



# Asamblea General

Distr. general  
22 de junio de 2011  
Español  
Original: inglés

**Sexagésimo sexto período de sesiones**  
Tema 135 de la lista preliminar\*  
**Proyecto de presupuesto por programas**  
**para el bienio 2012-2013**

## **Iniciativas relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones a nivel institucional para la Secretaría de las Naciones Unidas**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

El presente informe, preparado de conformidad con la resolución 65/259, ofrece propuestas revisadas para los proyectos descritos en el informe del Secretario General sobre el estado de aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas (A/65/491). Además, atiende a las solicitudes formuladas por la Asamblea en los párrafos 125 y 126 de su resolución 64/243, de que el Secretario General siga aplicando sistemas de gestión de las relaciones con los clientes y de gestión de los contenidos institucionales en el contexto del presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 63/262, 63/269 y 64/243, el presente informe contiene información sobre la elaboración de un enfoque unificado de un plan de recuperación tras los desastres y continuidad de las operaciones en materia de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en toda la Secretaría, así como la potenciación de los centros de datos institucionales. En particular, se ofrece información sobre cuatro iniciativas intersectoriales revisadas para toda la Organización, que permiten abordar necesidades institucionales críticas y mejorar la ejecución eficaz y eficiente de los programas de TIC de la Secretaría. Las cuatro iniciativas consisten en:

\* A/66/50.



- a) Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC;
- b) Potenciación del conocimiento a través de la TIC;
- c) Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC;
- d) Creación de una infraestructura de TIC flexible.

La aplicación de las propuestas contenidas en el presente informe contribuirá a superar los problemas que plantea la continua fragmentación de las capacidades y los recursos de la TIC, el alto costo de las operaciones y las dificultades para encontrar soluciones eficaces que permitan a la Organización cumplir con su misión. Una vez que las iniciativas se hayan puesto en práctica, todas las partes interesadas de la Secretaría (órganos de gobierno de la TIC, Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, departamentos, oficinas, comisiones regionales, misiones sobre el terreno y otras dependencias) trabajarán en estrecha colaboración para alcanzar los objetivos previstos. En conjunto, estas iniciativas ofrecerán a la Organización las capacidades de gestión global de la TIC y una infraestructura eficiente y flexible que permita ejecutar los programas estratégicos e introducir mejoras en toda la Organización, en ámbitos como la gestión del conocimiento y la prestación de servicios.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	4
II. Propuestas de iniciativas relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones a nivel institucional .....	6
A. Mejoramiento de la gestión institucional de la tecnología de la información y las comunicaciones .....	6
B. Potenciación del conocimiento a través de la tecnología de la información y las comunicaciones .....	22
C. Mejoramiento de la prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones .....	35
D. Crear una infraestructura de TIC flexible .....	48
E. Gestión del riesgo .....	59
III. Resumen de los recursos necesarios y medidas que deberá adoptar la Asamblea General ..	60
A. Resumen de los recursos necesarios .....	60
B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General .....	63
<b>Anexos</b>	
I. Mandato de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y nivel de recursos .....	65
II. Organigrama propuesto para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el bienio 2012-2013 .....	66
III. Condiciones que deben cumplirse para lograr los beneficios .....	67
IV. Análisis cuantitativo de los beneficios .....	68

## I. Introducción

1. En su resolución 63/262, la Asamblea General reconoció la importancia estratégica de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y aprobó el enfoque general relativo a la estrategia de la Secretaría en materia de TIC. En la misma resolución, la Asamblea decidió establecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como una dependencia orgánica independiente. Se esperaba que la Oficina proporcionara una dirección firme para el desarrollo y ejecución de programas de TIC en toda la Organización que apoyaran eficazmente la misión de la Secretaría y sus operaciones mundiales.

2. El Secretario General, en su informe sobre el estado de aplicación de la estrategia de la TIC para la Secretaría de las Naciones Unidas (A/65/491), señaló que desde la aprobación de la estrategia la Secretaría había avanzado considerablemente (véanse A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1). En el mismo informe, el Secretario General describió las conclusiones y recomendaciones resultantes de la revisión de las capacidades en materia de TIC de toda la Organización, llamado el examen estructural de la TIC, que puso de manifiesto que la fragmentación y falta de normalización en la Secretaría se reflejaba en una pérdida de eficiencia y eficacia. El Secretario General propuso que se ejecutaran cuatro proyectos para abordar esas cuestiones.

3. En su resolución 65/259, la Asamblea General aprobó el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/65/575) y pidió al Secretario General que examinara las propuestas que figuraban en su informe A/65/491 y le presentara propuestas nuevas o revisadas en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013. La Asamblea solicitó también al Secretario General que informara sobre los avances realizados en el establecimiento de un centro de datos secundario, incluidos, cuando correspondiera, los recursos financieros propuestos para su puesta en marcha, en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

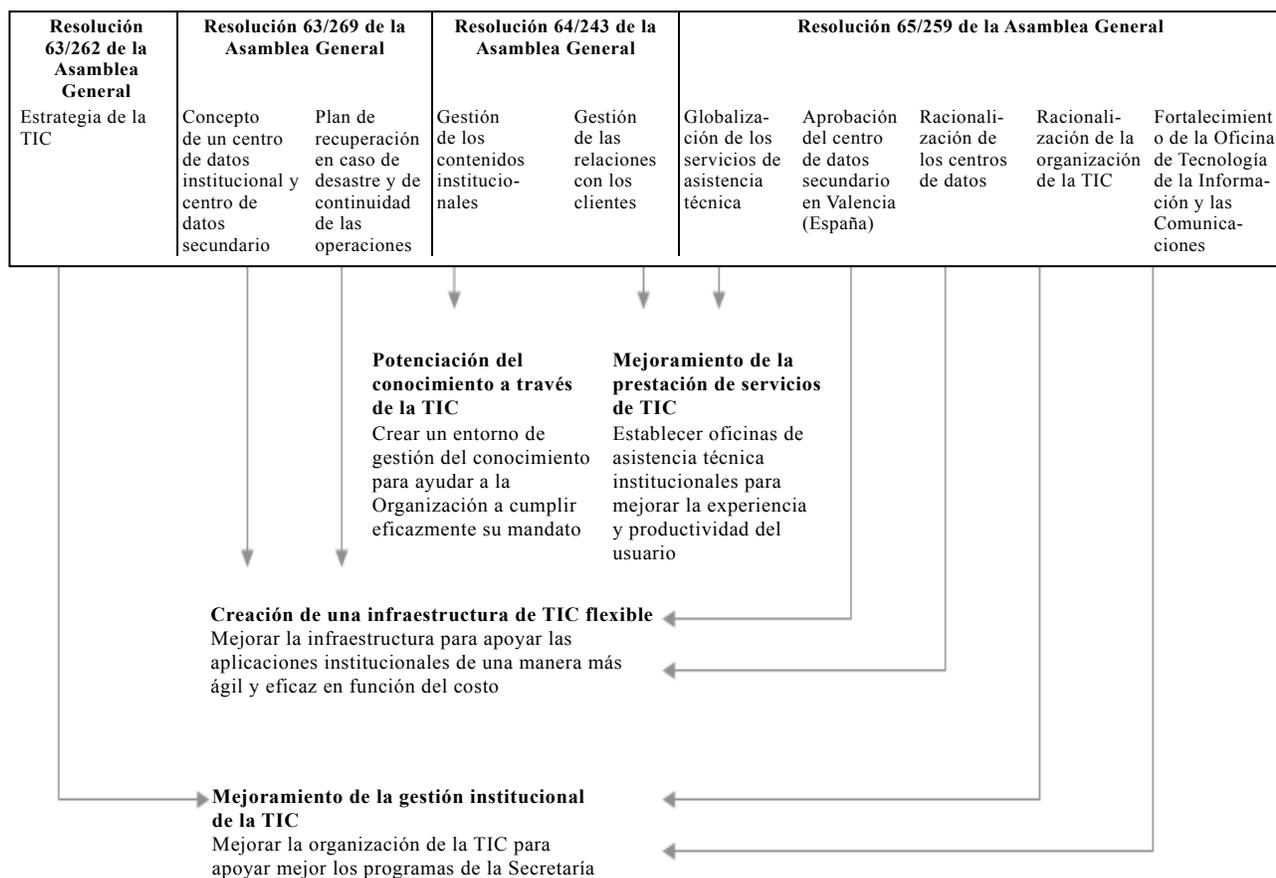
4. El presente informe responde a esas peticiones y a las solicitudes anteriores de la Asamblea General de que se presenten propuestas detalladas y plenamente justificadas para la gestión de los contenidos institucionales y la gestión de las relaciones con los clientes en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (véase la resolución 64/243). También responde a las indicaciones de la Asamblea de que las Naciones Unidas utilicen centros de datos institucionales, en lugar de centros de datos locales, y presenten un plan unificado de recuperación en caso de desastre y de continuidad de las operaciones, incluida una solución permanente para la Sede (véanse las resoluciones 63/262, 63/269 y 64/243).

5. En el presente informe, el Secretario General propone un conjunto de cuatro iniciativas en materia de TIC para toda la Organización, con un enfoque integrado, institucional y de alto impacto, que tienen por objeto mitigar los problemas actuales en el entorno de la TIC y atender mejor a las necesidades de los departamentos y oficinas. Estas iniciativas son: “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”, “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”, “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” y “Creación de una infraestructura de la TIC flexible”. El gráfico I ilustra los vínculos entre las resoluciones anteriores de la Asamblea General y las iniciativas propuestas, que deberían aportar importantes beneficios cualitativos y cuantitativos para la Organización y reforzar el papel de la TIC como

factor estratégico para los mandatos y los programas sustantivos de las Naciones Unidas.

Gráfico I

### Vinculación entre las resoluciones de la Asamblea General y las iniciativas relativas a la TIC a nivel institucional



6. La puesta en práctica de las propuestas contenidas en el presente informe darán a la Organización la capacidad de gestión global de la TIC y una infraestructura que permitirá la ejecución más ágil y eficiente de los programas y las mejoras estratégicas, incluidas las iniciativas de gestión del conocimiento y prestación de servicios, que serán necesarios en el futuro. Si estas iniciativas no se pusieran en práctica, se correría el riesgo de una continua fragmentación del entorno de la TIC, un aumento en el costo de las operaciones y dificultades para ofrecer soluciones efectivas que permitan cumplir los mandatos de las Naciones Unidas y apoyar mejor las necesidades de los departamentos y oficinas.

7. La Secretaría, en respuesta a la solicitud de la Asamblea General y reconociendo la difícil situación de la economía mundial y los actuales esfuerzos de contención de costes, ha examinado y revisado las propuestas presentadas en los informes anteriores y ha alcanzado el objetivo de presentar un conjunto integrado de propuestas que consigan un impacto similar a un costo considerablemente reducido.

Ello se ha logrado mediante el aprovechamiento de los esfuerzos y las herramientas tecnológicas existentes en toda la Organización. Todas las iniciativas propuestas en el presente informe se elaboraron en consulta y colaboración con los departamentos y oficinas por conducto de los mecanismos de gobernanza de la TIC, y se desplegarán mediante un esfuerzo conjunto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y otras dependencias orgánicas.

## **II. Propuestas de iniciativas relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones a nivel institucional**

### **A. Mejoramiento de la gestión institucional de la tecnología de la información y las comunicaciones**

#### **Antecedentes**

8. Para hacer realidad la visión de una TIC sólida para unas Naciones Unidas mejores es esencial un marco institucional general que defina cómo se ejecutarán las actividades de la TIC en toda la Secretaría (véase A/62/793 y Corr.1). La eficacia de las estructuras institucionales y los procesos de gestión es el componente indispensable para las expectativas, las interacciones y los intercambios oficiales entre las partes interesadas en el plano interno.

9. Junto con la evolución del mandato de las Naciones Unidas a lo largo de las últimas décadas, también han cambiado las estructuras y los mecanismos de gobernanza de la Secretaría. Con la aparición de las tecnologías modernas, la TIC se han convertido en un aspecto central de casi todas las actividades de los programas y un componente fundamental de la Organización.

10. Con el tiempo se han arraigado en la cultura de trabajo de la Organización la fragmentación y falta de normalización de las capacidades y los recursos en materia de TIC. Con frecuencia, se observa una duplicación de esfuerzos al respecto en toda la Secretaría. Las actuales prácticas operacionales, las ineficiencias asociadas y la falta de transparencia sobre las capacidades en la materia son un reflejo de un modelo de organización descentralizado que ha evolucionado espontáneamente, sin una dirección central sólida.

11. En su informe sobre la inversión en la tecnología de la información y las comunicaciones (A/62/793), el Secretario General abogó por la centralización de las estructuras de la TIC y la transición a un modelo federado, en que una dependencia central se encargara de la estrategia general, la política y la coordinación de unidades independientes de TIC en los departamentos y oficinas. En el informe del Secretario General (A/65/491) se presentó a la Asamblea General el estado actual en la materia y los problemas relacionados con la fragmentación de las capacidades y los recursos puestos de manifiesto por el examen estructural.

12. La Secretaría avanza hacia un modelo federado de gestión de la TIC, apartándose de los procedimientos de gestión y las estructuras de organización locales, hacia un enfoque racional que tenga en cuenta las necesidades a nivel institucional y local. Si bien ha habido algunos progresos en este ámbito, para lograr un modelo organizativo eficaz de la TIC es necesario al mismo tiempo racionalizar las estructuras locales de gestión y fortalecer las funciones de la TIC en el plano institucional.

13. Las iniciativas propuestas en el presente informe combinan dos propuestas anteriores, el proyecto de “Racionalizar la organización de la TIC” (proyecto 3 derivado del examen estructural) y el proyecto de “Fortalecimiento de la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (proyecto 4 derivado del examen estructural), y sientan las bases para mejorar la organización de la TIC y el apoyo a los programas de la Secretaría. Al mismo tiempo, las dos iniciativas permitirán racionalizar las estructuras locales de gestión de la TIC, reducir la fragmentación actual del entorno de la TIC de la Secretaría y crear un conjunto de funciones intersectoriales que eviten la fragmentación en el futuro y permitan, en última instancia, extraer plenamente los beneficios de los programas en la materia.

### **Objetivos**

14. El objetivo de la iniciativa “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC” es racionalizar las funciones y las estructuras de la TIC, tanto en el plano de la Organización como en el local, para apoyar mejor los programas de las Naciones Unidas. Ese objetivo se logrará mediante:

- a) La adecuación de las soluciones de TIC a las necesidades de las entidades sustantivas;
- b) La creación de un marco de gestión del rendimiento para medir el desempeño de las dependencias y los recursos asignados a la TIC;
- c) La reducción de la fragmentación de las aplicaciones y las infraestructuras con una función de gestión de la cartera de TIC, el fortalecimiento de la capacidad de la infraestructura y una mayor capacidad de desarrollo de aplicaciones institucionales;
- d) El establecimiento de un marco institucional que adecue las soluciones de TIC a las necesidades institucionales;
- e) Una mayor capacidad para la formulación de políticas y estrategias de la TIC en el plano institucional;
- f) El fortalecimiento de la función de gestión de la seguridad en la Secretaría;
- g) La modernización y armonización de las funciones, puestos y trayectorias profesionales en el campo de la TIC, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos;
- h) La definición de un marco para las actividades de la TIC mediante la formulación de políticas sobre dónde deben llevarse a cabo esas actividades;
- i) El establecimiento y mantenimiento de un depósito central de capacidades en la materia;
- j) El fomento de la Transparencia y la optimización de la asignación de recursos para la TIC.

15. Al final del bienio 2012-2013 se definirán las normas para las funciones y los puestos de TIC, así como las normas para determinar quién prestará los servicios de TIC, y se crearán nuevas trayectorias profesionales en ese campo en toda la Organización. En estrecha consulta con los departamentos y oficinas, se procederá a un examen de todas las dependencias que se ocupan de la TIC en la Secretaría, y se

recomendarán cambios en la organización de dichas dependencias a la Asamblea General.

16. Se establecerá y pondrá en funcionamiento en toda la Secretaría un marco de gestión para medir el rendimiento de las dependencias y recursos asignados a la TIC, junto con un depósito central de datos sobre personal especializado en la materia. Esto permitirá a la Secretaría informar con precisión a los Estados Miembros sobre la utilización de la totalidad de los recursos dedicados a este fin. Además, el marco institucional se implantará en toda la Secretaría, para que la Organización pueda prever y planificar su tecnología sobre la base de las necesidades institucionales. La cartera de aplicaciones a que se refiere el informe del Secretario General (A/65/491) reveló la existencia de cerca de 2.000 aplicaciones, que se reducirán con la coordinación sostenida de las funciones intersectoriales de la TIC. El número de aplicaciones se reducirá también gracias a Umoja.

17. Para finales de 2015 se habrán puesto en práctica en toda la Secretaría todos los cambios propuestos en la organización de la TIC que hayan sido aprobados por los Estados Miembros.

#### Recuadro 1

#### **Ejemplo ilustrativo: Iniciativa de “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”**

##### *Problema actual*

La Secretaría cuenta con 173 descripciones distintas de funciones de puestos de TIC, muchos más de lo que necesita. Ello complica la contratación, la planificación de la carrera, la formación y la movilidad, y obstaculiza la asignación eficaz del personal entre las distintas funciones de la TIC. Por otra parte, las descripciones existentes no reflejan la transformación que ha tenido lugar en la profesión en las últimas décadas. No existen en la actualidad descripciones de funciones para muchos puestos esenciales en este campo. Por ejemplo, aunque un número creciente de actividades de TIC en la Secretaría se está llevando a cabo en forma de proyectos, no existe ninguna descripción de funciones para un puesto de administrador de proyectos de TIC, que es esencial para garantizar la ejecución de los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.

##### *Mejoras previstas*

El modelo global de dotación de personal especializado en TIC permitirá racionalizar y consolidar las descripciones de funciones y crear trayectorias profesionales en ese campo que sean compatibles con el entorno de trabajo de la Secretaría y el contexto tecnológico actual. Además, facilitará la movilidad del personal y permitirá a los especialistas avanzar en sus carreras, al ayudarlos a determinar lagunas y continuar su formación en una amplia gama de categorías de puestos y competencias profesionales normalizadas y al día. Una vez que el modelo de dotación de personal global se haya puesto en práctica, será posible identificar y aprovechar los conocimientos del personal con determinadas aptitudes y competencias en materia de TIC en toda la Secretaría. Además, los recientes esfuerzos realizados para establecer transparencia en los actuales procedimientos de distribución de personal especializado en la TIC permitirán una asignación eficaz del personal entre sus distintas esferas funcionales.

18. **Efectos institucionales.** Se resumen a continuación los beneficios de racionalizar la organización de la TIC y de fortalecer su gestión institucional.

#### **Beneficios cualitativos**

19. La iniciativa “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC” aportará los siguientes beneficios cualitativos a la Organización:

a) **Una mayor transparencia con respecto a las capacidades y los recursos y el costo de los servicios de TIC.** Se establecerá una base de datos mundial de recursos humanos especializados en TIC, que facilitará información sobre la distribución del personal y servirá de referencia para armonizar los procesos de planificación, preparación del presupuesto, previsión y presentación de informes de los servicios informáticos. Para la asignación estratégica de recursos a proyectos prioritarios y la utilización eficiente del personal es esencial tener una visión general del personal especializado en TIC en toda la Secretaría. Además, la iniciativa tiene por objeto establecer funciones que garanticen la transparencia de las actividades de TIC en toda la Secretaría y de la capacidad mundial de los recursos humanos especializados, y definan y permitan el seguimiento de los indicadores del rendimiento de las dependencias encargadas de dichas actividades (por ejemplo, la gestión del rendimiento y de la cartera de proyectos informáticos);

b) **La asignación del personal de las Naciones Unidas especializado en TIC a funciones que representen un valor añadido.** La estrategia para determinar los proveedores de servicios de TIC que se desarrollará como parte de esta iniciativa permitirá definir la distribución óptima de los recursos de TIC en toda la Organización. De este modo se racionalizará el número de funcionarios y la gama de aptitudes necesarias para llevar a cabo las funciones en esta esfera, se podrán prever las necesidades de personal especializado y, en última instancia, se asegurará que las competencias del personal correspondan a los requisitos de los puestos y las necesidades de la institución;

c) **Mejoramiento de la movilidad, la motivación, la agilidad y la rendición de cuentas del personal y la gestión del talento.** El modelo normalizado y centralizado de dotación de personal especializado en TIC y el correspondiente modelo de trayectoria profesional, contendrán los cargos y las descripciones de las funciones más modernas, que permitirán a la Organización seguir una estrategia consecuente y asegurar la coherencia de las actividades informáticas a nivel mundial, así como apoyar al personal en la adquisición de las competencias, aptitudes y certificaciones necesarias para alcanzar sus metas profesionales. La aplicación del modelo de dotación de personal especializado en TIC aumentará el nivel de profesionalismo y asegurará que se obtengan las certificaciones necesarias para cumplir las funciones pertinentes;

d) **Mejoramiento de la calidad de los servicios de TIC a un costo menor para la Organización.** El establecimiento de una serie de ámbitos intersectoriales en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, entre ellos la gestión del cambio, la gestión de la cartera, la arquitectura institucional y la gestión del rendimiento, reforzará la coordinación entre las 70 dependencias de la Secretaría que se ocupan de actividades de TIC, mejorará el cumplimiento de las políticas y normas promulgadas y garantizará una mayor armonía entre los servicios informáticos disponibles y las necesidades de la institución, todo ello a un coste sustancialmente menor para la Organización.

**Beneficios cuantitativos**

20. Se prevé que entre 2011 y 2013 las propuestas sobre la consolidación de las dependencias informáticas a nivel de departamento y sobre la distribución óptima de las actividades de TIC en toda la Secretaría se traducirán en una reducción en el total del personal especializado necesario. Se liberarán puestos informáticos, que se podrán redistribuir, como resultado de una estructura orgánica más eficiente, la eliminación de actividades redundantes y un mayor control de las actividades existentes. Hasta que se haya completado un examen de las dependencias informáticas, no será posible proporcionar datos precisos sobre la magnitud del ahorro que se podrá lograr. En los párrafos siguientes se ofrece una visión general de la estrategia de redistribución que se utilizará.

21. Cabe señalar que todas las propuestas de reducción de personal que puedan resultar de las iniciativas contenidas en el presente documento se prepararán en estrecha consulta con los departamentos y las oficinas y se someterán a consideración de la Asamblea General como parte del proceso normal de presentación del presupuesto de los departamentos. Las propuestas aprobadas se llevarán a la práctica en estrecha colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

22. Se prevé que los cambios en la estructura de gestión de la TIC y la distribución de las actividades informáticas en toda la Secretaría han de liberar los siguientes puestos:

a) Puestos de categoría P-3, P-4 y P-5 dedicados a funciones de gestión de nivel intermedio y subalterno;

b) Puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales que prestan apoyo administrativo a las dependencias informáticas descentralizadas;

c) Puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales dedicadas al desarrollo de aplicaciones y el mantenimiento de soluciones redundantes;

d) Algunos puestos del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales dedicados a funciones de TIC, incluidas las funciones relacionadas con la infraestructura, que serán objeto de subcontratación.

23. Los puestos mencionados podrían ser redistribuidos a otras funciones, de la siguiente manera:

a) Diversas funciones en el ámbito de la gestión del conocimiento, vinculadas o no con la TIC;

b) Funciones de gestión en los ámbitos en que la Organización carece de la capacidad para apoyar los programas sustantivos en temas como asuntos humanitarios y desarrollo;

c) Funciones de TIC intersectoriales en los ámbitos de la arquitectura institucional, la gestión de la cartera y la planificación de la capacidad, la planificación estratégica y la gestión del rendimiento;

d) Funciones de TIC en los ámbitos de gestión de las relaciones con los clientes, gestión de proyectos y análisis de procesos;

e) Funciones administrativas dentro del mismo departamento.

24. En su informe sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos, el Secretario General hizo proyecciones de que entre 2011 y 2015 se jubilaría cada año un 1,9% del personal de la Secretaría (véase A/65/305, cuadro 3), lo que significa que durante ese período se jubilará un total de 280 funcionarios (56 funcionarios al año). Esos puestos, liberado por un proceso de eliminación natural, podrían ser redistribuidos a diferentes funciones vinculadas o no con la TIC de acuerdo con el modelo resumido en los párrafos anteriores.

25. Los funcionarios que ocupan puestos que podrían ser objeto de las redistribuciones propuestas dentro de una sección del presupuesto o de una sección a otra recibirían formación profesional financiada en el marco de esta iniciativa, en función de la competencia y las aspiraciones profesionales de los titulares del puesto, las necesidades de la Organización y la decisión de los Estados Miembros. Se ha estimado que de 2013 a 2015 se necesitarán entre 500.000 y 1 millón de dólares por año para las actividades relacionadas con la gestión del cambio.

26. En caso de que funcionarios que ocupan puestos sujetos a redistribución geográfica deban trasladarse, se prevé que el traslado será únicamente voluntario. Si no hay otra solución posible, se prevé que los puestos afectados se redistribuirán después que el funcionario se traslade a otro puesto o deje la Organización.

27. Los puestos que se liberen como resultado de otras iniciativas estratégicas, como las iniciativas “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” y “Creación de una infraestructura de TIC flexible”, podrán redistribuirse utilizando una estrategia similar.

## **Plan de ejecución**

### **Enfoque**

28. Con el fin de determinar las áreas que puedan racionalizarse, como parte de esta iniciativa se examinarán todas las dependencias de la Secretaría que se ocupa de la TIC. Para cada dependencia que se examine, se analizarán opciones para consolidar actividades y eliminar la duplicación con otras dependencias, teniendo en cuenta la estrategia para determinar los proveedores de servicios de TIC. Se harán recomendaciones resumidas en estrecha consulta con los departamentos y oficinas, y se las someterá a los Estados Miembros para que las examinen como parte del proceso presupuestario establecido.

29. Al mismo tiempo, deberá establecerse una serie de funciones institucionales intersectoriales en el ámbito de la TIC, para reducir la fragmentación del entorno. Durante el bienio 2012-2013 será esencial disponer de un nivel de recursos adecuado para apoyar esas funciones, el desarrollo de aplicaciones institucionales y la consolidación de la infraestructura, a fin de sostener el establecimiento de la estructura orgánica federada y asegurar que se puedan extraer todos los beneficios de las iniciativas institucionales.

30. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones fue establecida en enero de 2009, dentro de los niveles presupuestarios y de personal existentes, mediante la redistribución de los recursos aprobados para la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión y la División de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En la actualidad, los niveles de recursos de la Oficina reflejan el mandato de la entidad predecesora, la

División de Servicios de Tecnología de la Información, que se encargaba principalmente de proporcionar servicios básicos de comunicaciones servidores y aplicaciones a la Sede de las Naciones Unidas, así como de apoyar la red de área extendida y de prestar un apoyo limitado en materia de aplicaciones y políticas a otras entidades de la Secretaría. Aunque el volumen de trabajo en el área de la TIC ha aumentado significativamente en los últimos años, como consecuencia de un incremento anual de aproximadamente el 25% en la demanda de estos servicios, no ha habido un aumento proporcional en el número de puestos ni de otros recursos. Por otra parte, al ser su mandato mucho más amplio que el de su predecesora, la Oficina necesita un nivel diferente de recursos, personal de diferentes categorías y los conocimientos técnicos esenciales para cumplir su nuevo mandato. En particular, existe un importante déficit de recursos para financiar funciones intersectoriales, como la formulación de políticas, el establecimiento de la arquitectura y las normas en materia de TIC, así como la seguridad y la gestión de la cartera global. El anexo I del presente informe contiene información sobre el mandato de la Oficina y el nivel de recursos disponibles para ello.

31. El examen de la organización de la Oficina, que comenzó en 2010 como parte del examen estructural y se terminó en 2011 como parte del proyecto “Racionalización de la organización de la TIC”, tenía como objetivo dar respuesta a la falta de capacidad en ámbitos críticos. Como resultado, se identificó una serie de cargos que podrían ser redistribuidos dentro de la Oficina para llevar a cabo funciones intersectoriales de la TIC. Se propone que se reasignen los siguientes puestos dentro de la oficina:

- a) Un puesto de P-5, de la función de mantenimiento de aplicaciones (Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG)) a la función de gestión del cambio;
- b) Un puesto de P-3, de gestión de cuentas a gestión del cambio;
- c) Un puesto de P-5, de desarrollo de aplicaciones a planificación estratégica y desarrollo de políticas de la TIC;
- d) Dos puestos del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), de mantenimiento de aplicaciones a gestión de la cartera de proyectos de TIC;
- e) Dos puestos del Cuadro de Servicios Generales, de apoyo a la gestión de infraestructura a funciones de gestión interna;
- f) Un puesto P-2, de desarrollo de aplicaciones a funciones de gestión interna.

32. Estas propuestas son un primer paso y un ejemplo de los ajustes a nivel institucional que se podrían hacer entre las dependencias de TIC de la Organización, sobre la base de la estrategia antes descrita. La redistribución de otros recursos de la Oficina, que podría crear problemas para servicios básicos tales como los servicios de red, teléfono y correo electrónico, no es una opción prudente.

33. El examen estructural también puso de manifiesto que se necesitan recursos adecuados para las funciones intersectoriales de la TIC y el desarrollo de aplicaciones institucionales para asegurar la ejecución eficaz y eficiente de la estrategia y las operaciones en la esfera de la TIC en toda la Secretaría, y para que la Oficina preste un apoyo adecuado a la Secretaría. Esas funciones permitirán obtener todos los beneficios de las iniciativas relativas a la TIC a nivel institucional.

También asegurarán que la Organización no recaiga en la fragmentación y el elevado costo que impera en la actualidad en las operaciones de TIC.

34. En el anexo I del presente informe se resumen 18 diferentes funciones desempeñadas por la Oficina. Actualmente no se dispone de personal suficiente para siete de las funciones intersectoriales más importantes que permitirán a la Secretaría avanzar en la ejecución de su estrategia de la TIC y mitigar los riesgos de seguridad. Se deben reforzar con urgencia los siguientes ámbitos en la dependencia central dedicada a la TIC:

- a) Arquitectura y normas institucionales;
- b) Gestión de la seguridad y el riesgo;
- c) Planificación estratégica y formulación de políticas;
- d) Gestión de la cartera de proyectos de TIC, incluida la gestión financiera;
- e) Gestión del rendimiento de las actividades de TIC;
- f) Gestión de las relaciones con los clientes;
- g) Investigación tecnológica.

35. Por lo tanto, se propone la creación de 14 puestos adicionales (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4) que estarían centrados en las siguientes funciones intersectoriales:

a) **Gestión estratégica global (1 D-2).** La complejidad de la Secretaría y su entorno de TIC requiere el establecimiento de una función de gestión estratégica global a un nivel superior en la Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información. El titular de este puesto debe tener la experiencia, los conocimientos y la autoridad para impulsar la ejecución de la estrategia de la TIC en toda la Secretaría. Al proporcionar liderazgo investido de autoridad a las partes interesadas de alto nivel y a los organismos de gobernanza de la TIC, el titular asegurará la convergencia de intereses en la Secretaría en relación con la demanda de servicios de TIC. En estrecha consulta con la Oficina, el Director se encargará de la coherencia de las actividades y operaciones de las 70 dependencias dedicadas a la TIC en toda la Organización, en particular con respecto a la infraestructura y la arquitectura, el desarrollo de aplicaciones, la reestructuración de los procesos operacionales, las redes, la subcontratación externa y las operaciones y los servicios de apoyo. El titular interactuará con las partes interesadas internas y externas para asegurar la aplicación efectiva de la estrategia de la TIC y la satisfacción de los usuarios, y asumirá la responsabilidad de determinar las necesidades a largo plazo de toda la Organización en materia de TIC y elaborar la estrategia general para el desarrollo de sistemas y la adquisición e integración de equipo informático. El Director será un miembro del equipo directivo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y, como tal, se prevé que influya en las decisiones estratégicas de la Organización con respecto al uso de la tecnología;

b) **Gestión de infraestructura (1 D-2).** Con el establecimiento de centros de datos institucionales, la Secretaría entra en una fase en la que su infraestructura de TIC adquiere carácter global. Se están racionalizando y consolidando las operaciones de infraestructura global en los distintos lugares de destino. En este contexto, se propone la creación de un cargo de alto nivel de categoría D-2 para dirigir y coordinar el desarrollo de la infraestructura institucional y otras operaciones, incluida la recuperación a nivel mundial en casos de desastre, así como

para dirigir los esfuerzos de armonización de la infraestructura en toda la Organización. El Director también se ocupará de aumentar la disponibilidad y fiabilidad de la infraestructura global de la TIC. A largo plazo, el titular facilitará una utilización eficiente de la infraestructura para todo el sistema de las Naciones Unidas, y aumentará la capacidad de respuesta de la Organización a un entorno en constante cambio;

c) **Gestión de la seguridad en materia de TIC (1 P-5).** En la actualidad, la Organización está expuesta a diversos riesgos y ataques cibernéticos y es incapaz de identificar y abordar las necesidades de seguridad de los datos en todas sus actividades. Por ello se propone la creación de una función de gestión de la seguridad en materia de TIC de categoría P-5, para asegurar una coordinación más eficiente de las actividades de todas las funciones de seguridad en toda la Secretaría y la armonización de las actividades que contribuyen a la planificación, creación e implementación de la gestión de seguridad informática con los objetivos estratégicos de la Organización. Además, el titular será responsable de que la información relativa a la seguridad en materia de TIC esté coordinada y se comunique a las partes afectadas, para reducir de este modo al mínimo la exposición de la Organización a los riesgos de seguridad y los ataques cibernéticos;

d) **Desarrollo de aplicaciones institucionales para oficinas sobre el terreno (1 P-5).** Con el fin de fortalecer la capacidad de la Organización para implantar aplicaciones institucionales sobre el terreno, se propone la creación de un puesto de categoría P-5 para que dirija el Servicio de Sistemas sobre el Terreno en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que ha estado funcionando sin el puesto P-5 de jefe desde el 1 de febrero de 2009, después de que 10 puestos en el área de la TIC sufragados con cargo a la cuenta de apoyo fueran transferidos de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a la Oficina. Mediante la creación de este puesto, la Oficina fortalecería la capacidad de coordinación y gestión para desarrollar y potenciar soluciones comunes que podrían aplicarse ampliamente para atender a las necesidades del personal sobre el terreno. El puesto propuesto es absolutamente indispensable para las operaciones cotidianas, incluida la evaluación de las necesidades de las misiones sobre el terreno en materia de automatización, la planificación programática y presupuestaria, la gestión de proyectos y de personal, la supervisión del desempeño y la gestión y optimización de la cartera de aplicaciones sobre el terreno. La creación de un puesto P-5 de Jefe de Servicio de Sistemas sobre el Terreno de la Oficina, garantizaría la ejecución eficaz de los proyectos de aplicaciones sobre el terreno, en colaboración con la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, de acuerdo con la estrategia de la Secretaría en materia de TIC;

e) **Planificación estratégica y formulación de políticas (1 P-4).** A fin de garantizar la armonización de las estrategias en materia de TIC a nivel local e institucional y la aplicación coherente de la estrategia en las 70 dependencias de la Secretaría que se ocupan del tema, se propone la creación de un puesto de categoría P-4 encargado de planificar, desarrollar y actualizar la estrategia en materia de TIC. El titular vigilará la aplicación de la estrategia en todas las dependencias que se ocupan del tema y presentará informes al respecto;

f) **Arquitectura institucional (1 P-4).** La fragmentación y la falta de normalización de la capacidad y los recursos asignados a la TIC están conduciendo

a la fragmentación de las aplicaciones y los componentes de la infraestructura, la duplicación del trabajo y un aumento en los costos asociados para la Organización. En la actualidad, la infraestructura informática de la Organización no se mantiene a la par de la evolución de las necesidades ni del número cada vez mayor de normas tecnológicas. Por ello se propone la creación de un puesto de categoría P-4, a fin de prestar orientación general y definir una arquitectura institucional que apoye efectivamente la visión general de la Secretaría, incluida su visión de la TIC. El titular será responsable de las funciones relacionadas con el análisis, el diseño y la entrega de soluciones de TIC adecuadas a las estrategias de los ámbitos sustantivos y tecnológicos;

g) **Investigación tecnológica (1 P-4).** Debido a la falta de una función específica de investigación tecnológica, la Organización no es capaz de utilizar las nuevas tecnologías y se demora en adoptar las tecnologías solicitadas por los departamentos y oficinas, con lo que, a su vez, se pierden oportunidades para mejorar la productividad del personal y la eficacia de la organización. Por ello se propone la creación de un puesto de categoría P-4 para seguir de cerca las nuevas tecnologías y prestar asesoramiento y orientación estratégica sobre su utilización en la Secretaría. El titular será responsable de coordinar las actividades de investigación tecnológica en toda la Organización, en colaboración con las dependencias de TIC, y contribuirá a definir la arquitectura y las necesidades de tecnología de la Organización, sobre la base de tecnologías nuevas y emergentes;

h) **Gestión del rendimiento de la TIC (1 P-4).** Como indican los resultados del examen estructural (véase A/65/491), la Organización no hace un uso óptimo de sus recursos en esta esfera (más de 4.000 personas y más de 700 millones de dólares anuales). Actualmente no es posible ajustar el nivel de recursos de las dependencias que se ocupan de la TIC sobre la base de los resultados obtenidos y planificados, ya que no hay normas de rendimiento para esas dependencias ni mecanismos establecidos de presentación de informes consolidados. Además, la falta de medidas del desempeño no permite a la Secretaría analizar los beneficios derivados de las diversas iniciativas institucionales y proponer a los Estados Miembros una posible redistribución de recursos. Por ello se propone crear un puesto de categoría P-4 para recopilar las mediciones del rendimiento de las dependencias encargadas de la TIC en toda la Organización y establecer mecanismos apropiados de presentación de informes internos y externos;

i) **Gestión de la cartera de TIC (1 P-4).** Los resultados del examen estructural pusieron de manifiesto, además, una falta de transparencia en la forma en que se gastan los fondos dedicados a la TIC. El inventario de las capacidades en materia de TIC logrado con el examen estructural no se puede mantener a largo plazo a menos que se establezcan los procesos y sistemas adecuados. Por ello se propone crear un puesto de categoría P-4 para asegurar la transparencia en materia de gastos, permitir que se asignen prioridades a las propuestas de inversión en todos los departamentos y asegurar que las decisiones de inversión se adopten con conocimiento de causa, después de un examen adecuado de los presupuestos y los proyectos;

j) **Gestión de las relaciones con los clientes (2 P-4).** La falta de capacidad en el ámbito de la gestión de las relaciones con los clientes causa un desajuste entre las necesidades operativas y las soluciones informáticas, una respuesta inadecuada a las necesidades urgentes de las áreas sustantivas y la incapacidad de reducir la

cartera de aplicaciones negociando una consolidación de aplicaciones similares en todos los ámbitos sustantivos. Por ello se propone crear dos puestos de categoría P-4 para asegurar el establecimiento, la gestión y el mantenimiento de las relaciones estratégicas con los clientes en toda la Organización. Los titulares velarán por que las soluciones informáticas respondan a las necesidades de la Organización;

k) **Comunicaciones (1 P-4).** La aplicación de la estrategia de la TIC crea una enorme cantidad de cambios en la Organización. Existe una relación directa entre el compromiso con el cambio y su aceptación dentro de una organización y la calidad de sus comunicaciones. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, con una buena campaña de comunicación, debería ser capaz de demostrar el impacto y el valor de la estrategia de la TIC en toda la Organización y asegurar la aceptación y adopción de las soluciones relacionadas con su aplicación. Por ello se propone la creación de un puesto de categoría P-4 para facilitar la función de gestión del cambio. El titular asumiría la dirección del proceso de planificación, desarrollo y ejecución de campañas de comunicación complejas y de gran envergadura en relación con las iniciativas y la estrategia de la TIC. El titular también sería responsable de gestionar la estrategia de comunicación sobre cuestiones relacionadas con la TIC para la Secretaría y de coordinar su aplicación, promover programas e iniciativas estratégicos y prestar asesoramiento y conocimientos especializados a los administradores de programas y otros funcionarios en la esfera de la TIC en relación con una serie de cuestiones, métodos y enfoques de comunicación;

l) **Recursos humanos y gestión financiera (2 P-4).** Cuando en 2009 se estableció la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, no se le proporcionaron recursos adicionales para las funciones de recursos humanos y gestión financiera. Con carácter provisional, la Oficina obtuvo en préstamo puestos de dependencias operacionales para cubrir estas funciones vitales. Por ello se propone la creación de dos puestos de categoría P-4 para garantizar la coordinación de los programas y actividades de gestión de los recursos humanos, y de coordinar la preparación del presupuesto de la cuenta de apoyo para operaciones de mantenimiento de la paz, el presupuesto por programas, el marco estratégico y los informes sobre la ejecución del presupuesto de la Oficina.

36. En el anexo II del presente informe figura un proyecto de organigrama detallado de la Oficina para el bienio 2012-2013.

### **Progreso hasta la fecha**

37. En la sección XVII, párrafo 14, de su resolución 65/259, la Asamblea General autorizó al Secretario General a proseguir con la ejecución del proyecto 3 (Racionalizar la organización de la TIC) y decidió que la suma de 1,5 millones de dólares se financiara con cargo a los recursos aprobados para el bienio 2010-2011. En la sección XVII, párrafo 16, de la misma resolución, la Asamblea decidió aprobar recursos equivalentes a siete plazas de personal temporario general de categoría P-4 para 2011, cinco de las cuales se financiarían con cargo a los recursos existentes; se consignaron recursos adicionales equivalentes a dos puestos de categoría P-4. Se siguen estudiando las necesidades de recursos con el fin de encontrar los 1,5 millones de dólares que se necesitan para el proyecto “Racionalizar la organización de la TIC” y cinco puestos para funciones intersectoriales de TIC, según lo aprobado por la Asamblea en diciembre de 2010.

38. Hasta la fecha, se han completado las siguientes actividades:

a) Con la participación de los órganos de gobierno de la TIC, incluido el Comité Ejecutivo de la TIC, el Grupo Consultivo en la TIC y el Grupo de Coordinación de Gestión de la TIC, se ha ido afinando la definición de funciones y puestos, así como las normas para determinar quién prestará los servicios de TIC;

b) Se han elaborado los criterios y el proceso del examen de las dependencias de TIC a nivel de departamento, y se está recopilando y consolidando un conjunto inicial de datos sobre una serie de departamentos;

c) Se ha concluido el examen de la organización de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y en el presente informe se han incluido propuestas para racionalizar la estructura y fortalecer las funciones intersectoriales;

d) Ha comenzado la labor para llegar a un acuerdo a nivel de toda la Secretaría sobre las descripciones de funciones y las trayectorias profesionales en el campo de la TIC, mediante conversaciones con los jefes de las dependencias de TIC de toda la Secretaría;

e) Está en curso la contratación para los dos puestos de personal temporario general de categoría P-4 que han sido financiados hasta la fecha, y que se asignarán al ámbito funcional de planificación estratégica y formulación de políticas.

Gráfico II

**Calendario de la iniciativa “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”**

<i>Principales actividades</i>	2012	2013	2014	2015
a) Aplicar el modelo de dotación de personal especializado en TIC (continuado de 2011)	■			
b) Examinar la organización de la TIC (continuado de 2011)	■	■		
c) Introducir cambios en las misiones de mantenimiento de la paz			■	■
d) Introducir cambios en los departamentos, oficinas, comisiones regionales y oficinas fuera de la Sede			■	■
e) Reforzar las funciones intersectoriales de la TIC (continuado de 2011)	■	■	■	■

39. Como ya se señaló, se prepararán, en estrecha consulta con los departamentos y oficinas, recomendaciones de cambios en las estructuras de las dependencias de TIC, así como de redistribución de puestos, que se presentarán a la Asamblea General como parte de las correspondientes solicitudes presupuestarias.

40. Se presentarán a la Asamblea General, según sea necesario, recomendaciones sobre cambios en la estructura orgánica de las misiones de mantenimiento de la paz, como parte de los proyectos de presupuesto para el mantenimiento de la paz correspondientes a 2013-2014 y 2014-2015.

41. Se presentarán a la Asamblea General, según sea necesario, recomendaciones sobre cambios en la estructura orgánica de los departamentos, oficinas y comisiones regionales, como parte del proyecto de presupuesto por programas para 2014-2015.

42. Al mismo tiempo, se procurará establecer las funciones intersectoriales de TIC indispensables durante el bienio 2012-2013.

43. Una vez que se hayan terminado los exámenes de la estructura orgánica, se recomendará a la Asamblea General la redistribución de puestos a funciones intersectoriales, o se la solicitará como parte del proceso presupuestario durante el bienio 2014-2015.

44. Con el fin de alcanzar los objetivos de esta iniciativa, se emprenderán las siguientes actividades principales (véase el gráfico II *supra*):

a) **Aplicar el modelo de dotación de personal especializado en TIC.** Comprende las siguientes actividades: implantar el modelo global de dotación de personal especializado en TIC, y normalizar las denominaciones de los cargos y las descripciones de funciones, en estrecha consulta con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos;

b) **Examinar la organización de la TIC.** Se procederá a un examen de todas las dependencias de TIC en la Secretaría. Una vez que se haya llegado a acuerdos con cada dependencia orgánica, se harán recomendaciones sobre cambios estructurales en las dependencias de TIC, su posición jerárquica dentro de los departamentos y oficinas y una clara división del trabajo entre los proveedores de servicios de TIC; esas recomendaciones se presentarán a la Asamblea General. Las recomendaciones se someterán de acuerdo con los ciclos del presupuesto ordinario y del presupuesto de mantenimiento de la paz, para que la Asamblea pueda examinar las propuestas como parte del proceso presupuestario normal. Las recomendaciones variarán según la dependencia, una vez que se determine si las actividades que esté realizando la dependencia se consideran actividades de TIC, regidas por las normas, políticas y descripciones de funciones aplicables en la materia, y si esas actividades se deben realizar sobre la base de las normas acordadas, para determinar quién prestará los servicios teniendo en cuenta la necesidad de equilibrar la capacidad de respuesta de las dependencias operativas, la eficiencia en materia de TIC y los riesgos organizativos. Al mismo tiempo, se subcontratarán externamente las funciones de rutina, de acuerdo con las resoluciones 59/289 y 55/232, y se trasladará gradualmente al personal para que cumpla funciones de mayor valor;

c) **Introducir cambios en las misiones de mantenimiento de la paz.** Los cambios en las misiones de mantenimiento de la paz se introducirán en dos etapas, de acuerdo con el ciclo presupuestario del mantenimiento de la paz. Entre julio de 2011 y mediados de 2012 se procederá a un examen de la organización de las misiones incluidas en la primera etapa y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En el primer semestre de 2013 se presentarán a la Asamblea General, en la continuación de su sexagésimo sexto período de sesiones, propuestas de cambios organizativos. Una vez que la Asamblea adopte una decisión, que se prevé ocurrirá en junio de 2013, podría comenzar en julio de 2013 la ejecución de la primera etapa de cambios organizativos y las consiguientes redistribuciones de puestos. Se estima que durante la primera etapa del ciclo de presupuestación de mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo se procederá al examen de entre 600 y 700 puestos que se ocupan de TIC, incluidos contratistas. El

examen de la organización de las misiones incluidas en la segunda etapa se extenderá de julio de 2012 a julio de 2013. En el primer semestre de 2014 se presentarán a la Asamblea General, en la continuación de su sexagésimo séptimo período de sesiones, propuestas de cambios organizativos. Se estima que durante la segunda etapa se procederá al examen de aproximadamente 2.199 puestos de TIC, incluidos personal de plantilla y contratistas. La puesta en práctica de los cambios organizativos y la redistribución de puestos conexas en el resto de las misiones en toda la Secretaría podría comenzar en julio de 2014 y continuar hasta el final de 2015;

d) **Introducir cambios en los departamentos, oficinas, comisiones regionales y oficinas fuera de la Sede.** Los cambios se introducirán de acuerdo con el ciclo del presupuesto ordinario. Entre enero de 2011 y junio de 2012 se procederá al examen de todos los departamentos, oficinas y comisiones regionales. Se estima que durante el ciclo del presupuesto ordinario se examinará la situación de más de 1.300 personas que trabajan en el campo de la TIC, incluidos contratistas. Esta fase se concluirá a mediados de 2012. Los departamentos presentarán propuestas de cambios en la organización como parte del próximo ciclo del presupuesto ordinario, al final de 2013. Una vez que la Asamblea General adopte la decisión correspondiente, que se prevé ocurrirá en diciembre de 2013, la introducción de los cambios organizativos y la redistribución de puestos conexas podría comenzar en enero de 2014;

e) **Fortalecer las funciones intersectoriales de la TIC.** Paralelamente a la racionalización de las estructuras locales de la TIC, se examinarán sus funciones intersectoriales institucionales, con miras a establecer las prioridades para reforzarlas en tres fases. En la primera fase, que se concluyó en 2011, la Asamblea General aprobó la contratación de personal temporario general equivalente a siete puestos de categoría P-4, para las funciones intersectoriales más indispensables. Durante 2012-2013 se necesitará aumentar la capacidad en materia de funciones intersectoriales, lo que se está solicitando en este momento, tal como se describe en los párrafos anteriores. En la segunda fase la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones examinará su propia organización y determinará los puestos que se podrían redistribuir en el bienio 2012-2013 (véase el párr. 31). En cuanto a los puestos que se requerirán durante el bienio 2014-2015, en la tercera fase se hará una propuesta para redistribuir o crear puestos, según los resultados de los exámenes de la organización de las dependencias de TIC.

## Recursos necesarios

### Cuadro 1

#### Necesidades totales de recursos para la aplicación de la iniciativa “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2012-2013</i>
Puestos . . . . .	2 883,6
Otros gastos de personal . . . . .	1 346,6
Viajes de funcionarios . . . . .	150,0
Servicios por contrata . . . . .	498,0

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2012-2013</i>
Gastos generales de funcionamiento . . . . .	2 973,7
Mobiliario y equipo . . . . .	502,0
<b>Total . . . . .</b>	<b>8 353,9</b>

### **Recursos necesarios para el bienio 2012-2013**

#### *Puestos*

45. La cantidad de 2.883.600 dólares sufragaría los sueldos (1.984.600 dólares) y gastos comunes de personal (899.000 dólares) para la creación de 14 puestos (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4) para llevar a cabo las funciones intersectoriales indicadas en el párrafo 35.

#### *Otros gastos de personal*

46. La cantidad de 1.346.600 dólares sufragaría el personal temporario general para ejecutar actividades relacionadas con el proyecto 3 (“Racionalizar la organización de la TIC”), equivalente a dos puestos de categoría P-5, dos puestos de categoría P-4 y un puesto de categoría P-3, durante 12 meses cada uno en 2012, y un puesto de categoría P-4 por un período adicional de 6 meses en 2013, para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos relacionados con el establecimiento de puestos y funciones de TIC, los cambios organizativos conexos, el modelo global de dotación de personal de la TIC y el marco estratégico de planificación de la fuerza de trabajo. Los titulares serán responsables de la gestión cotidiana de las actividades del proyecto y la presentación de informes al respecto, la preparación de análisis y planes de participación de los interesados para que el personal se prepare para los cambios, la realización de evaluaciones de los riesgos institucionales y del grado de preparación de los departamentos en que se introduzcan cambios, la realización de negociaciones de alto nivel con los departamentos acerca de la delimitación de las funciones de TIC y la determinación de quién prestará los servicios, la redacción de las descripciones de funciones y la colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en materia de reclasificación de puestos.

#### *Viajes del personal*

47. La cantidad de 150.000 dólares para sufragar los gastos de viajes oficiales del personal para recabar información y mantener reuniones y sesiones informativas relacionadas con la evaluación, el análisis y el diseño del proyecto en los departamentos y las oficinas fuera de la Sede más afectados.

#### *Servicios por contrata*

48. La cantidad de 498.000 dólares sufragaría las necesidades en materia de gestión del cambio para el 5% al 10% del personal de que se estima será reasignado a funciones diferentes.

*Gastos generales de funcionamiento*

49. La cantidad de 2.973.700 dólares sufragaría el alquiler de locales, reformas menores, servicios de teléfono y fax en relación con el establecimiento de los puestos propuestos y la continuación de personal temporario general, a saber: dos puestos de categoría P-5 (1 director superior de proyectos y 1 administrador del cambio), dos puestos de categoría P-4 (2 analistas de procesos con conocimientos de organización y administración de personal de TIC) y un puesto de categoría P-3 (1 experto en gestión de recursos humanos de TIC). Los titulares de estos puestos ejecutarán las actividades y obtendrán los resultados correspondientes en relación con la definición de las funciones de TIC, los cambios organizativos conexos, el modelo global de dotación de personal y el marco de planificación estratégica de la fuerza laboral.

*Mobiliario y equipo*

50. La cantidad de 502.000 dólares sufragaría el costo del mobiliario y equipo para los puestos adicionales propuestos, incluido el mobiliario de oficina y el equipo de ofimática.

**Bienio 2014-2015 y años ulteriores**

51. Se han estimado con la mayor precisión posible las previsiones preliminares de gastos para el resto del proyecto (aproximadamente entre 1 millón y 2 millones de dólares para el personal adicional de TIC que se reasignará a otras funciones, con exclusión de la continuación de los puestos de plantilla para las funciones intersectoriales). Sin embargo, las previsiones se actualizarán en los informes posteriores y se atenderá a las necesidades de acuerdo con los procedimientos presupuestarios establecidos a medida que se disponga de más detalles.

52. El cuadro 2 proporciona un resumen de las necesidades actuales de puestos autorizados y propuestos, por categoría y por año.

53. Se propone que todos los nuevos puestos mencionados en el presente informe se establezcan a partir del 1 de enero de 2012. De acuerdo con la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, de que en las nuevas propuestas se refleje la información sobre el efecto retardado de los puestos (véase A/62/7, párr. 20), se señala que el efecto retardado de los 14 puestos propuestos en el presupuesto para el bienio 2014-2015 se estima actualmente en 2.325.600 dólares.

**Cuadro 2**  
**Necesidades de puestos para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

Categoría	Puestos de plantilla con cargo al presupuesto ordinario		Puestos temporarios <sup>a</sup>						Total	
			Con cargo a otros recursos prorrateados		Con cargo a recursos extrapresupuestarios		Propuestos en este informe <sup>b</sup>			
	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013
<b>Cuadro Orgánico y categorías superiores</b>										
Subsecretario General	1	1	–	–	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	–	2	1	3
D-1	4	4	–	–	–	–	–	–	4	4
P-5	13	13	–	–	–	–	–	2	13	15
P-4/3	51	51	7	7	1	1	–	10	59	69
P-2/1	7	7	3	3	–	–	–	–	10	10
<b>Subtotal</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>88</b>	<b>102</b>
<b>Servicios Generales</b>										
Categoría principal	11	11	1	1	2	2	–	–	14	14
Otras categorías	48	48	1	1	9	9	–	–	58	58
<b>Subtotal</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>Otros</b>										
Artes y oficios	1	1	–	–	–	–	–	–	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>137</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>161</b>	<b>175</b>

<sup>a</sup> Tres P-4, 4 P-3, 3 P-2, 1 de Servicios Generales (categoría principal) y 1 de Servicios Generales (otras categorías) financiados con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (con cargo a otros recursos prorrateados), y 1 P-4, dos de Servicios Generales (categoría principal) y 9 de Servicios Generales (otras categorías) financiados con cargo a la cuenta de apoyo a las telecomunicaciones (con cargo a recursos extrapresupuestarios).

<sup>b</sup> Los puestos propuestos en el presente informe se financiarán mediante un mecanismo de participación en los gastos.

## **B. Potenciación del conocimiento a través de la tecnología de la información y las comunicaciones**

### **Antecedentes**

54. En el entorno mundial actual, impulsado cada vez más por la tecnología, la información es abundante. La influencia que pueden desplegar las Naciones Unidas en el mundo depende de los conocimientos de su personal y de la calidad de la información que recopila, clasifica y publica. El mayor acceso a la información por medios electrónicos, la evolución de la web y las tecnologías avanzadas de gestión de contenidos afectan la forma en que trabajan las Naciones Unidas. Para aprovechar los conocimientos institucionales en este entorno global en evolución, se

necesita reevaluar la cultura, las políticas, los procesos y la tecnología de la Secretaría para la gestión del conocimiento<sup>1</sup>.

55. Las Naciones Unidas deben captar, retener y compartir eficazmente el conocimiento con el fin de analizar, sintetizar y presentar mejor la información a todos los interesados en forma oportuna, y permitir de este modo que la Organización pueda responder mejor a las necesidades del mundo. En una serie de informes y resoluciones, el Secretario General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Asamblea General han puesto de relieve la necesidad de que la Organización mejore el intercambio de conocimientos en los planos interno y externo (véase A/59/79, A/62/793, A/64/477 y E/AC.51/2006/2, así como las resoluciones 63/100, 63/248 y 63/262 de la Asamblea). A ese respecto la Asamblea, en sus resoluciones 63/262 y 64/243, reconoció las ventajas del sistema de gestión de contenidos institucionales y pidió al Secretario General que: mejorara las herramientas de tecnología para la gestión de contenidos, sacara provecho de los avances tecnológicos en el mercado, mejorara, de una manera eficaz en función de los costos, la difusión rápida de contenidos, asegurara que todos los lugares de destino recibieran el mismo tratamiento en lo que respecta a la aplicación de las tecnologías modernas, e investigara las mejores prácticas y las enseñanzas aprendidas. En su resolución 64/243, la Asamblea pidió al Secretario General que presentara una propuesta plenamente justificada en el contexto del presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

56. Gracias a una colaboración entre los departamentos y oficinas, a los debates del Grupo de Trabajo sobre la Gestión del Conocimiento y a la asistencia de expertos en gestión del conocimiento, se preparó una hoja de ruta para la gestión del conocimiento. Estos esfuerzos, pusieron de manifiesto que la Organización no aprovechaba al máximo las posibilidades de la gestión del conocimiento y las tecnologías, y que había una necesidad urgente, a nivel institucional, de mejorar las prácticas de gestión del conocimiento. La incoherencia en las actividades de gestión del conocimiento y en el uso de las herramientas tecnológicas seguía obstaculizando la capacidad de la Organización para ejecutar sus programas de manera efectiva, y aumentaba innecesariamente el costo de las operaciones.

57. A través de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”, está previsto abordar varios problemas fundamentales del entorno actual de la gestión del conocimiento en las Naciones Unidas. Estos son:

a) La falta de normas para la publicación web a nivel de toda la Organización, lo que se refleja en un sistema de navegación confuso y el difícil acceso a la información a través de la presencia principal de la Organización en la web (www.un.org) y los muchos otros sitios web de los departamentos. Además, los procesos, las herramientas tecnológicas y la gobernanza de la información en la Organización no son adecuados y han obstaculizado el intercambio sistemático de conocimientos en la institución. Cada departamento y oficina tiene sus propios diseñadores y plantillas de páginas web. Esto aumenta el tiempo y el esfuerzo necesarios para navegar y mantener los sitios web existentes y crear otros nuevos;

<sup>1</sup> En este informe, el término “información” se refiere a los productos de la labor sustantiva de las Naciones Unidas (por ejemplo, documentos, imágenes, páginas web, clips de vídeo, etc.); el término “conocimiento” se refiere a ideas o conceptos derivados a partir de la información (por ejemplo, análisis, evaluaciones, decisiones, etc.), y el término “contenido” se refiere tanto a la información como el conocimiento en general.

b) La colaboración sigue teniendo lugar principalmente a través del correo electrónico, aunque la implantación limitada de la herramienta de colaboración en línea “e-Room” ha mejorado el intercambio de información entre los comités y grupos de trabajo. La mayoría de documentos se aprueban de manera *ad hoc* por correo electrónico. Incluso en los casos en que hay flujos de trabajo para el intercambio de información, la automatización es mínima y muchos pasos deben llevarse a cabo manualmente. El correo electrónico sirve como depósito principal de muchos documentos y es el principal método de distribución. El envío de contenido por correo electrónico da como resultado la falta de gestión del contenido y la proliferación de versiones. Actualmente no existe una plataforma tecnológica para toda la Organización que permita localizar y comunicarse rápidamente con expertos en distintos temas, ni tampoco hay un mecanismo para facilitar los debates electrónicos;

c) No existe un depósito centralizado de documentos, lo que dificulta la gestión de todos los tipos de contenidos producidos en la Organización. La clasificación de la información por razones de seguridad y el control del acceso a la información son limitados. Una gran cantidad de contenido se almacena en discos en red en que los documentos están mal organizados y controlados. Con excepción del Sistema de Archivo de Documentos (ODS), no hay ninguna fuente autorizada de contenidos electrónicos en la Organización;

d) Como el contenido almacenado en los discos en red no incorpora criterios básicos de clasificación taxonómica ni metadatos, la búsqueda y uso del contenido es difícil. La función de búsqueda de ODS se ha mejorado, y ahora es posible utilizar metadatos para encontrar documentos, lo que constituye una buena práctica. Sin embargo, los depósitos de documentos como [www.un.org](http://www.un.org) no usan metadatos para facilitar las búsquedas. Además, tampoco es posible realizar una búsqueda que abarque simultáneamente los sitios web, el ODS y el e-Room.

58. Mediante la iniciativa de “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”, se hará lo posible para abordar estos problemas sistémicos. La iniciativa estará a cargo de la Oficina de la Información y las Comunicaciones, en estrecha colaboración con los departamentos y oficinas.

## Objetivos

59. Las propuestas contenidas en el presente informe apuntan a crear un entorno integrado de gestión del conocimiento en la Secretaría de las Naciones Unidas, a través de la consecución de los objetivos siguientes:

a) **Crear plataformas a nivel institucional.** Se establecerán recursos de información centralizados, seguros, autorizados y fiables, para apoyar la labor de la Sede, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las misiones sobre el terreno, los Estados Miembros y las iniciativas más importantes de las Naciones Unidas, tales como las relativas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el cambio climático;

b) **Mejorar y potenciar las capacidades de análisis y apoyo a la adopción de decisiones.** La producción, captación e intercambio de conocimientos es una parte central de la labor de las Naciones Unidas. Se establecerán procesos de colaboración para redactar, revisar y aprobar documentos. También se reforzarán los procesos de creación de contenidos. Estas mejoras ayudarán a los que trabajan en el

tema del conocimiento en las Naciones Unidas a analizar los problemas y tomar decisiones con mayor eficacia;

c) **Mejorar las políticas y los procesos de gestión de la información.** Se acordarán y pondrán en práctica en toda la Secretaría políticas, normas, prácticas de gestión de documentos y directrices globales que regirán la formulación, el uso y la gestión coherentes del conocimiento;

d) **Mejorar la organización y las posibilidades de acceso y uso de la información.** Se darán a los departamentos y oficinas los medios para crear y administrar adecuadamente su información;

e) **Preservar el conocimiento institucional.** La posibilidad de captar y compartir las mejores prácticas y enseñanzas aprendidas simplificará el trabajo de la Secretaría, apoyará las comunidades de práctica y proporcionará los conocimientos para abordar eficazmente futuras iniciativas y problemas mundiales;

f) **Facilitar y promover el intercambio de conocimientos y la colaboración.** Los procesos de colaboración, las prácticas de gestión de documentos, los sitios web y las herramientas de los medios de comunicación sociales mejorarán la capacidad de los departamentos y las oficinas de la Organización para colaborar entre sí y con sus asociados ajenos a las Naciones Unidas y conectarse con personas, recursos y conocimientos;

g) **Mejorar la gestión de los sitios web y su contenido.** Los sitios web internos y externos se administrarán eficazmente con políticas simplificadas, una navegación eficaz, la captación de metadatos, plantillas normalizadas y flujos de trabajo estructurados para crear y publicar contenidos.

#### **Efectos institucionales**

60. La plena ejecución de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” tendrá efectos significativos en toda la Organización.

#### **Beneficios cualitativos**

61. La plena ejecución de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” también aportará los siguientes beneficios cualitativos a la Organización:

a) **Una mayor creación y un mayor intercambio de conocimientos dentro de la Secretaría.** Esto se logrará facilitando el acceso e intercambio de información y mejorando la colaboración entre el personal de las Naciones Unidas. La iniciativa también permitirá una mayor reutilización de la información mediante la normalización de las plantillas y los productos de las actividades y funciones más comunes. Se aplicarán las mejores prácticas y enseñanzas aprendidas;

b) **Una mayor capacidad para responder rápidamente a las crisis y a un entorno mundial en evolución.** Esto se logrará mediante el mejoramiento de los medios de búsqueda, captación, reutilización, integración, análisis y comunicación de la información. Un análisis más preciso y fundamentado mejorará la adopción de decisiones en situaciones de crisis y aumentará la flexibilidad en un entorno cambiante;

c) **Una mayor precisión y seguridad de la información y una mejor gestión de los registros.** Esto se logrará mediante una mejor gestión de la

información y una definición más clara de la función de custodia, los metadatos, los procesos de gestión de registros, los planes de conservación, la seguridad de la información y la labor de auditoría;

d) **Una mejor retención de la memoria institucional y la continuidad de las actividades.** Esto se logrará mediante la preservación sistemática y a largo plazo de los activos intelectuales de la Organización;

e) **Una mayor visibilidad de las Naciones Unidas.** Esto se logrará mejorando los servicios prestados a los Estados Miembros y otras partes interesadas, en particular el acceso a contenidos actualizados, documentos, sitios web y otras fuentes relacionadas con las actividades de las Naciones Unidas;

f) **La capacidad de crear y utilizar conocimientos de forma remota.** Esto permitirá que el personal de las Naciones Unidas pueda trabajar de forma más eficaz y productiva, independientemente del momento y de su ubicación física. El hecho de disponer de equipos que pueden acceder a la misma información en cualquier momento y desde cualquier lugar mejorará el producto de la labor de la Organización y sus efectos.

### **Beneficios cuantitativos**

62. No se dispone actualmente del importe exacto dedicado a las actividades de gestión del conocimiento, pero se estima que es muy importante, dada la gran fragmentación de los procesos de gestión de contenidos, herramientas y recursos de la Organización. Se estima que el ahorro global que se produzca después de la plena ejecución de la iniciativa será de 23 millones a 28 millones de dólares anuales (véase el anexo IV). Algunos ahorros se lograrán a medida que las iniciativas avancen, y se prevé que el ahorro total se pondrá de manifiesto después de un año de plena ejecución. A continuación se enumeran los ahorros estimados:

a) **Intercambio de información.** La mayor disponibilidad de conocimiento obtenida gracias a una mayor colaboración y mejores capacidades de búsqueda reducirá el tiempo que necesita el personal para encontrar información. La posibilidad de revisar y aprobar documentos mediante flujos de trabajo en colaboración, en vez de hacerlo manualmente o por correo electrónico, redundará en una gestión más eficaz de los contenidos y en procesos más eficientes. El ahorro total anual se estima entre 9,2 millones y 11,2 millones de dólares;

b) **Reuniones virtuales.** La introducción de reuniones por la web se reflejará en un ahorro en viajes e intercambio de información. El ahorro total anual se estima entre 3,5 millones y 4,3 millones de dólares;

c) **Optimización de los contenidos y de la tecnología.** Mediante la consolidación de las aplicaciones y los repositorios de información, y gracias al uso de plantillas normalizadas, el personal de Naciones Unidas necesitará menos tiempo para administrar las aplicaciones y desarrollar los contenidos. El ahorro total anual se estima entre 4,7 millones y 5,7 millones de dólares;

d) **Reducción de impresiones.** Se pueden lograr ahorros mediante el uso de contenidos electrónicos, en lugar de material impreso, y la reducción del espacio dedicado a ficheros de almacenamiento. El ahorro total anual se estima entre 1,4 millones y 1,8 millones de dólares;

e) **Organización de los contenidos y acceso.** La mejor clasificación de los contenidos y las normas en materia de metadatos incrementarán la productividad del personal, ya que será más fácil localizar y acceder a la información. El ahorro total anual se estima entre 4 millones y 4,9 millones de dólares.

#### Cuadro 3

#### **Estimación de los beneficios anuales recurrentes, por categoría, de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”**

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

	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Intercambio de información	9,2	11,2
Reuniones virtuales	3,5	4,3
Optimización del contenido y la tecnología	4,7	5,7
Reducción del material impreso y espacio de almacenamiento	1,4	1,8
Organización de los contenidos y acceso	4,0	4,9
<b>Total</b>	<b>22,8</b>	<b>27,9</b>

#### **Plan de ejecución**

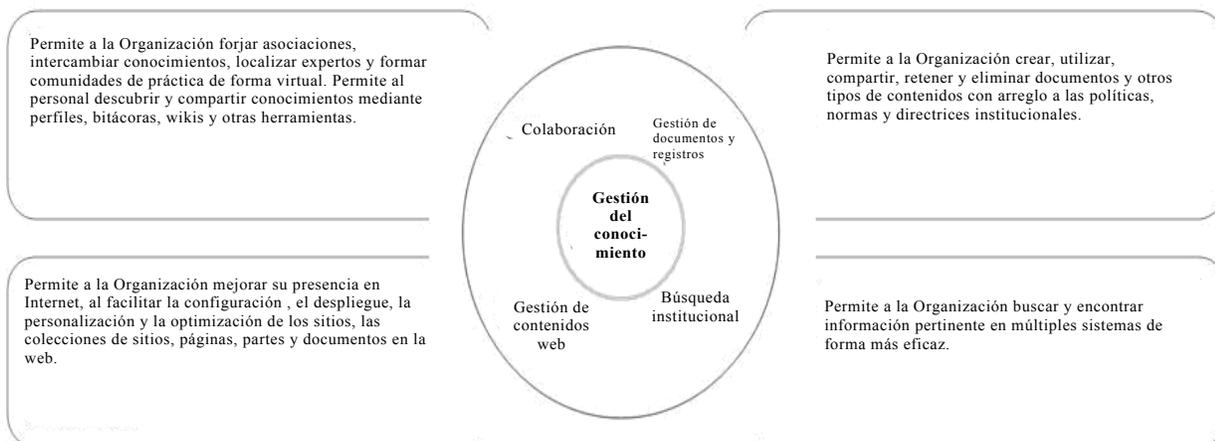
##### **Enfoque**

63. La iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” apunta a poner en práctica un conjunto de capacidades básicas de gestión del conocimiento que deben funcionar de manera integrada. Este enfoque reduce la redundancia de los sistemas heredados y proporciona una plataforma común de gestión del conocimiento, que será aprovechado y compartido por todo el personal de las Naciones Unidas. Cada componente del proceso de gestión del conocimiento es esencial para el logro de los objetivos de la Organización en la materia.

64. El conjunto integrado de las capacidades básicas de gestión del conocimiento (véase el gráfico III) que se aplicarán a cada lugar de destino incluye: la colaboración, la gestión de documentos y registros, la gestión de contenidos web y la función de búsqueda a nivel institucional. Estos componentes deben ponerse en práctica en conjunto, para mejorar la capacidad de la Organización de reunir, analizar, sintetizar y presentar información durante todo el ciclo de vida de los conocimientos institucionales y velar por que el conocimiento sea más accesible a todos los interesados, en todo el mundo. Esta iniciativa promueve el desarrollo de nuevos enfoques y aptitudes, incluida la adopción de políticas, prácticas y herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento en toda la Organización.

## Gráfico III

## Componentes de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”



65. La ejecución de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” requiere el pleno apoyo de los departamentos y oficinas. Para obtener resultados satisfactorios y asegurar la adopción de las mejores políticas, procesos y herramientas de tecnología de gestión del conocimiento, esta iniciativa debe estar planificada y coordinada a través de mecanismos de gobernanza bien organizados. El Comité Ejecutivo de la TIC, el Grupo Consultivo sobre TIC, el Grupo de Trabajo sobre la Gestión del Conocimiento y el personal directivo de los departamentos y las oficinas deben apoyar activamente la iniciativa, prestando orientación e incentivos al personal de las Naciones Unidas y manteniendo comunicación con él. Además, para extraer el máximo beneficio, es fundamental que la iniciativa sea percibida como un esfuerzo de toda la institución, que cuenta con el pleno respaldo del Secretario General y los Estados Miembros.

66. La iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”, en última instancia, afecta a toda la Secretaría, los Estados Miembros y otras partes interesadas. Debido a este amplio alcance, se incluirán actividades de gestión prudente del cambio, para asegurar la adopción de las nuevas políticas, procesos y herramientas tecnológicas y reducir al mínimo las perturbaciones a la Organización durante la ejecución. Estas actividades incluirán un curso de formación “justo a tiempo” por Internet, campañas de comunicación, evaluaciones de la preparación y talleres para las partes interesadas.

### Colaboración

67. El componente de colaboración de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” permitirá y promoverá la transparencia y el trabajo en equipo al conectar al personal de las Naciones Unidas en todo el mundo, mejorando así su capacidad de compartir información y trabajar eficazmente juntos. En 2008 se introdujo en la Organización la primera herramienta de colaboración, “e-Room”, como un espacio de trabajo virtual seguro que permitía a los comités, el personal y los equipos colaborar y compartir contenidos. Actualmente, más de 3.000 usuarios utilizan con éxito esta herramienta. Sobre la base de estos resultados, el

objetivo es proporcionar herramientas aun más modernas, como wikis, bitácoras y etiquetado<sup>2</sup>.

68. Con estas herramientas, los funcionarios de las Naciones Unidas podrán conectarse y realizar consultas por vía electrónica, y localizar al personal con la experiencia y conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo. El uso de herramientas de comunicaciones avanzadas y de reuniones virtuales ha comenzado de forma limitada en algunas partes de la Organización, pero se extenderá a todas las comunidades de práctica<sup>3</sup> y, en los próximos dos bienios, a más dependencias orgánicas en toda la Secretaría.

#### Recuadro 2

##### **Ejemplo ilustrativo: Colaboración**

###### *Problema actual*

Un funcionario que trabaja en cuestiones de desarrollo económico en Asia tiene que consultar con los expertos de las Naciones Unidas sobre cuestiones ambientales. El funcionario no sabe por dónde empezar a buscar a expertos y, si los encuentra, cómo determinar si una persona es un experto o no.

###### *Mejoras previstas*

Las herramientas de colaboración para la comunicación en redes permitirán a los expertos publicar perfiles con enlaces que remitan a su experiencia anterior y sus publicaciones. El funcionario puede hacer una búsqueda en la comunidad de práctica utilizando esta herramienta para encontrar a los expertos y hacerles preguntas, formar una nueva comunidad e incluirlos en un proyecto. Una vez que el proyecto está formado, todos los miembros de la red pueden compartir información de forma fácil y eficiente con estas herramientas.

#### **Gestión de documentos y registros**

69. La Organización dedica todos los días una cantidad significativa de tiempo y recursos a crear, editar, revisar, compartir y almacenar un gran volumen de documentos. Sin embargo, la falta de repositorios centralizados, procesos comunes y herramientas normalizadas en este ámbito es causa de ineficacia y pérdida de productividad. La Organización puede mejorar la situación actual con la introducción de herramientas tecnológicas y procesos modernos de gestión de documentos y registros.

<sup>2</sup> Los wikis proporcionan un espacio de trabajo colaborativo, en que las personas contribuyen directamente al contenido. Las bitácoras permiten que las personas formulen periódicamente comentarios o describan acontecimientos. El etiquetado permite a las personas aplicar palabras clave a la información a que desean acceder rápida y fácilmente.

<sup>3</sup> Una “comunidad de práctica” es un grupo de personas que comparten un interés, un oficio, y/o una profesión. El grupo puede evolucionar naturalmente por el interés común de los miembros en un ámbito o esfera particular, o puede ser creado específicamente con el objeto de adquirir conocimientos relacionados con su campo. Es a través del proceso de compartir información y experiencias que los miembros aprenden unos de otros y tienen la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Las comunidades de práctica pueden existir en línea, como en los foros de discusión y grupos de noticias, o en la vida real, como en una cafetería en el trabajo, sobre el terreno, en una fábrica, o en cualquier otro lugar.

70. Gran parte de la tarea de sentar las bases de este componente ya está en marcha. Sobre la base de una hoja de ruta sobre gestión de contenidos institucionales elaborada en 2009, a finales de 2010 se preparó un sistema normalizado de gestión de documentos y registros. El sistema se basa en un repositorio centralizado, seguro y ampliable para todo tipo de documentos de las Naciones Unidas (oficiales, oficiosos, y otros), al que pueda acceder cualquier usuario con los derechos adecuados para hacer sus búsquedas. Las funciones principales del sistema son: crear flujos de trabajo de gestión de documentos; establecer servicios de biblioteca para documentos, tales como entrada, salida y control de versiones; preparar informes sobre los registros de acceso a los documentos; declarar contenidos como registros, y administrar las reglas y calendarios de retención y eliminación; garantizar el acceso a los documentos y la digitalización de los documentos en papel. El sistema también puede automatizar los procesos intersectoriales basados en contenidos, como la colaboración para la creación, revisión y aprobación de documentos oficiales.

71. El proyecto se ejecutará en dos bienios (2012-2013 y 2014-2015) e incluirá el despliegue de los principales sistemas de gestión de documentos y registros, el desarrollo del apoyo a la prestación de servicios y la automatización de los procesos institucionales. Para empezar, se introducirá el sistema y se automatizará el proceso inicial de preparación de documentos oficiales por lo menos en una dependencia de cada uno de los siguientes lugares: la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y las oficinas sobre el terreno. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones proporcionará servicios de apoyo para las aplicaciones de gestión del conocimiento y ayudará en los esfuerzos de digitalización en la Sede y en otros lugares de destino. Además, se procederá a la migración del ODS al sistema, para mejorar su funcionalidad y fiabilidad.

72. Una vez implantado, el sistema se introducirá de forma generalizada en toda la Organización. El sistema redundará en beneficio de todo el personal de las Naciones Unidas que cree y utilice documentos. Los funcionarios de todos los cuadros, categorías y lugares de destino utilizarán el sistema todos los días para captar, administrar, buscar, reutilizar, conservar y difundir los documentos pertinentes. Los Estados Miembros y otras partes interesadas también utilizarán el sistema para gestionar los contenidos relacionados con sus interacciones con las Naciones Unidas.

### Recuadro 3

#### **Ejemplo ilustrativo: Gestión de documentos y registros**

##### *Problema actual*

Los documentos de la Asamblea General son redactados por los departamentos de una manera ad hoc, sin el uso de plantillas de documentos normalizadas, y los documentos se editan y revisan por correo electrónico. Se almacenan múltiples copias en los discos duros locales de los ordenadores y en discos en red, en los que es difícil hacer búsquedas, y ello causa una pérdida de productividad significativa y dificultades en la reutilización de un documento para crear otros.

*Mejoras previstas*

Los documentos de la Asamblea General se redactarán con el nuevo sistema de gestión de documentos y registros, lo que facilitará su redacción, con colaboración por los distintos miembros del personal, el uso de formatos normalizados, la localización fácil de los datos, la automatización del control de versiones y secuencias de trabajo, y la aplicación de un proceso de aprobación automático. El contenido se almacenará como una constancia para la memoria institucional, y estará disponible para su reutilización en el futuro.

**Gestión de contenidos web**

73. El componente de gestión de contenidos web permitirá organizar los sitios web internos y externos de las Naciones Unidas en un sistema cohesivo global de portales de conocimiento. Si bien se han hecho algunos progresos en este ámbito, el carácter inadecuado y fragmentario del marco operativo y de gobernanza para los sitios web ha llevado al desarrollo paralelo de una multitud de herramientas de gestión de contenidos web incompatibles y, en muchos casos, deficientes. A su vez, ello ha dificultado la búsqueda de información, y ha aumentado los costos y los riesgos de seguridad. Muchos departamentos y oficinas han solicitado un sistema moderno de gestión de contenidos web para satisfacer sus necesidades de administración de tales sitios, pero hasta la fecha la Organización no ha sido capaz de ofrecer una solución institucional sólida.

74. En el proyecto de gestión de contenidos web se creará en primer lugar un “iSeek 2.0” (iSeek es la Intranet de la Secretaría), que integrará el intercambio de conocimientos en un entorno coherente, y permitirá al personal de las Naciones Unidas trabajar de una manera más eficaz y eficiente. El trabajo de desarrollo se iniciará con carácter experimental usando sitios web seleccionados y, posteriormente, se aplicará a los sitios web de alto impacto de las Naciones Unidas, incluido [www.un.org](http://www.un.org). A largo plazo, el sistema de gestión de contenidos web se basará en una plataforma global construida de acuerdo con las reglas de gobernanza adecuada para las políticas, procedimientos, directrices y normas, y con servicios de apoyo que supervisen y simplifiquen la creación de nuevos sitios web de alta calidad, bien definidos, integrados y gestionados adecuadamente. Con unos sitios web bien administrados, la Organización podrá comunicarse eficazmente y compartir sus resultados sustantivos en los planos interno y externo.

## Recuadro 4

**Ejemplo ilustrativo: Gestión de contenidos web***Problema actual*

El portal [www.un.org](http://www.un.org) presenta muchas dificultades a la hora de navegar, acceder y obtener información. Los sitios web de cada departamento tienen una presentación diferente, ya que se elaboran de forma independiente, sin una imagen de marca, presentación, percepción o arquitectura informática coherente.

*Mejoras previstas*

Los sitios web tendrán una presentación común, ya que se prepararán con plantillas comunes y un flujo de trabajo claro para la aprobación de contenidos. Una gobernanza eficaz y las políticas, los procedimientos y las normas conexos permitirán crear una imagen de marca común y una gestión común de los sitios web. El mantenimiento de los sitios web será más fácil y se podrá asegurar una gestión eficaz de la seguridad de la información.

**Búsqueda institucional**

75. A través del componente de búsqueda institucional, la Organización indizará un gran volumen de información y conocimientos almacenados en distintos repositorios y ofrecerá una poderosa función de búsqueda simultánea en todos los repositorios. El sistema de búsqueda institucional permitirá encontrar, de forma fácil y sin solución de continuidad, información contextual sobre diferentes temas en los distintos repositorios. Inicialmente, el sistema permitirá buscar en los actuales repositorios de documentos, como [www.un.org](http://www.un.org), ODS y iSeek. Luego se añadirá la función de búsqueda a los sistemas de gestión de documentos y registros y a los entornos de colaboración. Los nuevos repositorios que se introduzcan se incluirán en el sistema de búsqueda institucional, lo que en última instancia dará como resultado un portal de búsqueda de ventanilla única para toda la Organización, los Estados Miembros y otras partes interesadas.

**Calendario**

## Gráfico IV

**Calendario de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”**

<i>Principales actividades</i>	2012	2013	2014	2015
a) Establecimiento de una infraestructura y una gobernanza para la gestión del conocimiento en toda la Organización	■			
b) Iniciación de proyectos pilotos globales de colaboración y gestión de documentos y registros	■			
c) Iniciación de proyectos piloto de gestión de contenidos web	■	■		
d) Introducción de las actividades de gestión del conocimiento en un máximo de 10 departamentos, oficinas fuera de la Sede y misiones sobre el terreno		■		
e) Establecimiento de capacidades de búsqueda institucional		■		
f) Introducción y apoyo de la gestión del conocimiento en los restantes departamentos, oficinas fuera de la Sede y misiones sobre el terreno			■	■
g) Mantenimiento de la prestación de servicios			■	■

76. Los cuatro componentes de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” se pondrán en práctica y desplegarán en todas las ubicaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas a lo largo de dos bienios consecutivos (2012-2013 y 2014-2015) a través de las siguientes actividades clave (véase el gráfico IV):

a) **Establecimiento de una infraestructura y una gobernanza para la gestión del conocimiento en toda la Organización.** Comprende las siguientes

actividades: creación de la infraestructura técnica en Nueva York y en la Base Logística de las Naciones Unidas (BLNU) en Brindisi (Italia) para apoyar la colaboración, la gestión de documentos y registros, la gestión de contenidos web y la búsqueda institucional; y establecimiento de la gobernanza, las políticas, los procedimientos, las funciones y las responsabilidades, y prestación de servicios de secretaría al Grupo de Trabajo sobre Gestión del Conocimiento;

b) **Iniciación de proyectos piloto de colaboración y gestión de documentos y registros.** Comprende las siguientes actividades: creación de proyectos piloto en consulta con los departamentos y oficinas; fomento de capacidad de colaboración, las comunidades de práctica y capacidad de localización de expertos; aplicación de políticas, procedimientos, normas y directrices; expansión del despliegue a otros departamentos, oficinas, comisiones regionales, oficinas fuera de la Sede y misiones de mantenimiento de la paz; ejecución de proyectos de gestión de documentos y registros para la creación de documentos oficiales, por lo menos en un departamento y en cada lugar de destino fuera de la Sede, y establecimiento de capacidades de prestación de servicios, gestión del cambio y formación;

c) **Iniciación de proyectos piloto de gestión de contenidos web.** Comprende las siguientes actividades: creación de un portal para los departamentos de la Sede a fin de facilitar el acceso a las aplicaciones; renovación de iSeek; establecimiento de la infraestructura de gestión de contenidos web; elaboración de plantillas comunes de gestión de contenidos web y migración de algunos sitios web de las Naciones Unidas; establecimiento de la gobernanza, las políticas, los procedimientos, las funciones y las responsabilidades para la gestión de contenidos web;

d) **Introducción de las actividades de gestión del conocimiento en un máximo de 10 departamentos, oficinas fuera de la Sede y misiones sobre el terreno.** Comprende las siguientes actividades: análisis y migración de contenidos; adopción de tecnologías de colaboración; prestación de ayuda en la gestión de la información; prestación de servicios de capacitación y gestión del cambio; expansión de las comunidades de práctica y la capacidad para localizar expertos;

e) **Establecimiento de capacidades de búsqueda institucional.** Comprende las siguientes actividades: finalización del proceso para adquirir una herramienta de búsqueda institucional; creación de la infraestructura técnica; e integración de los depósitos para permitir búsquedas en todos ellos;

f) **Introducción y apoyo de la gestión del conocimiento en los restantes departamentos, oficinas fuera de la Sede y misiones sobre el terreno.** Comprende las siguientes actividades: continuación y ampliación de las actividades de la iniciativa, poniendo a disposición de la Secretaría de las Naciones Unidas las capacidades relacionadas con la colaboración, la gestión de documentos y registros y la gestión del conocimiento;

g) **Mantenimiento de la prestación de servicios.** Comprende las siguientes actividades: capacitación, asistencia a la gestión del cambio, establecimiento de acuerdos de servicios con los departamentos y oficinas clientes y actividades conexas, a fin de hacer posible una comunidad vibrante de gestión del conocimiento en las Naciones Unidas.

## Recursos necesarios

### Cuadro 4

#### Total de recursos necesarios para la ejecución de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC”

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2012-2013</i>
Viajes de funcionarios.....	196,0
Servicios por contrata.....	10 057,2
Gastos generales de funcionamiento.....	1 059,6
Mobiliario y equipo.....	176,0
<b>Total.....</b>	<b>11 488,8</b>

### Recursos necesarios para el bienio 2012-2013

77. Los distintos componentes de la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de la TIC” se ejecutarán como un programa de trabajo integrado, razón por la cual todas las estimaciones que figuran en esta sección se han consolidado.

#### *Viajes de funcionarios*

78. La suma de 196.000 dólares sufragaría el costo de viajes de funcionarios en el bienio 2012-2013. Dado que se trata de una iniciativa mundial, el personal de proyectos deberá viajar a lugares de operaciones situados fuera de la Sede para asistir a cursos prácticos y actividades de capacitación y coordinación.

#### *Servicios por contrata*

79. La suma de 10.057.200 dólares sufragaría el costo de los componentes de colaboración, gestión de documentos y registros, búsqueda institucional y gestión del contenido web en el bienio 2012-2013, a saber:

a) Una suma de 3.013.000 dólares sufragaría el costo de licencias adicionales y mantenimiento de programas informáticos e instrumentos de colaboración, gestión del contenido web y capacidad de búsqueda adicional para aproximadamente 1,5 millones de documentos. Las herramientas se adquirirían paulatinamente, a medida que la función se fuera desplegando en los distintos lugares de destino y entre los distintos grupos del personal;

b) Una suma de 4.755.800 dólares sufragaría al personal por contrata encargado de la ejecución de las actividades relacionadas con la gestión del proyecto y tareas funcionales como la reestructuración de los procesos operativos, el establecimiento de los requisitos operacionales, el desarrollo de aplicaciones, la integración de aplicaciones, la automatización de los procesos y la migración de datos, así como la prestación continuada de servicios y asistencia a la comunidad de usuarios;

c) Una suma de 572.600 dólares sufragaría el costo de los equipos y el almacenamiento de la infraestructura mundial que apoyaría la colaboración y la gestión del contenido web;

d) Una suma de 1.715.800 dólares sufragaría el costo de la gestión del cambio y los servicios relacionados con la ejecución de actividades de gestión del cambio en el bienio 2012-2013. Dicha gestión es fundamental para el logro de una transformación cultural que permita la aceptación y el uso de herramientas integradas de gestión de los conocimientos dentro de la Organización. Dado que estas iniciativas abarcan muchos conceptos, competencias, aptitudes y tecnologías nuevos, los funcionarios deberán llevar a cabo actividades de gestión del cambio para desempeñar sus obligaciones adecuadamente.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

80. La suma de 1.059.600 dólares sufragaría los gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones del espacio de oficinas y servicios de teléfono y fax para los contratistas solicitados en este programa.

#### *Mobiliario y equipo*

81. La suma de 176.000 dólares sufragaría las necesidades de mobiliario y equipo para los contratistas propuestos, incluidos el mobiliario y equipo de oficinas.

#### **Bienio 2014-2015 y años ulteriores**

82. Una previsión preliminar de gastos para la puesta en marcha de la iniciativa en los demás departamentos, las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno, así como el mantenimiento de la prestación de servicios, se ha estimado entre 8 y 12 millones de dólares. No obstante, la previsión se actualizará en los informes posteriores para tener en cuenta los posibles cambios de las necesidades y estas se incluirán en las presentaciones correspondientes del proyecto de presupuesto por programas a medida que se disponga de más detalles.

### **C. Mejoramiento de la prestación de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones**

#### **Antecedentes**

83. La Secretaría de las Naciones Unidas asigna considerables recursos a la prestación diaria de una amplia gama de servicios de TIC. La naturaleza y complejidad de estos servicios y la forma en que se prestan varían ampliamente. Comprenden la respuesta a solicitudes de información, la reparación de fotocopiadoras y computadoras, y la resolución de problemas de acceso a distancia.

84. Los servicios de asistencia técnica, es decir, las dependencias que se encargan de prestar dichos servicios al usuario, no tienen métodos de trabajo estándar para mantener registros, elaborar informes sobre la situación o evaluar la calidad y el costo de los servicios, ni trabajan de conformidad con las mejores prácticas establecidas. Además, pese al hecho de que hay por lo menos 131 servicios de asistencia al usuario de TIC en todo el mundo, no se presta apoyo las 24 horas del día los 7 días de la semana. Por otra parte, las herramientas de apoyo a los servicios de asistencia técnica y a las operaciones de las estaciones de trabajo no están normalizados y sus funciones son limitadas. En consecuencia, la calidad y eficacia en función de los costos de la prestación de servicios se miden, supervisan y logran de una manera que dista de ser óptima.

85. El papel fundamental de la TIC en toda la Organización y el elevado costo de los servicios de apoyo conexos constituyen un ejemplo notable de la repercusión negativa de un enfoque fragmentado respecto de la prestación de servicios. Actualmente, la TIC es el soporte de las operaciones de la Organización. Si la computadora personal de un funcionario no funciona, este no puede trabajar. Los fallos de la red pueden impedir el trabajo de muchos funcionarios, causando así costos importantes para la Organización, tanto en lo que se refiere a los aspectos financieros como a las demoras en la ejecución de programas sustantivos.

86. En este momento es difícil evaluar la cantidad y calidad de los procesos de prestación de servicios en la Organización, lo cual impide que esta asigne recursos en forma eficiente y establezca dependencias de trabajo que puedan hacer frente a la complejidad y el volumen de los servicios que se necesitan. Además, la amplia variedad de servicios exige soluciones a las que no siempre es fácil acceder o que no siempre es fácil proporcionar, debido a que las estaciones de trabajo de la Secretaría no tienen una configuración estándar. La complejidad, el volumen y la fragmentación incrementan innecesariamente el costo de los servicios a los usuarios.

87. El presente informe propone la adopción de un modelo institucional de servicios de TIC que atienda las necesidades comunes de las distintas dependencias por conducto de centros regionales de servicios, reduciendo así considerablemente la necesidad de capacidad local en los distintos lugares de destino. Mediante el empleo de procesos y tecnologías normalizados los centros regionales de servicios también estarán en condiciones de responder a las solicitudes de servicios en otras esferas funcionales como instalaciones, recursos humanos, adquisiciones y servicios financieros.

88. Con miras al logro de este objetivo, se propone aprovechar todas las posibilidades del sistema actual de gestión de las relaciones con los clientes, iNeed, y establecer servicios institucionales de asistencia al usuario para prestar servicios de TIC más eficaces a todos, incluidos funcionarios, delegados y periodistas. Por otra parte, al aprovechar el actual sistema institucional de control de la identificación, iNeed permitirá comprobar la identidad de los usuarios y validar sus solicitudes, protegiendo a la Secretaría de posibles riesgos de seguridad. Mediante la adopción de este enfoque, la Organización obtendrá beneficios considerables mediante un mayor grado de satisfacción del usuario, eficacia en función de los costos y garantía de calidad en la prestación de servicios a los usuarios.

### **Objetivos**

89. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, con el asesoramiento del Grupo de Coordinación de la Gestión de la TIC<sup>4</sup> y los principales interesados de distintos departamentos y oficinas, ha establecido los siguientes objetivos fundamentales para esta iniciativa:

a) Mejorar la calidad, las normas, la disponibilidad y la eficiencia de los servicios de TIC en todos los lugares de destino:

---

<sup>4</sup> El Grupo de Coordinación de la Gestión de la TIC está compuesto de jefes y personal directivo de las dependencias que se ocupan de la TIC en los departamentos y las oficinas de la Secretaría. El Grupo de Coordinación funciona como foro para proporcionar orientación e intercambiar opiniones sobre los principales programas de TIC y otras actividades que se realizan en toda la Secretaría. Se reúne cada dos semanas por videoconferencia y celebra dos retiros anuales.

- i) Consolidando las funciones de los 131 servicios de asistencia al usuario de TIC en por lo menos 3 servicios de asistencia técnica institucionales que estarán ubicados en distintos puntos geográficos y estarán en condiciones de suministrar servicios las 24 horas del día los 7 días de la semana;
  - ii) Prestando apoyo a todas las oficinas de la Secretaría para aplicaciones comunes como Umoja, el correo electrónico, Inspira, iNeed y el sistema institucional de control de la identificación;
  - iii) Continuando la prestación de apoyo local a servicios específicos con un número considerablemente reducido de personal en los servicios locales de asistencia al usuario;
- b) Elaborar un catálogo institucional de servicios mundiales de TIC, integrado con otros catálogos de servicios administrativos apoyado por iNeed;
  - c) Determinar las aplicaciones necesarias para todos los usuarios a fin de crear un número mínimo de configuraciones estandarizadas de estaciones de trabajo;
  - d) Aplicar programas de inteligencia empresarial que permitan ejercer funciones críticas de seguimiento y gestión y faciliten el examen del desempeño y otras cuestiones por los órganos de gobernanza;
  - e) Mantener un plan maestro integrado de proyectos con informes oportunos para todos los interesados, incluidos los Estados Miembros, que aseguren la transparencia en relación con el estado de la iniciativa;
  - f) Continuar el despliegue selectivo de iNeed para otros servicios administrativos, como la administración de instalaciones, los servicios financieros (impuestos, seguro, reembolso de gastos de viaje, prestaciones, etc.) y la gestión de recursos humanos.

#### Recuadro 5

#### **Ejemplo ilustrativo: Iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC”**

##### *Problema existente*

Un funcionario en un lugar de destino de las Naciones Unidas tiene problemas para imprimir un informe financiero que necesita un funcionario de alto nivel para tomar una importante decisión. El funcionario pregunta a sus colegas si han tropezado alguna vez con este problema y luego llama al servicio local de asistencia al usuario, que le indica que reinicie la computadora. Lamentablemente, esto no resuelve el problema. Ha transcurrido una hora. El funcionario vuelve a llamar a los servicios de asistencia técnica y se le suministra el número de un experto. Llama al experto pero le responde un contestador telefónico que le informa de que el experto estará de licencia durante dos semanas. El funcionario vuelve a llamar al servicio de asistencia técnica; está muy molesto pues han transcurrido dos horas y el alto funcionario le reclama que entregue el informe de inmediato. Desesperado, el funcionario informa al alto funcionario del problema. Este llama al Oficial Principal de Tecnología de la Información y le pide que resuelva el problema sin demora. El Oficial Principal llama al jefe de los servicios de asistencia técnica para que adopte medidas inmediatas. Han transcurrido tres horas. El jefe de los servicios de

asistencia técnica se dirige personalmente a los servicios de apoyo y ordena que uno de los expertos llame al funcionario. Afortunadamente, el experto sabe que se trata de un problema fácil de resolver, de modo que llama al funcionario y le indica que pulse las teclas CTRL+F5. El informe se imprime. El funcionario ha perdido cuatro horas de trabajo y, mientras tanto, el funcionario de alto nivel ha tenido que salir de viaje sin el informe. El problema habría sido aun más complicado si hubiera surgido durante un viaje o en medio de la noche.

#### *Mejoras previstas*

Un funcionario en un lugar de destino tiene problemas para imprimir un informe financiero. Llama al interno 3333 y la llamada se transfiere a un agente de asistencia técnica, que consulta la base de conocimientos a fin de establecer por qué no puede imprimir, e indica al funcionario que pulse las teclas CTRL+F5. Cinco minutos más tarde, el funcionario entrega el informe a su jefe. Durante la conversación telefónica, el agente de asistencia técnica muestra al funcionario cómo acceder en línea al portal de la web que contiene la base de conocimientos y la marca para que en el futuro el funcionario pueda resolver este tipo de cuestiones por sí solo.

#### **Efectos institucionales**

90. Consolidar, modernizar y normalizar las actividades de los servicios de asistencia al usuario de TIC y otros servicios administrativos reducirá las disparidades y costos actuales de los servicios. La adopción en toda la Organización de las mejores prácticas y herramientas de tecnología comunes mejorará la disponibilidad y calidad de los servicios; suministrará metodologías y procesos disciplinados que podrán reproducirse; mantendrá y ampliará los conocimientos institucionales y generará economías.

#### **Beneficios cualitativos**

91. La iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” aportará los siguientes beneficios cualitativos a la Organización:

a) **Agilidad.** Al utilizar procesos basados en las mejores prácticas y herramientas tecnológicas comunes en todos los lugares de destino, los servicios de asistencia técnica estarán en condiciones de resolver problemas rápida y habitualmente. Además, se pasará de la reacción a la acción directa, que posibilitará la identificación de amenazas mundiales a la seguridad cibernética y la rápida divulgación de soluciones a otros sitios;

b) **Accesibilidad.** La prestación de servicios las 24 horas del día 7 días por semana en varios idiomas reducirá en gran medida el tiempo necesario para solucionar los problemas al tiempo que permitirá prestar los servicios de TIC de calidad superior que son fundamentales para las operaciones a escala mundial de la Organización;

c) **Mejoras en los procesos y operaciones de la TIC.** iNeed proveerá un conjunto integrado de herramientas fiables y modernas de asistencia técnica al usuario que permitirá prestar servicios coherentes y eficaces. El consiguiente excedente de capacidad podrá reasignarse a otras funciones dentro de la Organización;

d) **Capacidad de respuesta.** El uso de herramientas para el seguimiento de la solución de los problemas a la primera llamada, la capacidad de autoservicio, la resolución más rápida de los problemas y una base de conocimientos ampliada aumentarán extraordinariamente la capacidad de respuesta de los servicios de asistencia técnica. A su vez, la capacidad de respuesta mejorada permitirá a los usuarios reanudar más rápidamente sus tareas habituales;

e) **Productividad.** Todo tiempo de inactividad de la computadora o el usuario se traduce en una pérdida de productividad. El seguimiento y la presentación de informes sobre el desempeño de los servicios de asistencia técnica y el análisis de problemas comunes llevará a un aumento de la calidad y el rendimiento de los servicios de asistencia técnica. Esto también contribuirá a garantizar la transparencia de los acuerdos negociados sobre el nivel de los servicios que se negocian, que indicarán claramente qué servicios van a prestarse, así como cuándo, dónde y cómo se prestarán. Además, una mayor disponibilidad de los servicios de asistencia técnica y un único punto de contacto dotarán de continuidad a los servicios de todos los usuarios de la Secretaría, en todo momento y desde cualquier lugar.

### **Beneficios cuantitativos**

92. La Organización gasta actualmente en las operaciones de los servicios de asistencia técnica unos 135 millones de dólares anuales, sin incluir los costos asociados con otros servicios de asistencia administrativa que funcionan en todos los lugares de destino, que no están disponibles en este momento. A su vez, los costos de los servicios de asistencia al usuario de TIC pueden desglosarse en distintos componentes, a saber, costos laborales (95,4 millones de dólares) y gastos de equipo (39,6 millones de dólares). Los entornos de los servicios de asistencia técnica y las estaciones de trabajo reciben el apoyo de 835 equivalentes de funcionarios a jornada completa (618 de plantilla y 217 contratistas) en más de 131 servicios de asistencia técnica de todo el mundo. Se estima que, cuando se termine de ejecutar el proyecto, las economías totales anuales recurrentes se situarían entre 39,7 millones de dólares y 59,5 millones de dólares. Se lograrían algunas economías a medida que progresen las iniciativas y se prevé que el total de las economías se habrá logrado un año después de la aplicación plena (véase el anexo IV). A continuación se enumeran las economías proyectadas en relación con las mejoras funcionales concretas:

a) **Autoservicio.** Se estima que la introducción de las funciones de autoservicio que permitan a los usuarios solicitar un servicio, cambiar su contraseña y acceder a una base de conocimientos que permita búsquedas reducirá el volumen de trabajo de los servicios de asistencia técnica y el tiempo de los agentes de esos servicios de un 25% a un 40%, lo que generará economías de entre 6,6 millones de dólares y 9,9 millones de dólares anuales;

b) **Gestión de los activos de TIC.** Automatizar la detección de dispositivos de TIC y validar las necesidades de dichos dispositivos reducirá el trabajo de los servicios de asistencia técnica y las estaciones de trabajo en aproximadamente un 10% y permitirá economías de equipo y programas de informática aproximadamente en otro 10% como resultado de la capacidad para aprovechar la información y reducir el número de contratos y licencias. En total, se estima que las economías anuales en este ámbito serán de 10,3 millones de dólares a 15,4 millones de dólares;

c) **Automatización de los servicios de asistencia técnica.** Se estima que la introducción de procesos y herramientas tecnológicas estandarizadas en los servicios de asistencia técnica, así como la automatización del encaminamiento de las solicitudes de servicio y la posibilidad de consultar en tiempo real la información del usuario, reducirá los costos de los agentes de asistencia técnica entre 1,4 millones de dólares y 2 millones de dólares por año;

d) **Adopción de normas para las estaciones de trabajo.** Un conjunto reducido de configuraciones de estaciones de trabajo (también llamadas imágenes de las estaciones de trabajo) reducirá los costos laborales de las estaciones de trabajo y los servicios de asistencia técnica en un 10% cada uno, debido a la reducción de la complejidad de las estaciones de trabajo y la consiguiente disminución de las solicitudes presentadas a los servicios de asistencia técnica. En total, las economías anuales estimadas se situarán entre 7,5 millones de dólares y 11,3 millones de dólares;

e) **Automatización de las estaciones de trabajo.** La introducción de herramientas de control remoto y distribución de programas informáticos a escala institucional permitirá a los agentes de asistencia técnica regionales restablecer rápidamente las estaciones de trabajo y brindará herramientas de gestión de las estaciones de trabajo para reducir el número de incidentes. Esto reducirá los costos de mano de obra del apoyo a las estaciones de trabajo en aproximadamente un 15% y permitirá economías anuales estimadas de entre 7,4 millones de dólares y 11,2 millones de dólares;

f) **Migración de los servicios de asistencia técnica locales.** Tras el establecimiento de los centros de servicios regionales en el bienio 2012-2013, las funciones de los servicios comunes se trasladarán gradualmente a los servicios regionales, lo cual reducirá las necesidades de mano de obra local en aproximadamente el 15% y los costos de equipo local en un 50%. Esto generará economías anuales estimadas de entre 6,5 millones de dólares y 9,8 millones de dólares;

g) **Automatización de otros servicios administrativos.** La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y otras dependencias de TIC colaborarán estrechamente con distintos departamentos y oficinas para establecer y dar prioridad a los principales servicios administrativos que podrían mejorarse por medio de la adopción del modelo de servicios de asistencia al usuario de TIC. Aunque se prevén mejoras cuantitativas de la productividad, estas no pueden detallarse hasta que se haya realizado un análisis pormenorizado de estos servicios.

**Cuadro 5**  
**Beneficios anuales recurrentes, estimados por categoría, de la iniciativa**  
**“Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC”**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Función</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Autoservicio	6,6	9,9
Gestión de activos de TIC	10,3	15,4
Automatización de los servicios de asistencia técnica	1,4	2,0
Adopción de normas para las estaciones de trabajo	7,5	11,3
Automatización de las estaciones de trabajo	7,4	11,2
Migración de los servicios de asistencia técnica locales	6,5	9,8
<b>Total</b>	<b>39,7</b>	<b>59,6</b>

**Plan de ejecución**

**Enfoque**

93. Una de las revisiones importantes efectuadas en el enfoque del proyecto desde la publicación del informe del Secretario General sobre el estado de aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones (A/65/491) consistió en aprovechar las inversiones y los sistemas anteriores en la mayor medida posible. Como se indica *supra*, un elemento fundamental de la estrategia revisada es aprovechar las inversiones hechas en iNeed (una aplicación para la gestión de las relaciones con los clientes) y determinar la capacidad de autenticación del sistema institucional de control de la identificación. iNeed se utilizará en los servicios institucionales de asistencia al usuario de la TIC y en los servicios locales como herramienta común para tramitar todas las solicitudes de servicios. El sistema institucional de control de la identificación se utilizará para proporcionar un directorio central de todos los usuarios de estaciones de trabajo y autenticar el acceso a los servicios apropiados. El enfoque de ejecución consiste en:

- a) Normalizar las imágenes en pantalla y reducir su cantidad para aumentar las características comunes, reducir la complejidad en todos los lugares de destino y facilitar el diagnóstico de los problemas y el apoyo;
- b) Distribuir programas informáticos estándar y herramientas de acceso a distancia;
- c) Utilizar la aplicación iNeed en todos los lugares de destino;
- d) Usar una base de conocimientos institucional para suministrar a los agentes y los usuarios de los servicios de asistencia técnica información de mejor calidad, con mayor rapidez y exactitud;
- e) Optimizar y promover el uso de opciones de autoservicio para reducir al mínimo las demoras en la comunicación de problemas y en las actualizaciones sobre la situación;

f) Proveer un número de teléfono interno común para todos los lugares de destino (por ejemplo, el 3333) en lugar de utilizar distintos números como actualmente;

g) Desplegar gradualmente iNeed en un número limitado de departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones.

94. Será la primera vez que una iniciativa global de gestión de los servicios de la TIC se habrá implementado plenamente las 24 horas del día, aprovechando tanto iNeed como el sistema de control de la identificación para equipar a los centros de servicios regionales y locales. La finalidad es incorporar las funciones de los servicios administrativos existentes y previstos en este enfoque. Así pues, y previo acuerdo de los altos cargos de la Secretaría, se prevé que los centros de servicios regionales suministren en el futuro tanto servicios de TIC como otros servicios administrativos.

95. iNeed se desplegó en el centro de datos institucionales establecido en la BLNU en 2010. La aplicación seguirá siendo la herramienta estándar utilizada para mejorar y gestionar todo tipo de servicios en toda la Organización. Se prevé que a largo plazo será el punto de acceso para todas las solicitudes de servicios. Habrá un único número de teléfono o un único sitio en Internet que los usuarios podrán utilizar para solicitar cualquier servicio. El sistema remitirá todas las solicitudes a los servicios de asistencia técnica apropiados. El despliegue completo de iNeed como herramienta institucional para los servicios de asistencia técnica comenzará por los servicios de TIC y luego se ampliará e incluirá otros servicios administrativos.

96. Esta iniciativa abarcará por lo menos tres servicios de asistencia al usuario de la TIC, por ejemplo, uno en América, uno en Europa, el Oriente Medio y África, y uno en Asia, que proveerán servicios las 24 horas del día los 7 días de la semana a todos los lugares de destino de las Naciones Unidas en todo el mundo. Los servicios de asistencia técnica regionales, conjuntamente con los servicios de asistencia técnica locales, atenderán todas las solicitudes de servicios de los usuarios de la TIC, ya sea por teléfono o por medio del sitio web de autogestión iNeed, e informarán al usuario acerca del estado de su solicitud. iNeed registrará todas las llamadas relativas a los servicios y las medidas adoptadas. Por medio de esta interacción, la Organización podrá hacer el seguimiento y analizar la capacidad de respuesta y la eficacia de todas las solicitudes, mejorando así la gestión del personal que presta estos servicios.

97. Los servicios regionales de asistencia al usuario de la TIC incluirán un conjunto reducido de configuraciones estándar de estaciones de trabajo. Esto racionalizará y mejorará los flujos de trabajo y las herramientas de gestión de incidentes y problemas, permitiendo a los agentes que prestan estos servicios responder y resolver los problemas de manera oportuna. Las estaciones de trabajo normalizadas permitirán una gestión mejorada de los activos de los equipos y programas informáticos, la potenciación de los contratos con los proveedores mediante economías de escala y la mejora del sistema de seguridad de la TIC.

98. Los servicios de asistencia técnica regionales prestarán apoyo a todas las aplicaciones institucionales, en todos los lugares de destino. Los problemas más comunes de las aplicaciones serán tramitados por los centros de servicios regionales y no por los servicios de asistencia locales, tal como se hace actualmente.

99. iNeed utilizará la capacidad de autoservicio de los usuarios que permitirá a los funcionarios de las Naciones Unidas resolver sus problemas sin la intervención de los agentes de servicios de asistencia u otro personal técnico, por ejemplo, haciendo una búsqueda en la base de conocimientos o cambiando la contraseña por sí solos con una herramienta de fácil utilización. Esto supone dos ventajas, a saber: los usuarios aprenden a valerse por sí mismos (como es común en la actualidad) y la carga de trabajo de los agentes de asistencia técnica disminuye.

100. Otro elemento fundamental de la iniciativa es el empleo de un dispositivo de TIC automatizado con capacidad de detección y gestión de activos. Esto ayudará no solo a los agentes que responden a las solicitudes de asistencia técnica y permitirá una mayor transparencia en la presentación de informes y los modelos de facturación de cargos al usuario, sino que también suministrará un aporte fundamental para el cumplimiento con las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en lo que se refiere al inventario y la valuación de activos.

101. Cabe señalar que, mientras que esta iniciativa consolidará todos los servicios de asistencia al usuario de la TIC, no eliminará la necesidad actual de contar con algunos funcionarios locales de TIC. Un principio de la iniciativa es adoptar un enfoque automatizado siempre que ello sea posible para reducir la dependencia de servicios locales, al tiempo que se suministran los servicios más eficaces en función del costo. El gráfico *V infra* brinda una representación visual del enfoque adoptado en el contexto de la iniciativa “Servicios institucionales de asistencia al usuario de TIC”.

Gráfico V

**Representación visual de la iniciativa “Servicios institucionales de asistencia al usuario de TIC”**



**Progresos alcanzados hasta la fecha: gestión de las relaciones con los clientes**

102. Desde que se presentó a los Estados Miembros el concepto de gestión de las relaciones con los clientes en 2008, se han hecho algunos progresos con miras a su aplicación utilizando los recursos existentes. Se ha desplegado el sistema iNeed en los siguientes departamentos y oficinas de la Sede: la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (para la emisión de identificadores de incidencias de servicios de

asistencia a usuarios de TIC, solicitudes de servicios genéricos y determinados aspectos manuales de la gestión de activos de la TIC); el Departamento de Gestión (para las operaciones de gestión de las instalaciones e información financiera); y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios en Nueva York y Ginebra, la BLNU, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) (para los servicios de asistencia a los usuarios de la TIC). El despliegue continuará en 2011 e incluirá la División de Contaduría General del Departamento de Gestión, la gestión de las instalaciones en la BLNU, los servicios centrales de apoyo de la CESPAO y un portal de autoservicio en misiones sobre el terreno seleccionadas en el Oriente Medio. Las iniciativas que figuran en el presente informe, que se armonizarán con la iniciativa “Servicios institucionales de asistencia al usuario de TIC”, se traducirán en progresos importantes en el bienio 2012-2013 con miras al logro de la visión original de la gestión de las relaciones con los clientes en la Secretaría. Cabe señalar que en 2011 se recabará el auspicio de los distintos departamentos y oficinas para garantizar que el desarrollo de la gestión de las relaciones con los clientes responda a las principales necesidades de servicios en el bienio 2012-2013.

#### **Progresos alcanzados hasta la fecha: servicios institucionales de asistencia al usuario de la TIC**

103. Sobre la base de la reacción de los Estados Miembros, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha ajustado su enfoque para armonizar las iniciativas tanto existentes como previstas como Umoja y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno a fin de aprovechar en la mayor medida posible los sistemas y las capacidades internas existentes. La potenciación de iNeed ha reducido considerablemente el costo general de aplicación de los servicios institucionales de asistencia al usuario de TIC. Además, la Oficina ha armonizado otras iniciativas existentes para suministrar funciones críticas relacionadas con los servicios de seguridad y de directorio (sistema institucional de control de la identificación). Esto permitirá una mejor autenticación del usuario, un aspecto fundamental para las opciones de autogestión (como el cambio de contraseña) y aumentará considerablemente la velocidad de respuesta a las solicitudes de servicios.

#### **Cronograma**

104. El calendario de toda la iniciativa figura en el gráfico VI. No obstante, es importante observar que en este momento se proponen tareas solo para 2012 y 2013 y que las etapas iniciales que se indican más abajo se han replanteado como un conjunto de subproyectos que podrían ejecutarse dentro de los ciclos de financiación apropiados.

Gráfico VI  
Cronograma de la iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC”

Principales actividades	2012	2013	2014	2015
a) Formular, probar y ejetuar las normas para las estaciones de trabajo (en toda la Secretaría)	■			
b) Formular, probar y ejetuar las funciones de autogestión, base de conocimientos e inteligencia empresarial	■			
c) Formular, probar e implementar las funciones de registro de incidencias y calendarización de servicios de asistencia técnica y otras herramientas para los agentes	■			
d) Establecer centros de servicio de asistencia al usuario de TIC	■			
e) Migrar las funciones de los servicios locales de asistencia al usuario de TIC a los servicios institucionales			■	
f) Hacer de iNeed una plataforma para fines operacionales (impuestos, viajes, contabilidad)	■		■	

105. La iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” se ejecutará por conducto de las siguientes actividades principales (véase el gráfico VI *supra*):

a) **Formular, probar e implementar normas para las estaciones de trabajo (en toda la Secretaría).** En 2011 se está realizando una encuesta de todos los lugares de destino a fin de recabar información sobre la complejidad y diversidad del entorno del usuario (estación de trabajo) de la Organización. La determinación de normas para las estaciones de trabajo exigirá en 2011 la colaboración de todos los jefes de TIC, que deberán establecer las normas para el equipo de la estación de trabajo, las herramientas habituales de gestión de la estación de trabajo y un conjunto reducido de herramientas informáticas comunes, como sistemas operativos, aplicaciones de correo electrónico, navegadores y programas antivirus. En 2012 y 2013 se ultimarán acuerdos sobre las herramientas que han de utilizarse, un cronograma de aplicación y calendarios para eliminar contratos innecesarios de programas y equipo innecesarios;

b) **Formular, probar e implementar las funciones de autoservicio, base de conocimientos e inteligencia empresarial.** El equipo de iNeed elaborará opciones de autoservicio sobre la base de las especificaciones suministradas por los departamentos, las oficinas y los proveedores de servicios de TIC. Además, el sistema institucional de gestión de la identidad desarrollará una función de autenticación para los usuarios de las estaciones de trabajo que les permitirá cambiar sus propias contraseñas. Asimismo, se combinarán los distintos tipos de directorios de la red en un solo modelo institucional. Todas estas actividades están previstas para 2012. Por otra parte, en 2011 se realizará un análisis del catálogo de servicios mundiales que contendrá los principales criterios para la elaboración de la función de solicitud de servicio en 2012. Ese año se consolidarán las bases de conocimientos existentes, que se incorporarán en una base de datos institucional combinada sobre las estaciones de trabajo antes de fines de 2013. Esta base de conocimientos se seguirá ampliando hasta finales de 2015 con el aporte de expertos en distintos temas en los ámbitos funcionales establecidos para contribuir a la migración de las funciones de los servicios locales de asistencia a los servicios institucionales;

c) **Formular, probar e implementar las funciones de registro de incidencias y calendarización de servicios de asistencia técnica y otras herramientas para los agentes.** Se agregarán en iNeed herramientas de asistencia técnica para crear, asignar, hacer el seguimiento e informar sobre el estado de las solicitudes, así como para posibilitar la distribución eficaz y eficiente de la carga de trabajo entre los agentes de los servicios de asistencia técnica. Además de las herramientas de inteligencia empresarial con capacidad de gestión del desempeño, en 2012 se suministrará un conjunto de herramientas automatizadas que proveerán a los locales de servicios de asistencia técnica regionales de esa función en 2013;

d) **Establecer centros de servicio de asistencia al usuario de TIC.** Como se mencionó *supra*, se prevé el establecimiento de tres centros regionales de servicios institucionales de asistencia técnica que aplicarán un enfoque de 24 horas al día 7 días por semana. La ubicación de los centros se determinará en función de criterios priorizados, que incluirán consideraciones relativas a las comunicaciones, mano de obra, logística y huso horario. Se prevé que este análisis comenzará en 2012, con la selección de la ubicación de los centros, en tanto que su establecimiento está previsto para mediados de 2013 y su puesta en funcionamiento para fines de ese año;

e) **Migrar las funciones de los servicios locales de asistencia al usuario de TIC a los servicios institucionales.** Aunque seguirá necesitándose una presencia local para algunas actividades, por ejemplo, las relacionadas con aplicaciones específicas para cada lugar y la reparación de computadoras, será más pequeña una vez que algunas de las funciones que se ejecutan actualmente en forma local se trasladen a los servicios de asistencia técnica regionales, aprovechando las herramientas que se mencionan *supra*. A fines de 2013 equipos de migración plenamente capacitados entrevistarán al personal de los servicios de asistencia técnica locales para incorporar en la base de conocimientos mundial los problemas (y las soluciones) comunes de los usuarios locales. Se prevé que estas actividades de migración comenzarán en 2014 y continuarán hasta fines de 2015;

f) **Hacer de iNeed una plataforma para fines operacionales (impuestos, viajes, contabilidad).** Al tiempo que se ultima un diseño plenamente funcional de servicios de TIC (por medio de los servicios institucionales de asistencia al usuario), el mismo modelo podría utilizarse para otras esferas de servicios sustantivos de los departamentos y oficinas, como impuestos, viajes y contabilidad. Será importante garantizar el auspicio de los interesados de las dependencias sustantivas para aportar liderazgo a fin de reestructurar funciones sustantivas seleccionadas en el bienio 2012-2013. A medida que las iniciativas institucionales como Umoja se apliquen en el bienio 2014-2015, será importante velar por que los servicios de asistencia al usuario de la TIC, así como los servicios de los departamentos y oficinas, sigan un enfoque semejante y suministren servicios eficaces de alcance mundial.

## Recursos necesarios

### Cuadro 6

#### Total de recursos necesarios para la ejecución de la iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC”

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2012-2013</i>
Viajes de funcionarios . . . . .	165,0
Servicios por contrata . . . . .	11 103,5
Gastos generales de funcionamiento . . . . .	443,3
Suministros y materiales . . . . .	1 166,1
Mobiliario y equipo . . . . .	274,0
<b>Total . . . . .</b>	<b>13 151,9</b>

### Recursos necesarios para el bienio 2012-2013

106. La iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” se ejecutará como un programa de trabajo integrado, razón por la cual todas las estimaciones que figuran en esta sección se han consolidado.

#### *Viajes de funcionarios*

107. La suma de 165.000 dólares sufragaría el costo de viajes de funcionarios en el bienio 2012-2013. Dado que se trata de una iniciativa mundial, el personal de proyectos deberá viajar a lugares de operaciones situados fuera de la Sede para asistir a cursos prácticos y actividades de gestión del cambio y coordinación.

#### *Servicios por contrata*

108. La suma de 11.103.500 dólares sufragaría las necesidades relacionadas con las actividades siguientes:

a) Una suma de 3.947.300 dólares sufragaría el costo de las licencias de los programas informáticos de los servicios de asistencia técnica y las estaciones de trabajo. Estos programas informáticos se adquirirán en etapas, a medida que se desplieguen a los distintos lugares de destino y funcionarios;

b) Una suma de 7.156.200 dólares sufragaría a los contratistas para la gestión de proyectos y tareas funcionales como la reestructuración de los procesos, el establecimiento de las necesidades operativas, el desarrollo de aplicaciones, la integración de aplicaciones, la automatización de procesos y la migración de datos, así como la prestación de servicios y la asistencia a la comunidad de usuarios.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

109. La suma de 443.300 dólares financiaría los gastos comunes de apoyo en concepto de alquiler, pequeñas modificaciones del espacio de oficinas y servicios de teléfono y fax en relación con los puestos de contratistas solicitados en virtud de este programa.

*Suministros y materiales*

110. La suma de 1.166.100 dólares sufragaría los gastos relacionados con el establecimiento de los centros de servicios regionales.

*Mobiliario y equipo*

111. La suma de 274.000 dólares financiaría los gastos de los nuevos servidores necesarios para la infraestructura informática de los servicios de asistencia técnica.

**Bienio 2014-2015 y años ulteriores**

112. El costo del proyecto se ha estimado preliminarmente, con toda la exactitud posible, entre 14,9 millones de dólares y 22,3 millones de dólares. La estimación incluye la ampliación de las actividades iniciadas en el bienio 2012-2013, apoyo a los equipos de migración, gastos de viaje e inversiones en gestión del cambio a fin de garantizar la migración satisfactoria de los servicios locales de asistencia al usuario de TIC y su adopción sin tropiezos por los principales usuarios finales. No obstante, la previsión se actualizará en los informes posteriores y las necesidades se abordarán de conformidad con los procedimientos presupuestarios establecidos a medida que se disponga de más detalles.

**D. Crear una infraestructura de TIC flexible****Antecedentes**

113. En los últimos decenios, la Organización ha establecido y mantenido una infraestructura de TIC y las instalaciones correspondientes sobre la base de las necesidades de los distintos lugares de destino. Se privilegió este enfoque descentralizado ya que se consideraba necesario para garantizar el funcionamiento fiable de la infraestructura, habida cuenta de que las comunicaciones de datos a escala mundial no eran confiables. Este modelo se sigue utilizando y ha dado por resultado la creación de por lo menos 34 centros de datos y 177 salas de servidores en toda la Secretaría. En lo que respecta a su distribución, hay 18 centros de datos y 63 salas de servidores en la Sede, en las oficinas situadas fuera de la Sede y en las comisiones regionales, y 16 centros de datos y 114 salas de servidores en las misiones sobre el terreno.

114. En los últimos 10 años, se han hecho progresos importantes para facilitar la interconectividad entre todos los lugares de destino por medio de la nueva generación de tecnologías de las comunicaciones. No obstante, los centros de datos siguen funcionando en forma aislada, ocupándose principalmente del apoyo a las necesidades locales. Este *modus operandi* se utiliza en toda la Organización, en los lugares de destino grandes y pequeños, e incluso sobre el terreno.

115. Los recursos se destinan no solo a mantener estos centros de datos exclusivos de los lugares de destino sino también a proporcionar servicios separados para la recuperación en casos de desastre que respalden la información y los sistemas del centro. Con excepción del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que provee servicios de recuperación en casos de desastre en la BLNU para todas sus misiones sobre el terreno, todos los demás lugares de destino son responsables en forma individual de su propia infraestructura de respaldo. Los lugares de destino que no cuentan con los recursos para servicios de recuperación

adecuados en casos de desastre carecen totalmente de ellos o dependen de otros lugares de destino para cumplir esta función según el caso, lo que pone en riesgo a la Organización.

116. La adopción de un enfoque institucional y de un modelo de servicios compartidos en apoyo de todos los lugares de destino de la Secretaría permitirá realizar ahorros mediante economías de escala, reducir gradualmente el tamaño de los centros de datos locales y prestar servicios de recuperación en casos de desastre a los lugares de destino según sus necesidades, creando así una estructura de TIC flexible.

117. Los lugares de destino también han adoptado un enfoque descentralizado respecto del desarrollo, la implementación y el mantenimiento de aplicaciones locales. Este enfoque individual acarrea un mayor gasto para la Organización en general, pues exige más personal, servidores, almacenamiento y respaldo (flexibilidad) de lo que habría sido necesario en otras circunstancias.

118. El fundamento para mantener la descentralización ha perdido validez. Los sistemas institucionales, basados en programas informáticos comerciales, pueden atender a la mayor parte de las necesidades de los lugares de destino. Solo en casos excepcionales, es decir, cuando las aplicaciones altamente especializadas son la única solución posible, debe un lugar de destino emprender el desarrollo de infraestructura con una finalidad local.

119. De conformidad con la resolución 63/269 de la Asamblea General, la estrategia de la Secretaría es adoptar una gestión institucional de la infraestructura de TIC. A fin de satisfacer la indicación de la Asamblea General, la estrategia de la TIC (véase el documento A/65/491) incluyó la transición a un modelo que consistía de solo dos centros institucionales de datos para hospedar los sistemas institucionales. Los centros locales de datos seguirán existiendo pero su envergadura se reducirá considerablemente ya que se ocuparán únicamente de sistemas que, por su naturaleza, no pueden hospedarse en centros institucionales de datos.

120. Esta visión se logrará si los centros de datos de la Organización adquieren una estructura más reducida y flexible con dos centros principales: el centro institucional de datos de la BLNU y el centro de datos secundario de Valencia (España).

### **Objetivos**

121. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha reformulado los proyectos “Simplificar los centros de datos” y “Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones” en una iniciativa integrada llamada “Creación de una infraestructura de TIC flexible”. De este modo ha armonizado la simplificación de los centros de datos con la flexibilidad de la TIC para aprovechar más efectivamente la labor realizada desde la presentación de los informes anteriores. Las solicitudes de financiación adicional para las etapas futuras de la iniciativa se presentarán como parte de los ciclos presupuestarios correspondientes de la Secretaría de las Naciones Unidas. Para algunas tareas, se ha limitado el alcance a la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales debido a los progresos que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ya ha hecho con miras a crear los centros institucionales de datos. Este enfoque permitirá a la Oficina alcanzar progresos

considerables en lo que respecta al enfoque reformulado mediante la adopción de los dos principales objetivos siguientes:

- a) Poner en marcha dos centros institucionales de datos, uno situado en la BLNU y el otro en el centro de datos secundario de Valencia;
- b) Hospedar todas las aplicaciones institucionales (Umoja, correo electrónico, Inspira, iNeed y el sistema institucional de control de la identificación) centralmente, en centros institucionales de datos, consolidando así la infraestructura y los recursos de apoyo para las aplicaciones;
- c) Suministrar a los centros de datos institucionales y locales supervisión y apoyo las 24 horas del día 7 días por semana desde los centros institucionales de datos, logrando así reducciones de costos mediante economías de escala;
- d) Seguir hospedando aplicaciones únicas, específicas para cada lugar en los centros locales de datos;
- e) Mantener un plan maestro integrado de proyectos con informes para todos los interesados que aseguren la transparencia en relación con el estado de la iniciativa. Se recabará en todo momento el asesoramiento y la orientación de los órganos de gobernanza sustantivos y en materia de TIC.

#### Recuadro 6

##### **Ejemplo ilustrativo: iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”**

###### *Problema existente*

Los disturbios civiles amenazan la vida del personal de las Naciones Unidas destinado en una región asolada por la guerra. Para proteger su seguridad, la mayoría del personal ha tenido que abandonar la oficina de las Naciones Unidas en el país y, en algunos casos, la región. El equipo de seguridad de la misión está tratando de localizar a todo el personal para comprobar si están a salvo, y el personal administrativo está haciendo esfuerzos denodados por salvar los datos y establecer las operaciones en otro sitio para ayudar rápidamente a la población e informar al mundo acerca de la crisis. Localizar a todo el personal lleva días y, lamentablemente, se corre el riesgo de perder la mayoría o la totalidad de los datos críticos. Encontrar una nueva ubicación y comenzar a funcionar nuevamente puede tardar días, poniendo en grave peligro al personal y tornando imposible informar sobre la situación de la crisis.

###### *Mejoras esperadas*

Mediante el fortalecimiento de la flexibilidad de la infraestructura de TIC, pueden enviarse mensajes de texto a todo el personal de las Naciones Unidas apenas comienza la crisis, brindándoles información acerca de dónde reunirse. Se reciben los mensajes del personal y en pocas horas se conoce el paradero de todos. En el sitio de evacuación establecido previamente, el personal puede acceder a sus sistemas y comenzar rápidamente la tarea fundamental de informar prontamente a la Sede de la situación de la crisis.

### Efectos institucionales

122. La iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” ampliará el desempeño sustantivo y en materia de TIC, permitiendo el acceso seguro y fiable a los datos y los sistemas en toda la Secretaría, y al mismo tiempo mejorará la productividad y agilidad con costos considerablemente menores. La infraestructura racionalizada basada en el concepto de centros institucionales de datos mejorará mucho la flexibilidad de la Organización en momentos de crisis y suministraría una plataforma fundamental para hospedar las aplicaciones institucionales de la forma más eficiente.

123. Racionalizar la infraestructura informática de la Secretaría no solo aumentará la eficiencia operacional; lo que es más importante, brindará beneficios considerables a los departamentos y oficinas, facilitando y acelerando la puesta en práctica de nuevos sistemas y tecnologías institucionales en una plataforma fiable común.

### Beneficios cualitativos

124. La iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” aportará a la Organización los siguientes beneficios cualitativos:

a) **Gestión coherente de los servidores y el almacenamiento institucionales.** Normalizar la infraestructura de la Organización mejorará el rendimiento y la disponibilidad de los centros de datos, racionalizando los procesos y procedimientos de apoyo, la capacitación de los técnicos para que puedan desempeñarse en diversas funciones y el aumento del uso de contratos marco para la adquisición y el mantenimiento de bienes de capital en múltiples lugares de destino. Esto mejorará la productividad de la Organización al reducir al mínimo los períodos de inactividad relacionados con interrupciones;

b) **Mejor prestación de servicios.** Reducir los recursos utilizados para las tareas operacionales de rutina de los centros de datos y reasignarlos a funciones de TIC de mayor valor permitirá prestar más apoyo a las necesidades generales de la Organización;

c) **Corrección de las deficiencias operacionales y reducción de los riesgos.** Aumentar la capacidad de recuperación y la flexibilidad en casos de desastre por medio de la ampliación de instalaciones de categoría mundial mitigará los riesgos y preparará adecuadamente la infraestructura de TIC para todas las iniciativas futuras. También garantizará que la Organización pueda seguir funcionando durante una crisis y después de ella;

d) **Promoción del uso sostenible de las TIC reduciendo la huella de carbono.** Utilizar menos servidores físicos supone un menor consumo de electricidad.

### Beneficios cuantitativos

125. Actualmente la Organización gasta unos 104 millones de dólares por año en los centros de datos, incluidos los costos de personal (54,2 millones de dólares) y equipo (49,6 millones de dólares). Además, trabaja en ellos un equivalente de alrededor de 552 funcionarios a jornada completa. La Sede, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales (excluidas las misiones) tienen un gasto anual de

42,2 millones de dólares y trabaja en ellas un equivalente de 248 funcionarios a jornada completa. Se estima que después de la puesta en marcha, el ahorro anual total de la iniciativa se situaría entre 17,9 millones de dólares y 26,9 millones de dólares. Algunas economías se alcanzarán a medida que las iniciativas progresan, y se prevé que los ahorros completos se lograrán un año después de su puesta en marcha plena (véase el anexo IV).

126. Las cantidades *supra* no incluyen los ahorros que se alcanzarán en las misiones sobre el terreno, de las que informará el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En consecuencia, los beneficios que figuran en los apartados a) a c) *infra* corresponden solo a la Sede, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales. Además, las cantidades no incluyen los beneficios estimados que se obtendrán al evitar las pérdidas que sufriría la Organización a raíz de la pérdida de datos y/o interrupciones en la continuidad de las operaciones de las dependencias sustantivas afectadas por posibles crisis. Se prevé la obtención de los siguientes ahorros como resultado de las mejoras funcionales específicas propuestas en el marco de esta iniciativa:

a) **Archivos de correo electrónico.** La introducción de un programa que permitirá almacenar todos los archivos de correo electrónico en un solo lugar en la BLNU se traducirá en una reducción del equipo y la mano de obra en todos los lugares de destino. Se estima que esto permitirá ahorrar entre 1,3 millones de dólares y 2,0 millones de dólares por año;

b) **Optimización del almacenamiento.** Hay muchos archivos duplicados en los terabytes de documentos almacenados que la Secretaría genera en sus actividades. Eliminar los documentos duplicados es un paso fundamental que debería emprenderse antes de realizar copias de respaldo con fines de flexibilidad. Se estima que ello se traducirá en beneficios anuales de 1,3 millones de dólares a 2,0 millones de dólares;

c) **Configuración de los centros institucionales de datos.** Con el establecimiento de los centros, las aplicaciones institucionales de todos los lugares de destino podrán estar en un solo lugar. Los ahorros de mano de obra y equipos locales se estiman entre 4,9 millones de dólares y 7,4 millones de dólares (entre 2,8 millones de dólares y 4,2 millones de dólares por aplicación institucional). Cabe destacar que, a los fines de la estimación de los beneficios presentados en el presente informe, se tuvo en cuenta solo una aplicación (iNeed). Evidentemente las economías serán mayores a medida que se consoliden más aplicaciones para su uso institucional. Cabe destacar también que en esta estimación de los beneficios se incluye la realización de copias de resguardo locales de los datos de IMIS;

d) **Herramientas de servidores y almacenamiento institucionales.** Un conjunto reducido de herramientas de gestión y seguimiento de los servidores y sistemas de almacenamiento institucionales disminuirá los costos de mano de obra conexo debido a la menor complejidad y la mayor eficiencia operacional. El ahorro anual estimado se sitúa entre los 5,0 millones de dólares y los 7,5 millones de dólares. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno deberán colaborar para que las herramientas estén disponibles en todos los entornos;

e) **Migración de las salas de servidores locales.** Una vez que se hayan establecido los centros de datos institucionales y locales en 2012-2013, se realizará

la migración de las salas de servidores de cada lugar de destino con un enfoque por fases que se traducirá en una mejora de la continuidad institucional y en un ahorro anual de 5,4 millones de dólares a 8,0 millones de dólares. Se prevé que esos beneficios no se alcanzarán en su totalidad hasta 2016-2017.

#### Cuadro 7

#### **Beneficios anuales recurrentes estimados, por categoría, de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Función</i>	<i>Estimación mínima</i>	<i>Estimación máxima</i>
Archivos de correo electrónico	1,3	2,0
Optimización del almacenamiento	1,3	2,0
Configuración de los centros institucionales de datos	4,9	7,4
Herramientas de servidores y almacenamiento institucionales	5,0	7,5
Migración de las salas de servidores locales	5,4	8,0
<b>Total</b>	<b>17,9</b>	<b>26,9</b>

#### **Plan de ejecución**

##### **Enfoque**

127. Una de las revisiones importantes del enfoque del proyecto que figura en el informe del Secretario General (A/65/491) es la armonización de las iniciativas internas para reducir los costos de ejecución. Un elemento fundamental de la estrategia revisada es aprovechar las importantes inversiones realizadas en los centros institucionales de datos en la BLNU y Valencia a fin de ofrecer una plataforma flexible para el despliegue de las aplicaciones institucionales. Es importante subrayar la distinción entre las iniciativas “Simplificar los centros de datos” y “Creación de una infraestructura de TIC flexible” (conocida anteriormente como “Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones”). La primera de ellas procurará armonizar todos los sitios de centros de datos para reducir el número de salas de servidores locales y adoptar un criterio institucional de gestión de servidores y almacenamiento, mientras que la segunda aprovechará el entorno racionalizado para ofrecer la capacidad inmediata para hacer copias de resguardo y garantizar la continuidad de las operaciones en toda la Secretaría. Ambas están relacionadas en el sentido de que reducir al mínimo los costos de la iniciativa de flexibilidad requiere reducir el número de sitios, servidores y sistemas de almacenamiento. Básicamente, es más difícil ofrecer y mantener la capacidad de recuperación en casos de desastre en un gran número de sitios de configuración variada y diversa. Todos los lugares de destino están actualizando y coordinando sus redes en preparación para esta iniciativa. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno colaboraron en la formulación de este enfoque con miras a preparar la infraestructura para la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y Umoja. Los elementos básicos del enfoque de ejecución son los siguientes:

a) Establecimiento de un centro institucional de datos en la BLNU y de un sitio réplica en Valencia para lograr flexibilidad. Ambas instalaciones son elementos básicos de la estrategia global de acceso a todas las aplicaciones institucionales en toda la Secretaría. Se está trabajando arduamente y planificando con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para armonizar las necesidades sobre el terreno con las del resto de la Secretaría;

b) Conformidad de todas las aplicaciones con la arquitectura, las políticas y los procedimientos de los centros de datos institucionales y locales. La iniciativa establecerá las políticas y los procedimientos para hospedar todas las aplicaciones institucionales. Se elaborará un cronograma para la planificación y el despliegue, teniendo en cuenta Umoja, Inspira y otras aplicaciones institucionales. En colaboración con los interesados de los distintos departamentos, se determinarán las aplicaciones locales para permitir una consolidación futura y se hará su seguimiento, reduciendo de este modo las necesidades de infraestructura conexos;

c) Normalización del entorno de servidores y almacenamiento, entre otras cosas en relación con los procesos y las herramientas de vigilancia y gestión de los centros de datos tanto institucionales como locales. Esto facilitará una mayor flexibilidad y movilidad del personal, ya que las competencias necesarias para operar los centros de datos son transferibles. Otras tareas fundamentales son las siguientes:

i) Virtualización para reducir el número de salas de servidores, donde sea posible, antes de consolidar las salas de servidores locales en un solo centro de datos local por lugar de destino; identificación del posible lugar para el servidor a los fines de la iniciativa de flexibilidad;

ii) Reducción del espacio de almacenamiento actual con medios automatizados antes de poner en práctica medidas relativas a la flexibilidad;

iii) Ejecución, en todos los lugares, de una estrategia de almacenamiento de niveles múltiples basada en un cronograma convenido, para almacenar la información sistemáticamente y con menor costo;

iv) Gestión remota de los lugares más pequeños, procurando utilizar un enfoque automatizado, siempre que sea posible;

d) Armonización de entregables sobre la base de la experiencia adquirida en los pasos anteriores de la implementación y en las necesidades de financiación de los interesados;

e) Utilización de iNeed en todos los lugares de destino para las órdenes de trabajos relacionadas con la infraestructura y las solicitudes de servicios. Todas las solicitudes de hospedaje y almacenamiento se gestionarán por conducto del personal del servicio institucional de apoyo técnico de TIC y se remitirán a la entidad de servicios apropiada.

128. Los centros locales de datos deberán seguir suministrando apoyo a las aplicaciones que son solo locales, incluidos sistemas de gestión de edificios, sistemas de seguridad perimetral y vigilancia, sistemas de apoyo para tesorería, correo electrónico local y aplicaciones conexas en lugares que tienen una red lenta, discos locales compartidos, sistemas de directorio, intranet local e instrumentos de colaboración, comunicaciones locales y sistemas de facturación telefónica,

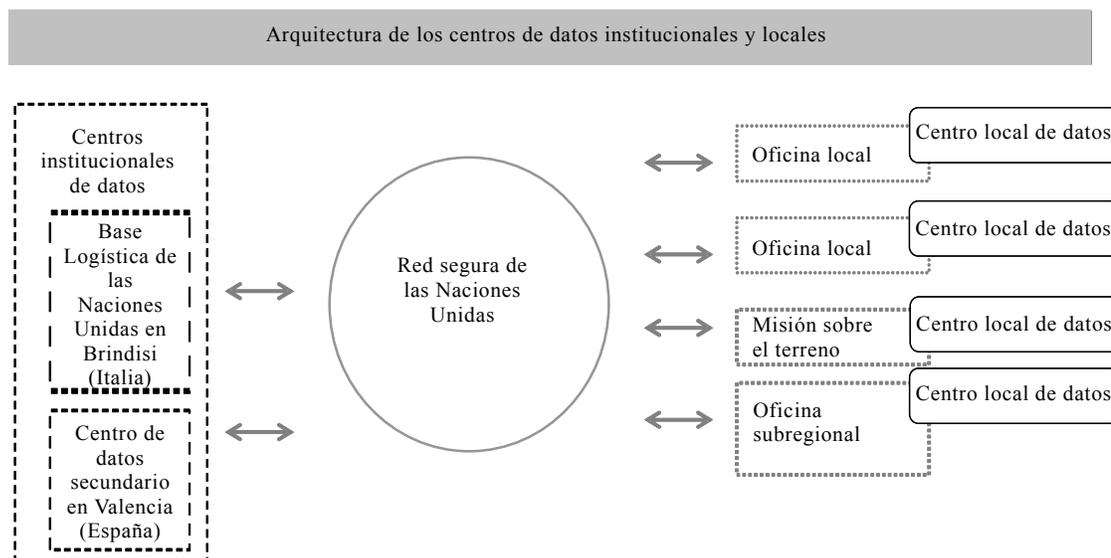
infraestructura de red para conectarse con otras oficinas, conexión a Internet y a edificios, y sistemas de producción de radio y televisión.

129. A fines de 2011, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones encabezará el proceso de colaboración con el Grupo de Coordinación de la Gestión de la TIC para analizar, seleccionar y poner en práctica un conjunto normalizado de herramientas de gestión de servidores y almacenamiento para la Secretaría que se desplegará en todos los lugares de destino (por medio de los centros de datos institucionales y locales). Este criterio mejorará en gran medida la flexibilidad en toda la Organización. En el caso de una catástrofe, el centro institucional de datos se constituirá en el sitio de mitigación de la crisis y permitirá una recuperación rápida de las operaciones sustantivas.

130. Al igual que en el enfoque adoptado en la iniciativa “Servicios institucionales de asistencia al usuario de TIC”, la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” se elaboró sobre la base de las observaciones recibidas de los Estados Miembros e interesados internos clave. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha armonizado las iniciativas en curso y previstas para utilizar plenamente las capacidades internas. Por consiguiente, el costo propuesto inicial de la iniciativa “Simplificar los centros de datos” se ha reducido considerablemente. Además, la Oficina ha mejorado la flexibilidad de la Secretaría en materia de TIC incorporando los aspectos más importantes del “Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones”, entre ellos la virtualización, la reducción del almacenamiento, los archivos de correo electrónico y la flexibilidad para el IMIS.

Gráfico VII

**Representación visual de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”**



**Progresos alcanzados hasta la fecha: “Simplificar los centros de datos”**

131. A pesar de los recursos limitados, se han hecho progresos en la armonización de los proyectos clave de infraestructura interna para suministrar capacidades

críticas, que han reducido los costos estimados relacionados con la iniciativa “Simplificar los centros de datos”. En la estimación revisada se han tenido en cuenta los programas de bienes de capital como el plan maestro de mejoras de infraestructura en la Sede, que ha seguido realizando mejoras en la BLNU, y los progresos alcanzados en la construcción del centro de datos secundario en Valencia. Además, a comienzos de 2012 se tiene previsto realizar inversiones modestas para actualizar la red a fin de permitir conexiones de vías múltiples de alta velocidad entre los principales lugares de destino; asimismo, se prevé que los centros institucionales de datos invertirán en una tecnología para reemplazar la red de área extendida (conmutación multiprotocolo mediante etiquetas). Estos adelantos y las inversiones previstas son decisivos para mejorar la calidad y reducir los requisitos de la iniciativa “Simplificar los centros de datos”, incluido el aspecto de la flexibilidad. No obstante, en razón de la reducción continua de las inversiones de capital y los presupuestos en los últimos bienios, la antigüedad y la capacidad de los equipos actuales de los centros de datos están llegando a un punto crítico, lo cual ha incrementado la necesidad de adoptar medidas inmediatas para asegurar la continuidad de las operaciones. Estos factores se tuvieron en cuenta en el enfoque revisado incluido en el presente informe. Las inversiones propuestas para 2012-2013, junto con las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento descritas *infra*, prepararán el entorno para el despliegue de Umoja y otras aplicaciones institucionales.

#### **Progresos alcanzados hasta la fecha: “Creación de una infraestructura de TIC flexible”**

132. La armonización de las iniciativas de infraestructura interna para aprovechar al máximo las capacidades internas ha reducido considerablemente el costo propuesto de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” (anteriormente “Enfoque unificado para un plan de recuperación en casos de desastre en materia de la TIC y continuidad de las operaciones”). Esta reducción se debe a la aprobación del sitio réplica en Valencia, una instalación de categoría mundial, como centro fundamental para dotar de flexibilidad a la BLNU. El sitio en Valencia comenzará a funcionar a la brevedad con un costo mucho menor para la Secretaría que el alquiler de espacios comerciales. La unificación con la iniciativa “Simplificar los centros de datos” surgió naturalmente, dado que ambas iniciativas son complementarias. En colaboración estrecha con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ajustó la iniciativa para proporcionar flexibilidad plena en toda la Secretaría mediante la utilización de los centros institucionales de datos. Esto reducirá considerablemente los costos de puesta en marcha y permitirá al mismo tiempo una respuesta más fácil, planificada y coherente ante toda crisis que afecte a la Organización.

#### **Cronograma**

133. En el gráfico VIII *infra* se muestra el calendario de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”. No obstante, cabe destacar que hasta ahora solo se han propuesto tareas que se emprenderán en 2012-2013.

Gráfico VIII  
Cronograma de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”

Principales actividades	2012	2013	2014	2015
a) Implementar herramientas para reducir el crecimiento del almacenamiento de datos y archivar correos electrónicos	■			
b) Preparar la BLNU para que hospede las aplicaciones institucionales; crear flexibilidad local	■			
c) Preparar el centro de datos en Valencia (España) para que funcione como sitio réplica de la BLNU	■			
d) Implementar las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento	■			
e) Migrar las salas de servidores locales a los centros de datos institucionales o locales			■	
f) Armonizar la flexibilidad en todos los centros de datos			■	

134. La iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” se pondrá en práctica mediante las actividades siguientes (véase el gráfico VIII):

a) **Implementar herramientas para reducir el crecimiento del almacenamiento de datos y archivar correos electrónicos.** Entre las actividades figuran la aplicación de tecnologías institucionales para archivar correos electrónicos y optimizar el almacenamiento de datos (“deduplicación”) para reducir el espacio utilizado y mejorar la flexibilidad en toda la Secretaría;

b) **Preparar la BLNU para que hospede las aplicaciones institucionales; crear flexibilidad local.** La creación de un centro institucional de datos suministrará una plataforma eficaz y eficiente para desplegar aplicaciones institucionales, como iNeed, Umoja e Inspira;

c) **Preparar el centro de datos secundario en Valencia (España) para que funcione como sitio réplica de la BLNU.** Una vez establecidas las aplicaciones institucionales y la flexibilidad en materia de TIC, será decisivo contar con un sitio réplica para garantizar la disponibilidad de datos y la flexibilidad de la BLNU;

d) **Implementar las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento.** Esto aumentará la eficiencia y, al tiempo, facilitará la movilidad del personal y la flexibilidad institucional;

e) **Migrar las salas de servidores locales a los centros de datos institucionales o locales.** Si bien será necesario seguir teniendo centros locales de datos, estos serán más reducidos una vez que se hayan trasladado algunas funciones al centro institucional de datos y se utilicen las herramientas mencionadas anteriormente;

f) **Armonizar la flexibilidad en todos los centros de datos.** Una vez finalizado el diseño funcional completo de la flexibilidad en materia de TIC, la armonización complementaria de los recursos informáticos en todos los lugares de destino y el aumento de la consolidación de las aplicaciones generarán nuevos beneficios a la Secretaría debido al uso del mismo modelo para las aplicaciones

comunes seleccionadas. Esto requerirá una gran participación y coordinación departamental y la aprobación de los órganos de gobernanza de la TIC.

### Recursos necesarios

#### Cuadro 8

#### Recursos necesarios totales para la ejecución de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto del gasto</i>	<i>2012-2013</i>
Otros gastos de personal . . . . .	511,2
Servicios por contrata . . . . .	4 369,5
Mobiliario y equipo . . . . .	4 947,2
<b>Total . . . . .</b>	<b>9 827,9</b>

#### Recursos necesarios para el bienio 2012-2013

135. Las actividades de la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible” se ejecutarán sobre la base de un programa de trabajo integrado, razón por la cual todas las estimaciones que figuran en esta sección se han consolidado.

#### *Otros gastos de personal*

136. Con 511.200 dólares se sufragaría la contratación de personal temporario general equivalente a un puesto de categoría P-5 para dirigir la puesta en funcionamiento de los centros institucionales de datos en la BLNU y Valencia y las iniciativas de recuperación de IMIS en casos de desastre.

#### *Servicios por contrata*

137. Con 4.369.500 dólares se sufragarían las actividades de archivo de correo electrónico, reducción del almacenamiento, herramientas de gestión de servidores y almacenamiento, y la creación del centro institucional de datos en 2012-2013, de la siguiente manera:

a) Con 2.230.200 dólares se sufragaría el costo de las licencias de los programas informáticos y las herramientas de gestión de servidores y almacenamiento. Estos programas se adquirirán gradualmente a medida que se desplieguen las funciones en los distintos lugares y entre los distintos funcionarios;

b) Con 2.139.300 dólares se sufragarían los servicios por contrata para la gestión y las tareas funcionales de los proyectos, como reestructuración de procesos técnicos, recolección de las necesidades técnicas, desarrollo de la integración, integración de las aplicaciones y automatización de los procesos de servidores y almacenamiento, y actividades de migración, así como la prestación de servicios de servidores y almacenamiento, y de asistencia a la comunidad de usuarios.

*Mobiliario y equipo*

138. Con 4.947.200 dólares se sufragaría el costo del mobiliario y equipo, en particular el equipo de infraestructura necesario para el proyecto de archivos de correo electrónico, la deduplicación y la instalación de las herramientas de servidores y almacenamiento institucionales.

**Bienio 2014-2015 y años ulteriores**

139. La proyección preliminar de los costos del proyecto se ha estimado con la mayor precisión posible entre 11,6 millones de dólares y 17,4 millones de dólares, incluido el costo de ampliar las actividades emprendidas en 2012-2013, prestar apoyo a los equipos encargados de la migración, los viajes y las inversiones en la gestión del cambio para garantizar la migración satisfactoria de las salas de servidores locales y una transición sin tropiezos a la plataforma de centros de datos institucionales y locales por los departamentos y las oficinas. No obstante, las proyecciones se actualizarán en los informes posteriores y las necesidades se incluirán de conformidad con los procedimientos presupuestarios establecidos a medida que se disponga de más detalles.

**E. Gestión del riesgo****Enfoque de la gestión del riesgo**

140. La evaluación y la gestión del riesgo son elementos vitales para asegurar que se tengan en cuenta medidas adecuadas para determinar, analizar y mitigar los riesgos, en particular a la luz de la importancia y el alcance de las cuatro iniciativas de TIC que figuran en el presente informe. La Secretaría ha realizado esfuerzos considerables para velar por que los riesgos relacionados con estas iniciativas se tengan en cuenta adecuadamente.

141. Todas las iniciativas han sido examinadas exhaustivamente, en el marco de gobernanza de la TIC y, con arreglo a las mejores prácticas, han sido objeto de un estudio de viabilidad y de una metodología de mitigación del riesgo que determinan, miden y evalúan los riesgos desde la perspectiva de la relación costo-beneficio, la ejecución del proyecto y los efectos institucionales.

142. A continuación se exponen los riesgos determinados mediante un examen de las iniciativas, en relación con los costos de oportunidad y los problemas de implementación.

**Costos de oportunidad**

143. Si las iniciativas no se ejecutan o solo se realizan inversiones mínimas, los costos de TIC seguirán aumentando y posiblemente se supere la capacidad del personal de TIC de proveer servicios básicos en la Secretaría y soluciones vitales en esferas de gran demanda, como la gestión de los conocimientos. Continuará la fragmentación de las prácticas de gestión y las tecnologías, lo que generará dificultades para que la Organización cumpla sus mandatos y ejecute eficazmente las actividades sustantivas.

144. A medida que los sistemas institucionales vayan reemplazando a los sistemas locales, los posibles ahorros serán mayores. No invertir en sistemas e infraestructura

hará que sigan aumentando los costos de despliegue de las aplicaciones locales y los servicios de apoyo conexos.

145. Actualmente la Organización pierde tiempo y recursos valiosos “reinventando la rueda” o no logra acceder a las competencias técnicas de mayor calidad disponibles. Así pues, las invenciones y la innovación se ven obstaculizadas y las consiguientes interrupciones en los servicios afectados siguen perjudicando la eficacia del personal y el logro de resultados.

#### **Problemas relacionados con la ejecución**

146. Si el personal directivo superior no acepta ni asume firmemente sus responsabilidades, la capacidad y los recursos en materia de TIC de la Organización se mantendrán en grandes compartimentos estancos, con un costo muy elevado. Por consiguiente, el liderazgo del personal directivo superior es decisivo para la gobernanza y la ejecución con éxito de todas las iniciativas.

147. La Organización necesita aprovechar las experiencias pasadas y volver a aplicarlas en situaciones semejantes, permitiendo así un proceso continuo de mejoras. En tal sentido, se informará de manera oportuna de los progresos de todas las iniciativas, utilizando un marco basado en el desempeño determinado conjuntamente por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y los órganos de gobernanza en materia de TIC. A medida que se vayan ejecutando las iniciativas, se recibirán observaciones y orientación de los órganos de gobernanza y se realizarán ajustes coherentes basados en esa orientación y las necesidades financieras. Se documentará la experiencia adquirida para su uso en el futuro.

148. La ejecución inadecuada de la estrategia de comunicaciones y gestión del cambio podría poner en riesgo la aceptación de estos importantes cambios de funcionamiento por parte de los usuarios, departamentos y oficinas. Se ejecutarán iniciativas de gestión del cambio apropiadas, incluidas campañas de comunicación, evaluaciones del grado de preparación, gestión de relaciones con los interesados y capacitación para las funciones, procesos y herramientas esenciales para el éxito de todas las iniciativas.

149. El personal que se encarga de funciones relacionadas con las iniciativas debe capacitarse adecuadamente para prestar servicios en las áreas de los procesos operativos y la TIC. Además, si las nuevas funciones no se prueban exhaustivamente para garantizar que se logren los beneficios previstos, los usuarios podrían no adoptar todas las funciones nuevas. Todos los planes relacionados con la ejecución de las iniciativas incluyen la realización de pruebas adecuadas de aceptación por los usuarios y la capacitación del personal local para diversas funciones.

### **III. Resumen de los recursos necesarios y medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

#### **A. Resumen de los recursos necesarios**

150. Como figura en el cuadro 9 *infra*, se estima que en el bienio 2012-2013 se necesitará un total de 42.822.500 dólares (a los tipos de cambio actuales) para la ejecución de las cuatro iniciativas institucionales de TIC.

**Cuadro 9**  
**Resumen de los recursos netos necesarios, por iniciativa**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Iniciativa</i>	<i>2012-2013<sup>a</sup></i>
Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC . . . . .	8 353,9
Potenciación del conocimiento a través de las TIC . . . . .	11 488,8
Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC . . . . .	13 151,9
Creación de una infraestructura de TIC flexible . . . . .	9 827,9
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

<sup>a</sup>Las estimaciones preliminares para 2014-2015 incluyen las siguientes cantidades: entre 1 millón de dólares y 2 millones de dólares adicionales (sin contar los costos que se mantienen en los lugares de destino ni los costos de apoyo comunes conexos, que ascienden a 7 millones de dólares) para la iniciativa “Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”; entre 8 millones de dólares y 12 millones de dólares para la iniciativa “Potenciación del conocimiento a través de las TIC”; entre 14,9 millones de dólares y 22,3 millones de dólares para la iniciativa “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC”; y entre 11,6 millones de dólares y 17,4 millones de dólares para la iniciativa “Creación de una infraestructura de TIC flexible”.

151. Se propone que los recursos necesarios totales, que figuran en los cuadros 9 y 10, se financien con cargo al presupuesto ordinario, la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios en los porcentajes siguientes: el 15% con cargo al presupuesto ordinario, el 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y el 23% con cargo a las cuentas especiales para los gastos de apoyo a los programas (en las que se acreditan los ingresos por reembolso de gastos comunes generados por gastos relativos a la cooperación técnica y los fondos fiduciarios generales, así como los reembolsos del apoyo administrativo suministrado por la Organización a entidades financiadas mediante recursos extrapresupuestarios, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (véase A/65/491, párr. 243). La contribución de las tres fuentes de financiación (el presupuesto ordinario, la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y los recursos extrapresupuestarios) se calculará sobre la base de la proporción de los recursos necesarios totales establecida.

**Cuadro 10**  
**Resumen de los recursos netos necesarios, por fuente de financiación (costo total de los proyectos a tipos de cambio actuales)**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Iniciativa</i>	<i>Presupuesto ordinario</i>	<i>Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz</i>	<i>Recursos extrapresupuestarios</i>	<i>Total</i>
Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC	1 253,1	5 179,4	1 921,4	8 353,9
Potenciación del conocimiento a través de las TIC	1 723,3	7 123,1	2 642,4	11 488,8
Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC	1 972,8	8 154,2	3 024,9	13 151,9
Creación de una infraestructura de TIC flexible	1 474,2	6 093,3	2 260,4	9 827,9
<b>Total</b>	<b>6 423,4</b>	<b>26 550,0</b>	<b>9 849,1</b>	<b>42 822,5</b>

**Cuadro 11**  
**Resumen de los recursos netos necesarios, por fuente de financiación**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de financiación</i>	<i>2012-2013</i>
Presupuesto ordinario . . . . .	6 423,4
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. . . . .	26 550,0
Recursos extrapresupuestarios . . . . .	9 849,1
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

**Cuadro 12**  
**Recursos necesarios totales para la ejecución de los proyectos del examen estructural en materia de TIC**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto del gasto</i>	<i>2012-2013</i>
Puestos . . . . .	2 883,6
Otros gastos de personal . . . . .	1 857,8
Viajes de funcionarios . . . . .	511,0
Servicios por contrata . . . . .	26 028,2
Gastos generales de funcionamiento . . . . .	4 476,6
Suministros y materiales . . . . .	1 166,1
Mobiliario y equipo . . . . .	5 899,2
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

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

152. Las iniciativas de transformación en materia de TIC presentadas en este documento se traducirán en importantes mejoras de la eficacia y la eficiencia de la Organización y continúan la transición hacia un enfoque coherente de la TIC en toda la Organización que se ajuste a las expectativas de los Estados Miembros. La aplicación de soluciones institucionales y el uso óptimo de los recursos de TIC brindará beneficios considerables a la Secretaría en el cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos de los programas. Si se mantiene la situación actual, estas mejoras no podrán obtenerse.

153. Se pide a la Asamblea General que:

a) Apruebe las cuatro iniciativas (“Mejoramiento de la gestión institucional de la TIC”, “Potenciación del conocimiento a través de las TIC”, “Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC” y “Creación de una infraestructura de TIC flexible”);

b) Observe que, si se aprueba la creación de 14 puestos para el bienio 2012-2013, el costo del efecto retardado se estima en 2.325.600 dólares;

c) Observe también que se propone que las necesidades totales de recursos para el bienio 2012-2013, estimadas en 42.822.500 dólares, se distribuyan de la siguiente manera:

i) Presupuesto ordinario: La suma de 5.639.100 dólares en la sección 30 (Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones), y la suma de 784.300 dólares en la sección 29D (Oficina de Servicios Centrales de Apoyo), del presupuesto por programas para el bienio 2012-2013;

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

a. La suma de 6.637.500 dólares, que se financiará como consignación adicional con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de 2012, para satisfacer las necesidades relativas a las cuatro iniciativas previstas para el bienio 2012-2013, como se describe en el presente informe;

b. Las necesidades futuras restantes por valor estimado de 13.275.000 dólares, que se incluirán en las necesidades subsiguientes de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013;

c. Las necesidades futuras restantes por un valor estimado de 6.637.500 dólares que se incluirán en las necesidades subsiguientes de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014;

iii) Recursos extrapresupuestarios: Una suma estimada en 9.849.100 dólares del costo total de todos los proyectos en el bienio 2012-2013 se financiaría con cargo a recursos extrapresupuestarios;

- e) **Apruebe las siguientes consignaciones adicionales:**
- i) **Una suma de 6.423.400 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 que se compone de 5.639.100 dólares para la sección 30 (Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones) y 784.300 dólares para la sección 29D (Oficina de Servicios Centrales de Apoyo);**
  - ii) **Una suma de 6.637.500 dólares en la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de 2012.**

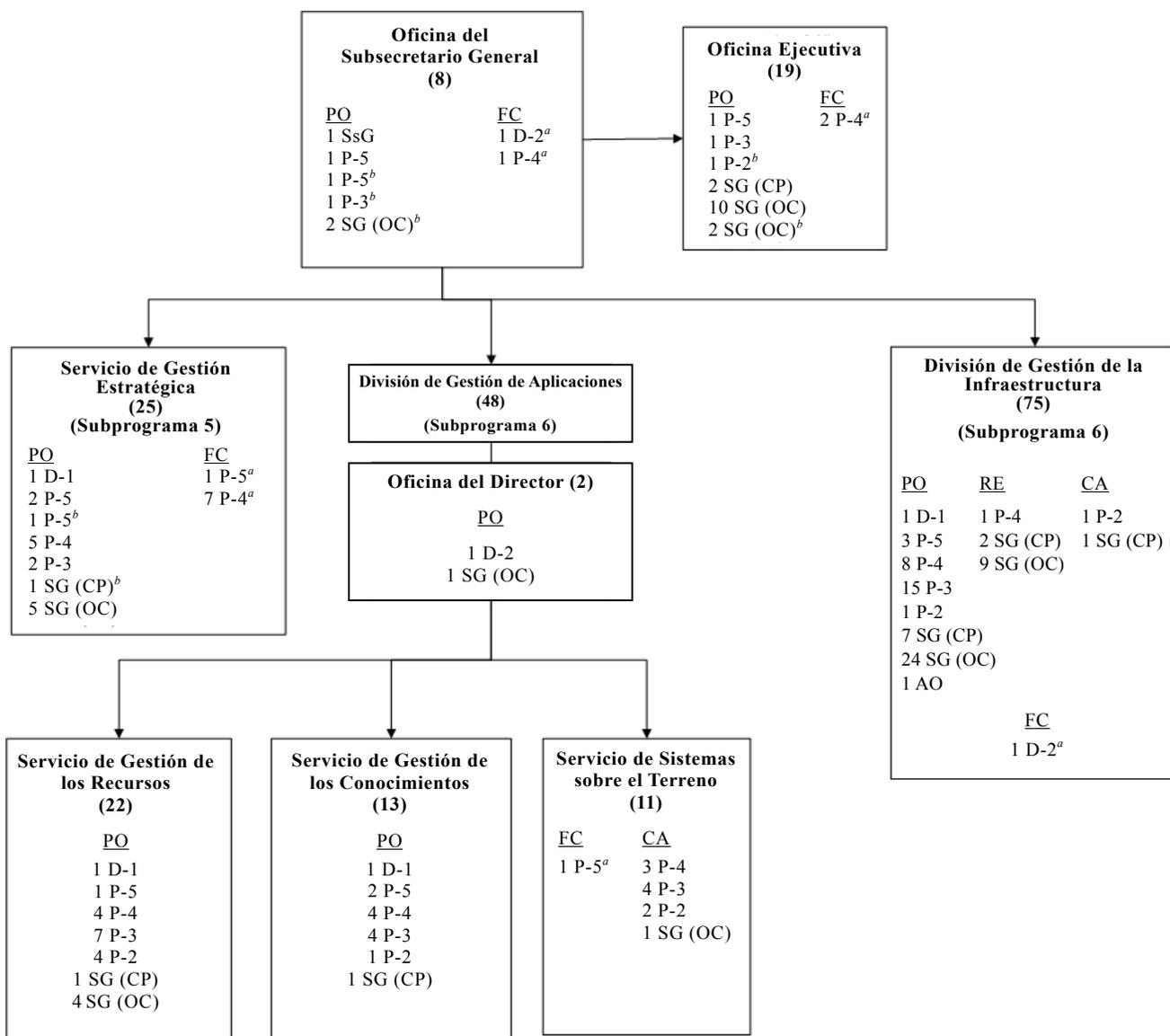
## Anexo I

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

<i>Mandato dimanado de la estrategia de TIC aprobada (A/62/793)</i>	<i>Mandato nuevo/ existente</i>	<i>Recursos provistos</i>
Elaborar la estrategia de TIC para la Secretaría y coordinar su implementación (párr. 35 a))	Nuevo	Limitados
Examinar los presupuestos de todas las fuentes de financiación para todas las iniciativas y operaciones de TIC en la Secretaría (párr. 35 b))	Nuevo	Limitados
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	Limitados
Fijar la orientación y la arquitectura tecnológica para la Organización (párr. 35 d))	Nuevo	Limitados
Planificar y desarrollar todas las aplicaciones de TIC en la Organización, incluso, entre otras cosas, un sistema de planificación de los recursos institucionales y otros sistemas importantes (párr. 35 e))	Existente	Limitados (excepto para Umoja)
Planificar y desarrollar la arquitectura general de la infraestructura, incluso las redes de comunicaciones y los centros de datos de la Organización (párr. 35 f))	Existente	Limitados
Aprovechar la presencia de la Organización en todo el mundo y la infraestructura de TIC para desarrollar y utilizar aplicaciones e infraestructura en toda la Secretaría a fin de maximizar los beneficios y la eficacia en función de los costos (párr. 35 g))	Existente	Limitados
Emprender, en colaboración con otras dependencias de TIC, actividades de investigación y desarrollo de TIC (párr. 35 h))	Nuevo	Limitados
Supervisar la evaluación y gestión de los riesgos de la TIC en la Organización (párr. 35 i))	Nuevo	Limitados
Elaborar y mantener la política de seguridad de la información de la Organización y vigilar el cumplimiento en las distintas unidades operacionales (párr. 35 j))	Existente	Limitados
Gestionar la implementación de planes de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones para la Organización (párr. 35 k))	Existente	Limitados
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
Proporcionar metodologías y servicios sobre consultas institucionales y gestión de proyectos a todas las dependencias de TIC (párr. 35 m))	Nuevo	Limitados
Supervisar, medir y evaluar la ejecución y la alineación estratégica de todos los proyectos y las iniciativas de inversión en el proyecto de TIC para toda la Secretaría (párr. 35 n))	Nuevo	Ninguno
Establecer normas de gestión de proveedores de TIC; examinar y supervisar las actividades de adquisición y renovación de contratos (párr. 35 o))	Nuevo	Ninguno
Introducir procesos de garantía de la calidad a fin de verificar que se aplican todas las políticas, los procesos y las normas (párr. 35 p))	Nuevo	Limitados
Establecer la función de servicios al cliente (párr. 42)	Nuevo	Limitados
Desempeñar la función de oficina ejecutiva de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	Nuevo	Limitados

## Anexo II

## Organigrama propuesto para la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el bienio 2012-2013\*



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

<sup>a</sup> Puesto nuevo.

<sup>b</sup> Puesto redistribuido.

\* Para el organigrama actual de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, véase el documento A/64/6 (Sect. 29).

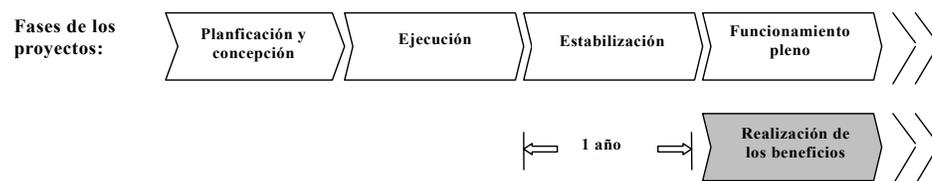
## Anexo III

### Condiciones que deben cumplirse para lograr los beneficios

1. Cabe destacar que todas las cantidades presentadas en las propuestas relativas a las iniciativas son estimaciones. Los beneficios se basan en el supuesto de que esas cantidades podrían cambiar varios años después de la redacción del presente informe. Además, los beneficios se calculan sobre la base de las fuentes de datos existentes, que no siempre son completas o plenamente fiables, en parte porque la Secretaría no tiene las normas, las herramientas ni el nivel de automatización para proveer datos operacionales precisos sobre la TIC a nivel mundial. Los beneficios potenciales que se muestran aquí no deben considerarse ahorros inmediatos ni tenerse en cuenta en la elaboración de presupuestos futuros. La posibilidad de reducir recursos solo podrá considerarse una vez que los nuevos procesos y estructuras se hayan estado aplicando durante por lo menos un año y se hayan estabilizado, y solo después de un análisis y de la confirmación subsiguiente de los beneficios. El gráfico *infra* muestra las fases de los proyectos y los beneficios que se obtendrán gracias a las iniciativas institucionales de TIC.

Gráfico

#### Fases de los proyectos y beneficios que se obtendrán gracias a las iniciativas institucionales de TIC



2. La obtención de los beneficios presentados en este informe depende de algunas condiciones importantes, incluida la plena financiación de las propuestas, la participación y el apoyo constante de todos los interesados y el mantenimiento de una estructura de gobernanza firme en la Secretaría.

3. No puede permitirse que algunos departamentos se mantengan al margen de estas iniciativas institucionales. Si se permiten excepciones, se reducirán considerablemente los beneficios descritos en estas propuestas, pues se perderán las economías de escala, se socavarán las normas y se mantendrán los niveles de complejidad en el entorno mundial de TIC.

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

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

## Anexo IV

## Análisis cuantitativo de los beneficios

## I. Potenciación del conocimiento a través de la tecnología de la información y las comunicaciones

	Estimación (millones de dólares EE.UU.)	
	Mínima	Máxima
<b>Intercambio de información</b>	<b>9,2</b>	<b>11,2</b>
Ampliación del intercambio de información entre departamentos y lugares de destino <sup>a</sup>	3,0	3,7
Mejoras en el desempeño del personal <sup>b</sup>	4,2	5,1
Mayor productividad debido al menor tiempo requerido para encontrar información <sup>c</sup>	1,6	1,9
Menor tiempo de publicación de documentos en todos los idiomas <sup>d</sup>	0,18	0,22
Puesta en marcha y aplicación de flujos de trabajo para la creación de contenido y su publicación <sup>e</sup>	0,12	0,14
<b>Reuniones virtuales</b>	<b>3,5</b>	<b>4,3</b>
Ampliación del intercambio de información y las reuniones virtuales, lo cual ahorra tiempo de viaje y disminuye la duración de las reuniones <sup>f</sup>	1,5	1,8
Ampliación del intercambio de información y las reuniones virtuales, lo cual disminuye los gastos de viajes al exterior <sup>g</sup>	0,94	1,1
Mejora de la adopción de decisiones <sup>h</sup>	0,88	1,0
Mejor comunicación entre las oficinas fuera de la Sede y la Sede <sup>i</sup>	0,16	0,19
<b>Optimización del contenido y la tecnología</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>
Ahorro de gastos mediante la reducción de sistemas dispares preexistentes <sup>j</sup>	0,90	1,1
Menores gastos de los centros de llamadas <sup>k</sup>	0,18	0,22
Consolidación de los sitios web públicos de las Naciones Unidas de todo el mundo en un solo sitio <sup>l</sup>	0,32	0,39
Servidores y aplicaciones consolidados <sup>m</sup>	0,18	0,22
Reducción de la necesidad de diseñadores y administradores de sitios web externos <sup>n</sup>	0,64	0,78
Entorno eficiente y normalizado para todos los servicios basados en la web. Mayor facilidad para aplicar las normas de imagen institucional, accesibilidad y uso <sup>o</sup>	0,08	0,09
Creación de nuevos sitios web y actualización de los sitios existentes más rápida. Integración de la gestión de los contenidos y colaboración en materia de depósitos de información más rápidas <sup>p</sup>	0,48	0,58
Menor necesidad de mano de obra para el mantenimiento de sitios web. Mayor productividad debido al menor tiempo que necesita el personal para encontrar información y herramientas <sup>q</sup>	1,6	1,9

	<i>Estimación</i> <i>(millones de dólares EE.UU.)</i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
<b>Reducción del material impreso</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>
Unas Naciones Unidas más ecológicas por medio de la reducción del material impreso y el intercambio de documentos y la colaboración electrónicos <sup>f</sup>	0,67	0,82
Ahorro de gastos por la reducción del espacio de almacenamiento <sup>s</sup>	0,81	0,99
<b>Organización de los contenidos y acceso a estos</b>		
Mejor intercambio de información entre departamentos y lugares de destino <sup>f</sup>	4,0	4,9
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>28</b>

## II. Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC

<i>Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC</i>	<i>Estimación</i> <i>(millones de dólares EE.UU.)<sup>u</sup></i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
<b>Autogestión<sup>v</sup></b>	<b>6,6</b>	<b>9,9</b>
El “pedido de servicio” racionalizará y automatizará los procesos para solicitar productos y servicios de TIC	1,3	2,0
El “cambio de contraseña” suministrará un portal en línea para cambiar las contraseñas de la red	2,6	4,0
Se utilizará la “base de conocimientos” para reunir información sobre problemas comunes y brindar un portal en línea para buscar soluciones	2,6	4,0
<b>Gestión de los activos de TIC<sup>w</sup></b>	<b>10,3</b>	<b>15,4</b>
La “detección de dispositivos” permitirá la recolección de información sobre equipos y programas informáticos por estación de trabajo	7,6	11,4
La “gestión del desempeño” utilizará las herramientas de informática empresarial para capturar las mediciones tanto del funcionamiento como estratégicas	2,7	4,0
<b>Automatización del servicio de asistencia a los usuarios<sup>x</sup></b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>
Los “identificadores de incidencias y cronograma de agentes” permitirán utilizar más eficientemente los agentes del servicio de asistencia a los usuarios e ingresar los identificadores de incidencias y hacer su seguimiento	0,7	1,0
La “informática empresarial” realizará el seguimiento del desempeño del servicio de asistencia a los usuarios y los identificadores de incidencias de las estaciones de trabajo (es decir, resolución en la primera llamada, tiempo de resolución, etc.)	0,7	1,0

<i>Mejoramiento de la prestación de servicios de TIC</i>	<i>Estimación (millones de dólares EE.UU.)<sup>u</sup></i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
<b>Normalización de las estaciones de trabajo<sup>v</sup></b>	<b>7,4</b>	<b>11,2</b>
La “configuración básica” (sistema operativo, correo electrónico, navegador, programa antivirus, etc.) proveerá una imagen común básica de los programas informáticos para todas las estaciones de trabajo a fin de que los sistemas puedan desplegarse más rápidamente y las imágenes puedan mantenerse más fácilmente	3,7	5,6
La “administración basada en políticas” brindará reglas basadas en la función para prevenir el acceso no autorizado a los programas informáticos y los sistemas, lo cual reducirá el número de problemas en las estaciones de trabajo	3,7	5,6
<b>Automatización de las estaciones de trabajo<sup>z</sup></b>	<b>7,5</b>	<b>11,3</b>
El “control remoto” permitirá el acceso al soporte técnico de las estaciones de trabajo, con el consiguiente aumento de la eficiencia del uso de los recursos técnicos	5,0	7,5
La “distribución de programas informáticos” brindará un método normalizado para distribuir las actualizaciones de los programas informáticos a todas las estaciones de trabajo	2,5	3,8
<b>Migración de los servicios locales de asistencia a los usuarios<sup>aa</sup></b>	<b>6,5</b>	<b>9,8</b>
Las actividades de “captura de conocimientos” aprovecharán la capacidad de captar los problemas locales comunes de TIC, facilitando la resolución de problemas por los servicios regionales de asistencia a los usuarios	4,0	6,0
La “reducción de los servicios locales de asistencia a los usuarios” brindará a los recursos locales de TIC mayor capacidad para ocuparse de tareas sustantivas al transferir las funciones comunes de servicios de asistencia de TIC a los servicios regionales	2,5	3,8
<b>Total</b>	<b>39,7</b>	<b>59,6</b>

### III. Creación de una infraestructura de TIC flexible

<i>Creación de una infraestructura de TIC flexible</i>	<i>Estimación (millones de dólares EE.UU.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
<b>Archivos de correo electrónico<sup>cc</sup></b>	<b>1,3</b>	<b>2,0</b>
La “gestión institucional de los archivos de correo electrónico” se realizará en un solo lugar (centro institucional de datos) a fin de prestar apoyo al personal para la gestión de todas las actividades de resguardo de correos electrónicos	0,4	0,6
La “consolidación de equipos” se realizará eliminando la exigencia de que todos los lugares de destino realicen el resguardo de sus correos electrónicos (excluidas las misiones)	0,9	1,4

<i>Creación de una infraestructura de TIC flexible</i>	<i>Estimación (millones de dólares EE.UU.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
<b>Optimización del almacenamiento<sup>dd</sup></b>	<b>1,3</b>	<b>2,0</b>
La “gestión institucional” del almacenamiento para las aplicaciones institucionales garantizará la gestión eficiente y la optimización de los datos. Asimismo, garantizará que los datos críticos se almacenen eficientemente en un lugar, lo cual permitirá una recuperación más rápida de los sistemas	0,2	0,3
La consolidación de los equipos se realizará eliminando los requisitos de almacenamiento de las aplicaciones institucionales en todos los lugares de destino (excluidas las misiones)	1,2	1,7
<b>Configuración de los centros institucionales de datos<sup>ee</sup></b>	<b>4,9</b>	<b>7,4</b>
La “gestión de los servidores de los centros institucionales de datos” garantizará que los sistemas institucionales tengan una arquitectura flexible y requieran menos personal de apoyo en comparación con los métodos de despliegue anteriores	2,8	4,2
La “consolidación y flexibilidad de los servidores de los centros institucionales de datos” se logrará hospedando las aplicaciones en un lugar caracterizado por operaciones de categoría mundial y flexibilidad, reduciendo así el costo de poner en práctica sistemas institucionales	1,1	1,7
La “gestión del almacenamiento en los centros institucionales de datos” garantizará que los sistemas institucionales tengan una arquitectura de almacenamiento optimizada y requieran menos personal de apoyo en comparación con los métodos de despliegue anteriores	0,6	0,8
La “consolidación y flexibilidad del almacenamiento en los centros institucionales de datos” se logrará armonizando el almacenamiento en un solo lugar con capacidad plena de recuperación de los datos críticos, reduciendo así el costo de poner en práctica los sistemas institucionales	0,5	0,7
<b>Herramientas de servidores y almacenamiento institucionales<sup>ff</sup></b>	<b>5,0</b>	<b>7,4</b>
Las “herramientas de vigilancia y gestión de servidores para los centros de datos institucionales y locales” ofrecerán conjuntos de herramientas comunes a todos los centros de datos institucionales y locales para racionalizar las operaciones de los servidores y facilitar la armonización del equipo de todos los lugares de destino	2,6	4,0
Las “herramientas de vigilancia y gestión de servidores para los centros de datos institucionales y locales” ofrecerán conjuntos de herramientas comunes a todos los centros de datos institucionales y locales para racionalizar las operaciones de los servidores y ampliar la cobertura a todos los lugares de destino	1,0	1,6
Las “herramientas de vigilancia y gestión del almacenamiento para los centros de datos institucionales y locales” ofrecerán conjuntos de herramientas comunes a todos los centros de datos institucionales y locales para racionalizar las operaciones de almacenamiento y facilitar la armonización del equipo de todos los lugares de destino	0,8	1,2

<i>Creación de una infraestructura de TIC flexible</i>	<i>Estimación (millones de dólares EE.UU.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>
Las “herramientas de vigilancia y gestión del almacenamiento para los centros de datos institucionales y locales” ofrecerán conjuntos de herramientas comunes a todos los centros de datos institucionales y locales para racionalizar las operaciones de almacenamiento y ampliar la cobertura a todos los lugares de destino	0,5	0,7
<b>Migración de las salas de servidores locales<sup>gg</sup></b>	<b>5,3</b>	<b>8,0</b>
La “migración de las salas de servidores locales a los centros de datos institucionales y locales” combinará las salas de servidores locales existentes para aumentar la seguridad y la flexibilidad, y reducirá la necesidad de equipo	4,0	6,0
La “migración de las salas de servidores locales a los centros de datos institucionales y locales” combinará las salas de servidores locales existentes para reducir las necesidades de apoyo local	0,7	1,0
La “migración del almacenamiento local a los centros de datos institucionales y locales” combinará el almacenamiento local existente para aumentar la seguridad y la flexibilidad, y reducirá las necesidades de equipo	0,5	0,7
La “migración del almacenamiento local a los centros de datos institucionales y locales” combinará el almacenamiento local existente para reducir las necesidades de apoyo local	0,2	0,3
<b>Total</b>	<b>17,9</b>	<b>26,9</b>

<sup>a</sup> Ahorro de 10 minutos por semana de 8.000 personas bajo el supuesto de que el 65% de ese tiempo se utiliza de forma productiva.

<sup>b</sup> Las mejoras del desempeño del personal incluyen, entre otras, mayor eficacia y eficiencia debido a la adopción de decisiones mejor y más rápida, ahorro del tiempo del personal, mayor capacidad de respuesta ante los sucesos externos, mejor gestión de los registros institucionales, mayor transparencia y rendición de cuentas, mejor seguridad de la información, protección de la información confidencial, mejor apoyo a la continuidad de las operaciones y mejor captura del contenido de las aplicaciones preexistentes. El supuesto es que cada uno de los documentos “activos” del sistema contribuirá al logro de uno o más de los beneficios mencionados. La fórmula utilizada para calcular este beneficio supone 55.000 documentos y el costo promedio de un funcionario de categoría P-3. Se supone que el beneficio obtenido por cada documento equivale a una hora por día. El beneficio total se calcula en función del número de documentos y el costo promedio por funcionario por hora ahorrado por cada documento.

<sup>c</sup> Un estudio de International Data Corporation mostró que “una empresa con 1.000 trabajadores del conocimiento derrocha 48.000 dólares por semana (2,5 millones de dólares por año)”. Se estima que en promedio se ahorrarán 10 puestos de categoría P-3 por cada 1.000 usuarios.

<sup>d</sup> Actualmente no todo el contenido está disponible en todos los idiomas. La plataforma ahorrará aproximadamente una persona por año al mejorar la productividad de los traductores.

<sup>e</sup> Los flujos de trabajo aumentarán más la productividad del personal. El ahorro se estima en el 75% de un funcionario por año.

<sup>f</sup> Ahorro de 10 minutos por semana de 4.000 personas bajo el supuesto de que el 65% de ese tiempo se utiliza de forma productiva.

<sup>g</sup> Eliminación de la necesidad de 10 viajes por año a un costo de 7.000 dólares por viaje.

- <sup>h</sup> Reducción del tiempo de las reuniones. La estimación se calcula bajo el supuesto de que 1.000 usuarios ahorran 1/2 hora por semana al no celebrar reuniones para tomar medidas. La mitad de ese tiempo podría no utilizarse de manera productiva (1/2 hora (tiempo ahorrado) \* 1.000 (usuarios) \* 52 (semanas) \* 63 dólares =).
- <sup>i</sup> Al poder buscar información en toda la institución durante los diferentes husos horarios y no depender de los trabajadores del conocimiento para que generen y suministren información, se estima el ahorro de una persona por año.
- <sup>j</sup> La fórmula utilizada para calcular este beneficio supone un costo promedio anual de 50.000 dólares para el funcionamiento de cada sistema preexistente y el apoyo a este (incluido el almacenamiento). Se prevé la reducción de 20 sistemas preexistentes (total anual = número de sistemas \* costo anual de funcionamiento del sistema y apoyo a este).
- <sup>k</sup> Se podrán realizar las mismas tareas con menos funcionarios. Se estima que se ahorrarán dos técnicos de servicio de asistencia a los usuarios.
- <sup>l</sup> Menos tiempo y personal necesarios para mantener actualizados los sitios web públicos. El ahorro asciende aproximadamente a dos funcionarios por año.
- <sup>m</sup> La nueva infraestructura se configurará adecuadamente y las aplicaciones funcionarán en equipo informático nuevo y más eficiente. La arquitectura consolidada tendrá capacidad de ampliación y traslado.
- <sup>n</sup> Un grupo central de desarrollo y diseño trabajará con una sola tecnología. Los ahorros se estiman en cuatro funcionarios de desarrollo por año.
- <sup>o</sup> Las plantillas permitirán cumplir más rápida y fácilmente los requisitos de formato de la web. Se estima un ahorro aproximado de 2,5 funcionarios por año.
- <sup>p</sup> Los ahorros se reflejan en el número de funcionarios que se necesitan por año para planificar, diseñar y desarrollar nuevos sitios web. Se estima un ahorro de tres personas por año.
- <sup>q</sup> Los ahorros se reflejan en el número de funcionarios que se necesitan por año para mantener, actualizar y mejorar en la nueva plataforma los sitios que ya existen. El ahorro se estima en dos funcionarios por año. Al utilizar sistemas de gestión de los contenidos para crear y actualizar los sitios web, los usuarios podrán ingresar y buscar información más eficientemente. Esta mejora de la productividad permitirá ahorrar por lo menos 8 funcionarios de la Secretaría por año.
- <sup>r</sup> Como consecuencia de una mejor colaboración del intercambio electrónico de información se reducirán las necesidades de impresión.
- <sup>s</sup> La fórmula usada para calcular el beneficio supone un costo promedio anual de 75 dólares por pie cuadrado. Se proyecta una reducción de 10.000 pies cuadrados por año del espacio físico de almacenamiento debido a la mejor gestión de registros y documentos electrónicos. Total anual = pies cuadrados reducidos \* costo promedio por pie cuadrado.
- <sup>t</sup> Mayor eficiencia y eficacia debido a la mejor organización de la información. Ahorro de 15 minutos por semana (46 semanas al año) de 7.000 funcionarios bajo el supuesto de que el 65% de ese tiempo se utiliza de forma productiva.
- <sup>u</sup> Estas estimaciones se refieren a los ahorros después de la puesta en práctica total de las iniciativas y no reflejan los ahorros obtenidos en los años anteriores.
- <sup>v</sup> Se supone que los ahorros se obtendrán en la mano de obra de TIC del servicio de asistencia a los usuarios por la reducción del 20% al 30% del volumen de llamadas.
- <sup>w</sup> Se supone que se obtendrá un aumento de la eficiencia del 8% al 12% del personal de apoyo y del 8% al 12% del equipo debido a la eliminación de las licencias no utilizadas y la reducción de la pérdida de equipo.
- <sup>x</sup> Se supone que aumentará la eficiencia del servicio de asistencia a los usuarios del 4% al 6% debido a la distribución eficaz de la carga de trabajo.
- <sup>y</sup> Se supone que habrá una mejora del 8% al 12% en la prestación de servicios en razón de la mayor facilidad de los arreglos y la reducción del volumen de llamadas.
- <sup>z</sup> Se supone que las herramientas de automatización aumentarán la eficiencia del personal de las estaciones de trabajo del 12% al 18%.
- <sup>aa</sup> Se supone que habrá una reducción de las tareas de los servicios locales y regionales de asistencia a los usuarios del 12% al 18% debido a la mayor escala y al uso de la base de conocimientos, y una reducción del equipo de los servicios locales de asistencia al usuario del 40% al 60%.

- bb* Estas estimaciones se refieren a los ahorros después de la puesta en práctica total de las iniciativas y no reflejan los ahorros obtenidos en los años anteriores.
- cc* Se supone que habrá una reducción del equipo de correo electrónico del 8% al 12% y de la mano de obra conexas del 12% al 18%, excluidas las misiones.
- dd* Se supone que habrá una reducción del equipo en lo que se refiere al almacenamiento del 20% al 30% y de la mano de obra conexas del 4% al 6%, excluidas las misiones.
- ee* Aumento de la eficiencia del personal relacionado con la infraestructura del 18% al 22% y ahorro en materia de equipo del 8% al 12%, excluidas las misiones.
- ff* Aumento de la eficiencia de todo el personal relacionado con la infraestructura del 3% al 5% y ahorro en materia de equipo del 1,5% al 2,5%, incluidas las misiones.
- gg* Las reducciones importantes tendrán lugar primero en el equipo de las salas de servidores locales (del 28% al 42%), el equipo de almacenamiento local (del 8% al 12%) y la mano de obra relativa a la infraestructura local (del 4% al 6%) (excluidas las instalaciones).
-