parámetros para las dependencias de TIC del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ajustaron para tener en cuenta los desafíos y las limitaciones asociadas con el apoyo de TIC en las misiones sobre el terreno.

6. Los datos se utilizaron como base para la cuantificación detallada de los costos y beneficios de las oportunidades de mejora. Equipos de expertos en temas sustantivos de las dependencias de TIC de toda la Secretaría analizaron los datos, combinando sus conocimientos de las realidades operacionales de las Naciones Unidas para preparar propuestas preliminares de cambios institucionales. Estas fueron revisadas posteriormente por los jefes de las dependencias de TIC de toda la Secretaría y el Grupo consultivo sobre TIC y aprobadas por el Comité Ejecutivo de TIC.

7. Los párrafos siguientes describen la metodología utilizada para calcular los presupuestos de TIC de toda la Secretaría, así como el proceso que se utilizó para recopilar datos sobre el personal de TIC. El nivel de dificultad con que se tropezó para determinar la cifra del presupuesto consolidado y el inventario de personal pone de relieve las importantes limitaciones que existen actualmente para la gestión eficaz del entorno global de TIC de la Secretaría.

Metodología para el cálculo de presupuestos de TIC

8. Siguiendo el consejo de la División de Planificación de Programas y Presupuesto, se utilizaron los proyectos de presupuesto como fuente debido al nivel de detalle disponible para desglosar los recursos de TIC del presupuesto de los recursos del presupuesto que no correspondían a la TIC. El trabajo de compilación de una cifra estimada del presupuesto para la Secretaría se llevó varios meses. El personal de la OICT tuvo que estudiar los sistemas de presupuesto y finanzas a fin de conciliar nuestras necesidades de presentación de informes con lo que estaba disponible en los diferentes sistemas de registro.

9. La reseña incluida en el informe del Secretario General (A/65/491) detalla el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 para la Secretaría, las comisiones regionales, los tribunales y las oficinas situadas fuera de la Sede. Para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas, se utilizó el proyecto de presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010.

10. No todos los departamentos de la Secretaría fueron incluidos en este ejercicio. Los departamentos u oficinas muy pequeñas (generalmente de menos de 30 empleados) o que no tienen una dependencia ni personal de TIC no fueron considerados. El alcance del estudio se basó en el informe sobre la composición de la Secretaría (A/64/352). La División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

^a Se utilizaron los parámetros del sector público de Gartner e Info-tech.

proporcionó una lista revisada de las misiones sobre el terreno. Las oficinas de los programas y fondos fueron excluidas de este ejercicio, con la excepción de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Oficina contra la Droga y el Delito y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ya que tenían un gran número de personal de TIC y estaban incluidas en el informe sobre la composición de la Secretaría. El presupuesto del sistema de planificación de los recursos institucionales fue excluido también del alcance de este proceso ya que el sistema constituye una inversión atípica, cuantiosa y única.

11. Para calcular el total anual del proyecto de presupuesto de TIC (2010-2011) se utiliza un monto global extraído de las cuatro fuentes principales:

- a) Presupuesto ordinario:
 - El proyecto de presupuesto de TIC para 2010-2011 se utiliza como base
 - El presupuesto anual es el resultado de dividir el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 por 2
 - Las cifras del proyecto de presupuesto de TIC para todos los departamentos y oficinas a excepción de las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones políticas especiales se basan en A/64/6 (Introducción)
 - Las cifras del proyecto de presupuesto de TIC para tres oficinas situadas fuera de la Sede (Ginebra, Viena y Nairobi) se basan en el proyecto de presupuesto por programas (A/64/6, Seccs. 28E, 28F y 28G)
 - Las cifras del proyecto de presupuesto de TIC para las misiones políticas especiales se basan en A/64/349/Add.3
- b) Recursos extrapresupuestarios:
 - Dado que no se informa al respecto en ninguno de los informes de presupuesto, el presupuesto anual para 2010-2011 se basa en las cifras del presupuesto que fueron comunicadas y refrendadas por cada departamento u oficina durante el ejercicio de examen estructural
- c) Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz:
 - Se utiliza como base el proyecto de presupuesto para la cuenta de apoyo para 2009/10 (A/63/767)
 - Las cifras de la cuenta de apoyo para TIC y los gastos de personal se basan en A/63/698/Add.1 y A/63/767
- d) Presupuestos de mantenimiento de la paz:
 - Se utilizan como base los proyectos de presupuesto para misiones de mantenimiento de la paz para 2009/10
 - Las cifras de los proyectos de presupuesto de TIC para mantenimiento de la paz y gastos de personal de todas las misiones de mantenimiento de la paz, excepto para el apoyo de la Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM), se basan en A/C.5/63/24

- Las cifras del proyecto de presupuesto de TIC y los gastos de personal correspondientes al apoyo de la AMISOM se basan en A/64/465

Proceso para la obtención del inventario de personal de TIC en la Secretaría

12. De conformidad con la solicitud de la Asamblea General de que se proporcione un inventario completo de las capacidades de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría, el equipo del proyecto de examen estructural de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones comenzó el proceso de recolección del inventario de personal de TIC a principios de 2010.

13. Las reuniones iniciales con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos indicaron que disponía de un inventario exhaustivo de la Secretaría y que por lo tanto sería necesario hacer una intervención y encuesta manual.

14. Sobre la base de un ejercicio de planificación del personal que se llevó a cabo en 2009, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos pudo proporcionar al equipo de examen estructural una lista del personal que tenía un cargo relacionado con la TIC, así como una lista de todo el personal asignado a las dependencias que tenían al menos un funcionario de TIC en ellas, independientemente del cargo. La lista inicial facilitada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos contenía más de 5.000 funcionarios. El equipo de examen estructural redujo la lista en forma manual a aproximadamente 2.000 revisando los cargos y eliminando los que evidentemente no estaban relacionados con la TIC.

15. La información correspondiente a los 2000 y tantos funcionarios restantes fue incorporada en forma provisional en las planillas de la encuesta que se enviaron a cada dependencia de TIC para su ratificación. Se pidió a los jefes y coordinadores de las dependencias de TIC que confirmaran si la lista incluía al personal efectivo de sus dependencias respectivas, a fin de actualizar la lista y consignar los recursos adicionales, como el personal que no figuraba en la lista original, los consultores y contratistas, así como para asignar al personal de TIC una nueva denominación del cargo utilizando las nuevas trayectorias profesionales de TIC (modelo de plantilla global). Además, se pidió a los jefes y coordinadores de las dependencias de TIC que presentaran un desglose funcional del personal de TIC de acuerdo con la definición de funcional utilizada por el equipo de examen estructural, que clasificó a todas las actividades de TIC de la Secretaría en categorías de alto nivel.

16. Como el alcance de los datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se limita al personal que tiene una carta de nombramiento, se excluye a la mayoría del personal de TIC de las misiones. La información sobre el personal de TIC para las misiones fue proporcionada al equipo de examen estructural por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

17. La combinación de los resultados de la encuesta y la lista proporcionada por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno indicó que había 4.219 funcionarios dedicados a la TIC en marzo de 2010, distribuidos en 173 cargos distintos de TIC.

Observaciones sobre el proceso de recopilación de datos para el inventario del personal de TIC

18. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos no tiene un inventario del personal de TIC de toda la Secretaría. No fue posible obtener un inventario para toda la Secretaría ni el número de empleados de los proveedores de TIC asignados a la Secretaría directamente por los proveedores. Por ejemplo, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no pudo obtener el número de funcionarios de la UNOPS que trabajan para la División de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

19. La recopilación de datos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos incluye solamente al personal que ha recibido una carta de nombramiento y por lo tanto no incluye a los consultores, los contratistas, el personal local que trabaja sobre el terreno y similares, pues se ha delegado al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno la autoridad para la gestión de los recursos humanos respecto del personal de su competencia.

20. Entre los 4.219 funcionarios distribuidos entre 173 cargos distintos correspondientes a TIC, las denominaciones de los cargos no guardan ninguna coherencia, algunos son muy descriptivos, mientras que otros son demasiado imprecisos y no indican en qué consisten las funciones que se desempeñan.

21. En algunos casos, los encuestados no comprendieron debidamente el motivo para confirmar la información relativa al personal de TIC e incluso hubo resistencia a hacerlo. Una vez que se explicó que la información había sido solicitada por la Asamblea General, todos los encuestados respondieron; sin embargo, el equipo de examen estructural no dispone de medios para verificar la exhaustividad del proceso de verificación, si todos los consultores fueron incluidos en el inventario e incluso si se incluyó al “personal paralelo” de TIC, es decir quienes desempeñan funciones de TIC pero no están clasificados como tales.

22. La base de datos para el personal temporario que se creó con el fin de proporcionar esa información a la Asamblea General exigió mucha mano de obra; no ha sido posible mantenerla actualizada y, además, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no dispone actualmente de recursos que le permitan hacer actualizaciones, a pesar de que ha recibido el mandato de los Estados Miembros para cumplir esa función.

23. La Sección de Gestión de Suministros de la División de Gestión Institucional velará, entre otras cosas, porque se mantenga un inventario permanente de todo el personal de TIC de la Secretaría y se instituya una política general de gestión de suministros en materia de TIC.

Anexo IV

Servicios de asistencia técnica existentes

<i>Departamento/Oficina</i>	<i>Número de servicios de asistencia técnica</i>	<i>Ubicación</i>
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	1	Nueva York
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Presupuesto y Finanzas de las Actividades sobre el Terreno	1	Nueva York
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Personal sobre el Terreno	1	Nueva York
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	1	Nueva York
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	1	Nueva York
Departamento de Gestión	0	Nueva York
Departamento de Gestión/Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	1	Nueva York
Departamento de Gestión/Oficina de Gestión de Recursos Humanos	1	Nueva York
Departamento de Gestión/Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General	0	Nueva York
Departamento de Gestión/Oficina del Secretario General Adjunto	0	Nueva York
Departamento de Asuntos Políticos	1	Nueva York
Departamento de Información Pública	1	Nueva York
Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz	0	Nueva York
Departamento de Seguridad	0	Nueva York
Oficina Ejecutiva del Secretario General	0	Nueva York
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	7	Nueva York, Ginebra
Oficina de Asuntos de Desarme	0	Nueva York
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	3	Nueva York
Oficina de Servicios de Supervisión Interna	1	Nueva York
Oficina de Asuntos Jurídicos	0	Nueva York
Subtotal de la Sede	20	
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	10	Ginebra
Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos	1	Ginebra
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	1	Ginebra
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi/Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente/ ONU-Hábitat	1	Kenya
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina contra la Droga y el Delito	3	Viena
Comisión Económica para África	1	Addis Abeba
Comisión Económica para Europa	1	Ginebra
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	3	Santiago
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	1	Bangkok
Comisión Económica y Social para Asia Occidental	1	Beirut

<i>Departamento/Oficina</i>	<i>Número de servicios de asistencia técnica</i>	<i>Ubicación</i>
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	3	Arusha (República Unida de Tanzania)
Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia	1	La Haya (Países Bajos)
Subtotal de oficinas fuera de la Sede, comisiones regionales y otras	27	
Misión de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo	16	República democrática del Congo
Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire	1	Cote d'Ivoire
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre	4	Chipre
Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano	3	Beirut
Base Logística de las Naciones Unidas	1	Brindisi (Italia)
Misión de las Naciones Unidas en el Sudán	8	Jartum
Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste	5	Timor-Leste
Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi	5	Bujumburi
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán	27	Kabul
Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau	0	Guinea Bissau
Demás Misiones	14	
Subtotal de misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales	84	
Total	131	

Anexo V

Centros de datos y salas de servidores

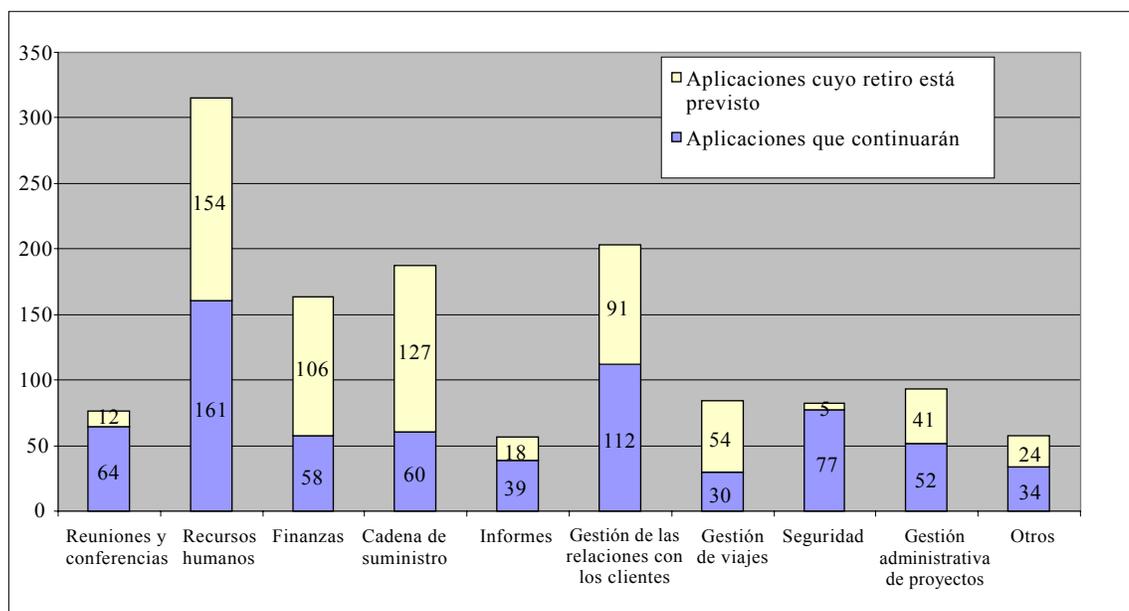
	<i>Número</i>	<i>Ubicación</i>
Centro de datos		
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	2	Nueva York
Comisión Económica para África	1	Addis Abeba
Comisión Económica para Europa	1	Berkshire (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte)
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	1	Santiago
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	1	Bangkok
Comisión Económica y Social para Asia Occidental	1	Beirut
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	2	Arusha (República Unida de Tanzania)
Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia	2	La Haya (Países Bajos)
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	2	Ginebra
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi/ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	2	Kenya
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina contra la Droga y el Delito	2	Nigeria
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina contra la Droga y el Delito	1	Bogotá
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina contra la Droga y el Delito	1	Nueva Delhi
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/Oficina contra la Droga y el Delito	2	Viena
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	1	Ginebra
Misión de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo	3	República Democrática del Congo
Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire	1	Cote d'Ivoire
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre	1	Chipre
Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano	1	Beirut
Base Logística de las Naciones Unidas	3	Brindisi (Italia)
Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi	2	Bujumburi
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán	1	Kabul
Subtotal	34	
Salas de servidores		
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	1	Nueva York
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	1	Nueva York
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	2	Nueva York
Comisión Económica para África	2	Addis Abeba
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	9	Santiago

	<i>Número</i>	<i>Ubicación</i>
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	1	Bangkok
Tribunal Penal Internacional para Rwanda	4	Arusha (República Unida de Tanzania)
Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia	5	La Haya (Países Bajos)
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	6	Ginebra
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi/ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	2	Nairobi
Oficina de las Naciones Unidas en Viena/ Oficina contra la Droga y el Delito	32	Viena
Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos	8	Ginebra
Misión de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo	17	República Democrática del Congo
Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire	8	Cote d'Ivoire
Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre	3	Chipre
Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano	4	Beirut
Base Logística de las Naciones Unidas	6	Brindisi (Italia)
Misión de las Naciones Unidas en el Sudán	22	Jartum
Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste	7	Timor-Leste
Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi	7	Bujumburi
Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán	29	Kabul
Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau	1	Guinea-Bissau
Subtotal	177	
Total	211	

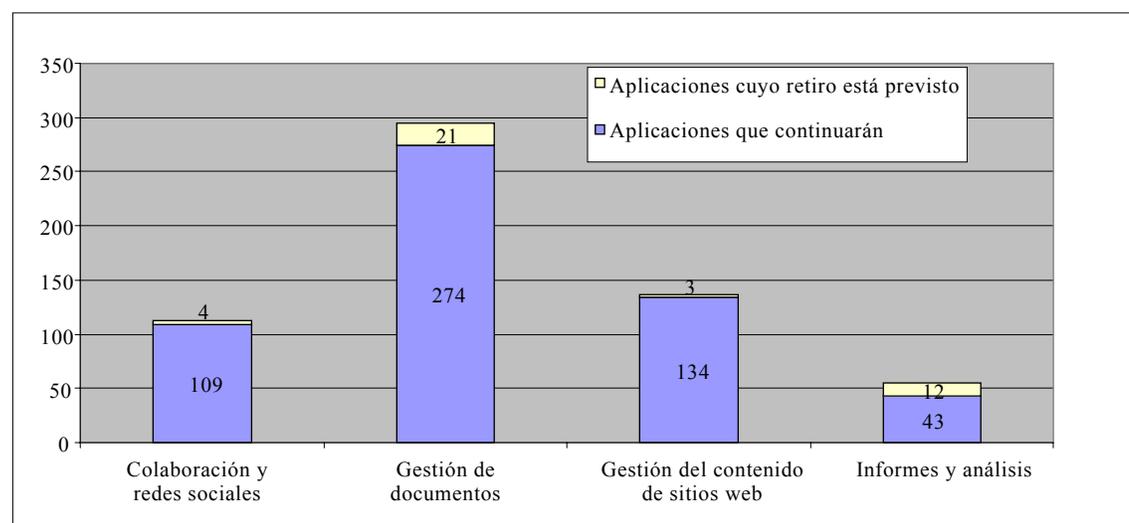
Anexo VI

Aplicaciones que sean retiradas como consecuencia de la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales

A. Gestión de recursos



B. Gestión de conocimientos



Anexo VII

Mandato y despliegue de personal de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Mandato de la estrategia de TIC aprobada ^a	Mandato nuevo/existente	Recursos adicionales proporcionados	Dotación de personal actual	Personal adicional propuesto	Metas de la gestión					Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales
					Velar por la utilización óptima de los recursos	Controlar la fragmentación	Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia	Aumentar la eficacia	
Oficial Principal de Tecnología de la Información	Nuevo	Sí	1							
Elaboración y armonización de la estrategia: elaborar la estrategia de TIC para la Secretaría y coordinar su implementación (párr. 35 a))	Nuevo	Ninguno	3	4	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad e imposibilidad de cumplir el papel de liderazgo – Estructuras de gobernanza ineficaces – Falta de capacidad para llevar a cabo la gestión diaria y la coordinación de los administradores de TIC en la Secretaría – Imposibilidad de ubicar debidamente a la TIC en el contexto de la labor de la Organización – Imposibilidad de impulsar iniciativas de transformación
Supervisión y presentación de informes financieros globales sobre TIC, examen del presupuesto de TIC para toda la Secretaría: 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	0	3	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Pérdida de credibilidad – Falta de transparencia en los gastos de la Secretaría en TIC – Falta de supervisión presupuestaria en el ámbito de la TIC – Los Estados miembros continuarán recibiendo propuestas de inversión en TIC que no están necesariamente ajustadas a las prioridades de la Organización

Mandato de la estrategia de TIC aprobada ^a	Mandato nuevo/existente	Recursos adicionales proporcionados	Dotación de personal actual	Personal adicional propuesto	Metas de la gestión					Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales
					Velar por la utilización óptima de los recursos	Controlar la fragmentación	Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia	Aumentar la eficacia	
Medición y gestión del desempeño en materia de TIC: 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	0	1	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacidad de los Estados miembros para comprender los vínculos entre diversas iniciativas de TIC – Inversiones en áreas de baja prioridad, profundización de la fragmentación de las TIC y sistemas paralelos – Falta de responsabilidad compartida – Imposibilidad de dar cuenta de los activos de TIC de toda la Secretaría – Falta de medición del desempeño de las dependencias de TIC autónomas – Falta de transparencia en la medición y productividad de la TIC – Imposibilidad de mejorar la rendición de cuentas – Disminución de la eficiencia
Arquitectura institucional: fijar la orientación y la arquitectura tecnológica para la Organización (párr. 35 d))	Nuevo	Ninguno	3	6	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Proliferación de la infraestructura local y las aplicaciones – Alto costo de la TIC sin ningún beneficio visible – Profundización de la fragmentación que resulta en la necesidad de volver a hacer proyectos similares a los proyectos 1 y 2, pero a un costo mucho más alto

<i>Mandato de la estrategia de TIC aprobada^a</i>	<i>Mandato nuevo/existente</i>	<i>Recursos adicionales proporcionados</i>	<i>Dotación de personal actual</i>	<i>Personal adicional propuesto</i>	<i>Metas de la gestión</i>					<i>Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales</i>
					<i>Velar por la utilización óptima de los recursos</i>	<i>Controlar la fragmentación</i>	<i>Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas</i>	<i>Aumentar la eficiencia</i>	<i>Aumentar la eficacia</i>	
Desarrollo de aplicaciones institucionales: 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	Limitado (salvo para Umoja)	52	11	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de planificación de la tecnología e imposibilidad de explotar la tecnología de última generación – Falta de integración entre la dirección organizacional y la capacidad de la TIC para apoyar los programas de trabajo – Proliferación de las aplicaciones locales – Alto costo de la TIC sin ningún beneficio visible – Proliferación de personal paralelo de TIC – Imposibilidad de promover programas estratégicos, como el programa de gestión de conocimientos – Falta de enfoque institucional para el ofrecimiento de soluciones
Diseño de la infraestructura institucional: 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	Limitado	14	8	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Proliferación de infraestructuras locales y no estandarizadas – Alto costo de la TIC sin ningún beneficio visible – Imposibilidad de impulsar la consolidación de la infraestructura existente – Imposibilidad de utilizar las economías de escala
Funcionamiento de la infraestructura institucional: aprovechar la presencia de la Organización en todo el mundo y la infraestructura de TIC para desarrollar y utilizar aplicaciones	Existente	Limitado	61	2	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Infraestructura no estandarizada y duplicada en toda la Organización – Mayor costo de las operaciones

Mandato de la estrategia de TIC aprobada ^a	Mandato nuevo/existente	Recursos adicionales proporcionados	Dotación de personal actual	Personal adicional propuesto	Metas de la gestión					Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales
					Velar por la utilización óptima de los recursos	Controlar la fragmentación	Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia	Aumentar la eficacia	
e infraestructura en toda la Secretaría a fin de maximizar los beneficios y la eficacia en función de los costos (párr. 35 g))										<ul style="list-style-type: none"> – Alto riesgo operacional – Disminución de la eficiencia • Imposibilidad de adoptar normas de TIC de forma proactiva • Falta de planificación de la tecnología e imposibilidad de explotar la tecnología de última generación – Imposibilidad de aprovechar la evolución de la tecnología en beneficio de la Organización
Investigación tecnológica: emprender, en colaboración con otras dependencias de TIC, actividades de investigación y desarrollo de TIC (párr. 35 h))	Nuevo	Ninguno		1		X		X	X	
Gestión de la seguridad y los riesgos: supervisar la evaluación y gestión de los riesgos de la TIC en la Organización (párr. 35 i))	Nuevo	Ninguno		1		X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> – Alto riesgo operacional para las operaciones y datos de TIC – Falta de enfoque sistemático para la planificación de la recuperación en caso de desastres en materia de TIC
Gestión de la seguridad y el riesgo: elaborar y mantener la política de seguridad de la información de la Organización y vigilar el cumplimiento en las distintas unidades operacionales (para 35 j))	Existente	Limitado	3	1		X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Imposibilidad de recuperar con rapidez los datos y las redes después de los periodos de inactividad
Gestión de la seguridad y el riesgo: gestionar la implementación de planes de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones para la Organización (párr. 35 k))	Existente	Limitado		1	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Alto riesgo operacional para las operaciones y los datos de TIC – Imposibilidad de hacer recuento del personal de TIC
Gestión de recursos humanos de TIC: coordinar el programa y las actividades de gestión de los recursos humanos, incluso 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		1	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Profundización de la fragmentación de los recursos humanos de TIC que hace necesario rehacer un proyecto similar al proyecto 3

Mandato de la estrategia de TIC aprobada ^a	Mandato nuevo/existente	Recursos adicionales proporcionados	Dotación de personal actual	Personal adicional propuesto	Metas de la gestión					Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales
					Velar por la utilización óptima de los recursos	Controlar la fragmentación	Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia	Aumentar la eficacia	
										<ul style="list-style-type: none"> – Falta de integración entre la dirección de la organización y la capacidad de TIC para apoyar los programas de trabajo – Falta de planificación y desarrollo estratégicos del personal de TIC – Imposibilidad de explotar la tecnología de última generación
Examen de proyectos, metodología y elaboración de normas en materia de TIC: proporcionar metodologías y servicios sobre consultas institucionales y gestión de proyectos a todas las dependencias de TIC (párr. 35 m))	Nuevo	Limitado	2	1	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Imposibilidad de impulsar la consolidación de aplicaciones de la reestructuración de los procesos institucionales – Mala gestión de proyectos de TIC provoca la adopción de soluciones costosas y mal resueltas – Disminución de la eficiencia
Gestión de inversiones y cartera de TIC: supervisar, medir y evaluar la ejecución y la alineación estratégica de todos los proyectos y las iniciativas de inversión en el proyecto de TIC para toda la Secretaría (párr. 35 n))	Nuevo	Ninguno	2	1	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Desajuste entre las inversiones de TIC y las prioridades de la organización – Enfoque compartimentado de la entrega de soluciones y duplicación de esfuerzos
Proveedores de TIC: establecer normas de gestión de proveedores de TIC; examinar y supervisar las actividades de adquisición y renovación de contratos (párr. 35 o))	Nuevo	Ninguno		3	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de transparencia en las iniciativas de TIC en curso y propuestas – Imposibilidad de vigilar la ejecución de proyectos y aumentar la proporción de proyectos de TIC ejecutados a

Mandato de la estrategia de TIC aprobada ^a	Mandato nuevo/existente	Recursos adicionales proporcionados	Dotación de personal actual	Personal adicional propuesto	Metas de la gestión					Repercusiones si no se proporcionan recursos adicionales	
					Velar por la utilización óptima de los recursos	Controlar la fragmentación	Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia	Aumentar la eficacia		
											<ul style="list-style-type: none"> – tiempo y conforme al presupuesto – Falta de responsabilidades compartidas – Estructuras de gobernanza ineficaces – Imposibilidad de aprovechar las economías de escala y negociar mejores contratos con los proveedores de TIC – Falta de supervisión de los proveedores y medición de desempeño de los proveedores
Garantía de calidad: 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	Limitado	2	2	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de un enfoque institucional respecto de la garantía de calidad – Baja calidad de las soluciones
Gestión de los servicios a clientes/relaciones institucionales: establecer la función de servicios a los clientes (párr. 42)	Nuevo	Limitado	4	2	X	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> – Imposibilidad de determinar las prioridades departamentales • Desajuste entre las necesidades operacionales y las soluciones de TIC – Tasa más alta de fragmentación
Desempeñar la función de oficina ejecutiva	Nuevo	Limitado	14	2	X		X		X		<ul style="list-style-type: none"> – Imposibilidad de cumplir la gestión financiera y de recursos humanos de las capacidades
Total			161	51							
Gastos operacionales reorientados a funciones diversas			19								

^a A/62/793 y Corr.1.