



Asamblea General

Distr. general
12 de mayo de 2006
Español
Original: inglés

Sexagésimo período de sesiones

Temas 46, 118, 120, 122, 124, 128, 129
y 136 del programa

**Aplicación y seguimiento integrados y coordinados
de los resultados de las grandes conferencias y cumbres
de las Naciones Unidas en las esferas económica y social
y esferas conexas**

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas

Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio

**Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo
y financiero de las Naciones Unidas**

Presupuesto por programas para el bienio 2006-2007

**Escala de cuotas para el prorrateo de los gastos
de las Naciones Unidas**

Gestión de los recursos humanos

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

Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo

Informe del Secretario General

Adición

**Invertir en tecnología de la información
y las comunicaciones**



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–3	4
II. Oficial Principal de Tecnología de la Información	4–15	4
A. Disposiciones propuestas para las Naciones Unidas en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones	8–10	5
B. Funciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información	11	6
C. Cualificaciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información	12–13	7
D. Conclusiones y recomendación	14–15	7
III. Modernización de los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría	16–80	7
A. Antecedentes	19–27	8
1. Ciclo vital del Sistema Integrado de Información de Gestión	20–23	8
2. Estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones	24–25	9
3. Perspectivas de futuro	26–27	10
B. Historia de las inversiones	28–32	10
C. Experiencia adquirida	33–36	12
D. Experiencia del sistema de las Naciones Unidas con las innovaciones recientes	37–38	13
E. Razones para un cambio	39–52	15
1. Evolución de las necesidades	42–45	16
2. Apoyo a las operaciones sobre el terreno	46–48	17
3. Limitación de los riesgos	49–52	17
F. Consolidación de la información para asegurar la plena transparencia de la adopción de decisiones	53–59	18
1. Gestión de los recursos	54–55	18
2. Gestión de la información	56–59	19
G. El camino a seguir	60–79	20
1. Implementación del proyecto piloto de gestión de los contenidos institucionales	61–62	20
2. Estudio de las lagunas del Sistema Integrado de Información de Gestión	63–65	21
3. Estudio amplio de los costos	66–69	21
4. Estrategia de implementación	70–73	24
5. Calendario de implementación	74–76	25
6. Planificación de la transición	77	26

7. Preparativos	78	26
8. Conclusiones y recomendación	79	26
IV. Medidas que ha de tomar la Asamblea General	80	27

I. Introducción

1. En las propuestas 8, 9 y 10 de su informe titulado “Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo” (A/60/692 y Corr.1), el Secretario General hizo las siguientes propuestas en el ámbito de la inversión en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC):

“8. Se debería crear el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información, en la categoría de Subsecretario General, que se ocuparía de supervisar la creación y ejecución de una estrategia eficaz de gestión de la información.

9 y 10. Se debería emprender una modernización urgente de los sistemas informáticos de toda la Secretaría.”

Ambas propuestas se consideran fundamentos indispensables para establecer una Secretaría plenamente preparada para alcanzar los objetivos de transparencia y plena rendición de cuentas ante la Asamblea General.

2. La presente adición se ha preparado de conformidad con el párrafo 1 de la sección IV de su resolución 60/260, de 8 de mayo de 2006, en que la Asamblea General pidió al Secretario General un informe detallado que constara de los elementos descritos en los apartados a) a g) del párrafo 1 de la misma sección, teniendo en cuenta la naturaleza intergubernamental y el carácter internacional únicos de las Naciones Unidas y lo dispuesto en resoluciones anteriores.

3. En esta adición se responde a la petición de la Asamblea General detallando las propuestas 8, 9 y 10 del informe del Secretario General (A/60/692 y Corr.1). Además, al preparar el presente informe se tuvo debidamente en cuenta la orientación impartida por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en la sección III.C de su informe sobre el informe del Secretario General (A/60/735 y Corr.1), teniendo en cuenta que la Asamblea ha tomado nota de ese informe.

II. Oficial Principal de Tecnología de la Información

4. En la propuesta 8 de su informe (A/60/692 y Corr.1), el Secretario General pidió a la Asamblea General que volviera a examinar la posibilidad de establecer el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información y que aprobara su establecimiento lo antes posible en la categoría de Subsecretario General, para que su titular se ocupara de supervisar el establecimiento y la ejecución de una estrategia eficaz de gestión de la información para toda la Secretaría.

5. Las grandes organizaciones que realizan actividades complejas en diversas localidades necesitan una estructura de gestión adecuada para dirigir y mantener su TIC y asegurar que sus inversiones y recursos en ese ámbito sean acordes a sus mandatos y programas.

6. Los modelos de gobernanza en el ámbito de la TIC difieren enormemente en los sectores privado y público, y suelen reflejar en líneas generales los modelos y la mentalidad de gestión de las organizaciones en que se aplican. El tamaño y la complejidad de las organizaciones también influyen en el grado de centralización o delegación de facultades con que funcionan las estructuras de gestión. No obstante,

la mayoría de las organizaciones modernas que hacen uso de grandes cantidades de información han reconocido el valor estratégico de la TIC estableciendo el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información a nivel de gabinete o junta directiva. Como hoy en día las corrientes de tecnología e información son parte integral de la mayoría de los procesos de gestión, es vital que el funcionario a cargo de la tecnología de la información participe en los procesos de adopción de decisiones estratégicas.

7. Tanto la Asamblea General como la Comisión Consultiva han reconocido la necesidad de establecer un puesto de categoría superior cuyo titular dirija las actividades en el ámbito de la TIC en toda la Secretaría, y la Comisión Consultiva ha expresado esa opinión en varios informes, más recientemente en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 (véase A/60/7, párrs. 112, VIII.42 y VIII.47), en que señaló:

“VIII.47 La Comisión Consultiva está firmemente convencida de que la Organización saldría muy beneficiada si contara con un planteamiento más centralizado de la gestión de las iniciativas y operaciones relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones. La Comisión pide al Secretario General que examine todas las opciones disponibles para mejorar la gobernanza en esta esfera, como la posibilidad de establecer una estructura única para dirigir y gestionar las actividades y operaciones relacionadas con dichas tecnologías en la Secretaría. La Comisión también reitera su opinión de que, dada la gran cantidad de recursos que la Organización emplea en esas tecnologías, parecería lógico crear un nuevo puesto superior de Oficial Principal de Sistemas de Información de las Naciones Unidas que se encargaría de desarrollar la estrategia relativa a la tecnología de la información y las comunicaciones y determinar su estructura más eficaz y sus políticas y procedimientos operacionales. El titular del puesto debería poseer un alto grado de experiencia y conocimientos técnicos, además de una capacidad demostrada de gestión y dirección (véase A/58/7, párr. 126).”

A. Disposiciones propuestas para las Naciones Unidas en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones

8. En vista del carácter multidisciplinario de las Naciones Unidas, su dispersión geográfica y su compleja estructura de gestión, las disposiciones que se proponen en materia de TIC corresponden a las que existen en muchas grandes organizaciones internacionales que realizan importantes y complejas actividades en el ámbito de la TIC, como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), entre otros.

9. El Oficial Principal de Tecnología de la Información asumiría la responsabilidad de elaborar la estrategia general de TIC para las Naciones Unidas y dirigir su ejecución. Su titular tendría la autoridad central suficiente para gestionar con eficacia, directamente o mediante una delegación de facultades apropiada, todas las actividades de la Secretaría en el ámbito de la TIC. Esa autoridad abarcaría las actividades que se realizan en la Sede, en las oficinas situadas fuera de la Sede y

sobre el terreno, incluidas todas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

10. Aunque el Oficial Principal de Tecnología de la Información aportaría sus conocimientos especializados, su liderazgo y su proyecto y asumiría la máxima responsabilidad de la gestión de la TIC, la adopción de decisiones en la materia no recaería únicamente en él, sino que sería el resultado de un proceso que se llevaría a cabo en los dos comités siguientes:

a) **Comité de Gestión:** integrado por jefes de departamentos y oficinas fuera de la Sede, este Comité examinaría toda iniciativa importante de inversión en tecnología de la información y adoptará decisiones al respecto. Como miembro del Comité, el Oficial Principal de Tecnología de la Información elaboraría propuestas de inversión en TIC y las presentaría al Comité de Gestión.

b) **Comité Directivo de Tecnología:** presidido por el Oficial Principal de Tecnología de la Información, el Comité estará integrado por especialistas en gestión de la tecnología de la información nombrados por el Presidente; serviría de centro de estudios tecnológicos de la Organización. En ese foro, presidido por el Oficial Principal, se adoptarían todas las decisiones importantes acerca de la dirección que tomaría la tecnología. El Comité contaría entre sus miembros a directores de sistemas empresariales, sistemas de conocimientos, operaciones, seguridad de la información y telecomunicaciones, de la Sede y de las oficinas exteriores. Periódicamente se recabarían conocimientos especializados de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, y también se invitaría a consultores y especialistas en investigación a participar en la labor del Comité como miembros ex officio, lo cual permitiría al Comité aprovechar la experiencia del sistema de las Naciones Unidas y familiarizarse con las tendencias y la información más recientes del mercado de la tecnología.

B. Funciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información

11. El Oficial Principal de Tecnología de la Información rendiría cuentas al Secretario General Adjunto de Gestión y desempeñaría las siguientes funciones:

a) Elaborar y mantener los planes de tecnología de la información para las Naciones Unidas aprobados por el Comité de Gestión y supervisar su ejecución en todo el mundo;

b) Impulsar la elaboración de una estrategia de gestión de la información para la Secretaría, incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede y todas las misiones sobre el terreno;

c) Aprobar políticas y normas en materia de tecnología de la información;

d) Presidir el Comité Directivo de Tecnología;

e) Coordinar y supervisar, mediante una delegación de facultades apropiada, las actividades en el ámbito de la tecnología de la información en las operaciones de todas las oficinas de la Secretaría;

f) Asesorar al Comité de Gestión en cuestiones tecnológicas en su calidad de miembro del Comité.

C. Cualificaciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información

12. De conformidad con la recomendación formulada por la Comisión Consultiva de que tenga amplia experiencia y conocimientos técnicos, además de una capacidad de gestión y liderazgo comprobada, el titular del puesto el Oficial Principal debería contar además con experiencia demostrada y una clara comprensión de lo siguiente:

a) La gestión cotidiana de las actividades de grandes organizaciones internacionales en el ámbito de la TIC;

b) La elaboración y ejecución de estrategias de TIC en grandes organizaciones internacionales;

c) La aplicación eficaz de grandes y complejos sistemas institucionales;

d) Las necesidades de organizaciones internacionales grandes y multidisciplinarias en el ámbito de la gestión y la tecnología de la información.

13. Una vez establecido el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información, su titular establecería las estrategias y la estructura adecuadas de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones dentro del Departamento de Gestión. La composición y la estructura que tendría la nueva oficina, en consecuencia, sólo se determinarían una vez nombrado el Oficial Principal, a fin de aprovechar su liderazgo, experiencia y estrategia. Se prevé que se presentará un informe al respecto a la Asamblea General en la continuación de su sexagésimo primer período de sesiones.

D. Conclusiones y recomendación

14. En vista de la magnitud de los recursos que la Organización invierte en la TIC, resulta urgente y esencial establecer un nuevo puesto directivo de Oficial Principal de Tecnología de la Información de las Naciones Unidas (véase A/60/7, párr. 112).

15. En consecuencia, se pide a la Asamblea General que apruebe el establecimiento del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información en la categoría de Subsecretario General, así como los gastos conexos, que ascienden a un total de 335.500 dólares en las secciones 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión (145.600 dólares); 28D, Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (166.000 dólares) por concepto de instalaciones de oficina y servicios conexos; y la sección 35, Contribuciones del personal (23.900 dólares), suma que ha de quedar compensada por un monto equivalente en la sección 1 de Ingresos, Ingresos por concepto de contribuciones del personal, en el presupuesto por programas para el bienio 2006-2007.

III. Modernización de los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría

16. En las propuestas 9 y 10 de su informe, el Secretario General propuso una modernización urgente de los sistemas informáticos de toda la Secretaría (A/60/692 y Corr.1).

17. En el párrafo 1 de la sección IV de su resolución 60/260, la Asamblea General pidió al Secretario General que presentara un informe detallado que respondiera, entre otras cosas, a a) la información sobre las propuestas de reforma anteriores, su efecto en las propuestas existentes y referencias a las resoluciones y decisiones anteriores de la Asamblea sobre el tema; b) las consecuencias económicas y administrativas; c) la evaluación de las inversiones en TIC realizadas con anterioridad y la experiencia adquirida en ese ámbito y el calendario previsto de introducción del sistema y disposiciones para el mantenimiento del sistema existente en el período de transición.

18. Para responder concretamente a la solicitud formulada por la Asamblea General de que se le presentara un informe detallado, la Secretaría inició un meticuloso estudio de determinación de los hechos. La Secretaría terminará el estudio y presentará estimaciones de gastos detalladas y un calendario a la Asamblea para que los examine en su sexagésimo primer período de sesiones. En el presente informe figuran conclusiones preliminares y una hoja de ruta sobre el futuro de las inversiones en TIC. El informe se ha estructurado para indicar claramente el rumbo que prevé tomar la Secretaría para hacer realidad el proyecto del Secretario General de que la TIC aporte el mayor valor posible a la Secretaría en todo el mundo.

A. Antecedentes

19. En el presente informe se tiende un puente entre un pasado en que ha habido tanto progresos como problemas y un futuro que augura nuevas posibilidades y una mayor capacidad, y se da el paso lógico siguiente para profundizar el dominio de la TIC y sus aplicaciones en una Organización más apta, analítica y capaz. En esta encrucijada es preciso plantearse algunos interrogantes: ¿Dónde está la Organización, cuáles son sus problemas y hacia dónde se dirige?. Esa autoevaluación sirve de base para trazar el rumbo futuro, tema central del presente informe.

1. Ciclo vital del Sistema Integrado de Información de Gestión

20. Durante más de 15 años, la Secretaría ha utilizado sistemas de tecnología de la información desarrollados por ella misma y centrados en el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS). La decisión de pasar a ese sistema se adoptó a mediados del decenio de 1980, cuando quedó claro que los sistemas administrativos y de gestión existentes, que eran en gran medida manuales, ya no permitían atender las necesidades de la Organización. Se determinó que esos sistemas eran fragmentados, anticuados, inflexibles e incompletos en cuanto al procesamiento de datos, y se llegó a la conclusión de que la Organización necesitaba un nuevo sistema para aumentar la eficiencia y la productividad.

21. En respuesta a esa situación, en la sección XII de su resolución 43/217, de 21 de diciembre de 1988, la Asamblea General aprobó el proyecto inicial del IMIS. El proyecto se aprobó para desarrollar un sistema integrado que permitiera procesar medidas administrativas e informar al respecto en todos los lugares de destino. Cuando se formuló el IMIS, no existía en el mercado una solución de planificación de los recursos institucionales que permitiera atender todas las necesidades de las Naciones Unidas en los ámbitos funcionales necesarios. Así pues, la única solución viable era diseñar un sistema expresamente concebido para la

Organización. Hasta hace poco tiempo, ese sistema permitió atender la mayor parte de las necesidades de la Organización y en los 15 últimos años resultó claramente rentable; en este momento la inversión puede considerarse totalmente amortizada.

22. Desde que se adoptó el IMIS, su empleo ha promovido el dominio de la tecnología de la información en todos los departamentos que lo emplean y ha permitido depurar los asientos contables, estandarizar y aumentar los controles internos y mejorar la reforma y la normalización de los procesos institucionales. Ahora bien, es preciso seguir avanzando mediante evaluaciones constantes de la capacidad técnica y funcional del sistema para atender las necesidades de la Organización, que evolucionan constantemente y adaptarse a la dinámica situación de la tecnología. Hace 15 años no había en el mercado soluciones para la planificación de recursos institucionales lo suficientemente desarrolladas desde el punto de vista técnico; actualmente, se presentan oportunidades para extender los beneficios del IMIS empleando una solución de la generación siguiente.

23. En el presente informe se destacan algunos factores internos y externos fundamentales que han configurado la evolución de la Organización y sus necesidades institucionales, una evolución que culmina en la situación actual, en que urge modernizar los sistemas de TIC en toda la Secretaría de modo que ofrezcan una mayor capacidad técnica y funcional.

2. Estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones

24. En 2002, como parte del programa de reforma del Secretario General (véase “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio”, A/57/387 y Corr.1), se presentó la estrategia actual de tecnología de la información y las comunicaciones (véase A/57/620). La estrategia establecía un marco de gobernanza y fundamentos para la prestación de servicios de TIC y servirá de catalizador para la formulación de políticas y la estandarización de las inversiones en tecnología. A pesar de esos adelantos, la estrategia, por necesidad, respondía a las condiciones económicas del momento, y representaba a una brusca reacción ante el estallido de la “burbuja tecnológica” de 1999-2000, así como ante las enormes inversiones destinadas a atenuar el efecto del año 2000. En 2001, todas las organizaciones, grandes o pequeñas, públicas o privadas, consideraban conveniente evitar o postergar, en la medida de lo posible los gastos de capital en tecnología de la información.

25. La actitud conservadora adoptada en esa época desde el punto de vista fiscal fue acertada, particularmente teniendo en cuenta la dinámica situación en el ámbito de la planificación de los recursos institucionales, en medio del “hipercrecimiento” y de rápidos cambios. En la estrategia de TIC de 2002 se indicaba que el IMIS seguiría siendo fundamental para los sistemas administrativos de las Naciones Unidas en los cinco años siguientes, para lo cual era preciso hacerle mejoras tecnológicas. En 2002 no había en el mercado sistemas de planificación de recursos institucionales que pudieran aplicarse a las Naciones Unidas sin adaptarlos sustancialmente, a un costo considerable. En retrospectiva, resultó prudente desarrollar una solución de transición a la espera de que llegara al mercado un producto adecuado. En los cinco últimos años, las condiciones del mercado de la planificación de recursos institucionales y la situación de las organizaciones han cambiado considerablemente. La disponibilidad de soluciones comerciales y la conveniencia de hacer grandes inversiones en sistemas que podrían servir de base

para drásticas transformaciones de la forma en que funciona la Organización han modificado la ecuación.

3. Perspectivas de futuro

26. Las propuestas de invertir en la TIC (véase A/60/692 y Corr.1, propuestas 8 a 10) permiten proyectar un futuro promisorio de mayor eficiencia y eficacia. La propuesta 9 entraña el compromiso de armonizar las prioridades de la TIC con los objetivos de rendimiento de la Secretaría incorporando mejores instrumentos administrativos de apoyo a las decisiones; la puesta en práctica de un sistema de gestión de los documentos y su contenido en toda la Organización, y la contratación o capacitación de personas con conocimientos de gestión y análisis de la información: en síntesis, una solución para las prácticas e instrumentos de gestión de la información en toda la Secretaría.

27. La propuesta 10 marca un hito en materia de reforma e innovación para el nuevo siglo, augurando el mejoramiento del control financiero, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la cadena de producción y distribución y una presentación de información de gestión más detallada, exacta y oportuna. Un sistema global plenamente integrado de planificación de los recursos permitiría a la Organización mejorar su rendimiento en todo el mundo. Los objetivos, los fundamentos, los beneficios previstos y el curso de acción previsto se esbozan en el presente informe.

B. Historia de las inversiones

28. Los gastos en TIC que se efectúan actualmente con cargo al presupuesto ordinario ascienden a más de 100 millones de dólares anuales. Históricamente, el proyecto del IMIS representó una inversión general de 123,7 millones de dólares.

29. También se han hecho inversiones en aplicaciones auxiliares como el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS) y sistemas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz como Sun, Mercury y Galaxy, que se aplican concretamente sobre el terreno (posteriormente Galaxy también se adoptó en la Sede). También se han efectuado gastos al adquirir y mantener esas aplicaciones, que son necesarias para complementar las funciones del IMIS en respuesta a necesidades operacionales concretas. En los últimos años, han cobrado cada vez más prestigio las aplicaciones de gestión de los contenidos institucionales, que se utilizan en las Naciones Unidas en diversas formas. Esos sistemas, considerados en su conjunto, constituyen la capacidad de planificación de los recursos y gestión de los contenidos institucionales que ha desarrollado la Secretaría. Los gastos directos efectuados (en miles de dólares de los Estados Unidos) para ejecutar los proyectos más importantes se indican en el cuadro 1, que figura a continuación:

Cuadro 1

	<i>Total</i> <i>(Diciembre de 2005)</i>
Sistemas de planificación de los recursos institucionales y sistemas conexos	
IMIS	123 700
Mercury	1 600
Sun/Progen	1 400
Galileo	4 100
Galaxy	6 200
IMDIS	1 280
Sistemas de gestión de los contenidos institucionales y sistemas conexos	
Sistema de Archivo de Documentos	12 000
CorLog	136
Sistema de registro de correspondencia	600
eDrits, eMeets, eDocs y otros	3 946
Total	154 962

30. Paulatinamente, la Organización ha proporcionado la infraestructura necesaria a todos los lugares de destino. Los beneficios de esas inversiones no se habrán aprovechado cabalmente mientras no se aplique un sistema global apropiado de planificación de los recursos y de gestión de los contenidos institucionales. La idea de disponer de lo que se necesita en cualquier momento y lugar se ha hecho realidad, ahora que todos los funcionarios de las Naciones Unidas tienen acceso virtual a su correo electrónico, Intranet e Internet, fuentes de información como el Sistema de Archivo de Documentos (ODS), telecomunicaciones y videoconferencias.

31. Aunque en el cuadro 1 se indican las inversiones en sistemas que han de ser sustituidos por otros, ello no entraña una pérdida de fondos. En cada caso, la aplicación en cuestión ha cumplido su finalidad concreta, consistente en prestar apoyo a funciones que no realizaba el IMIS. Además, al proporcionarse esos sistemas se analizaron, definieron y reformaron ampliamente los procesos institucionales. La aplicación y el apoyo de esos sistemas también ha dotado a la Organización de valiosas aptitudes para mantener sistemas centralizados y mecanismos modernos de solución de problemas y de gestión del cambio y ha entrañado una inversión en infraestructura de la TIC que facilitará la aplicación y el apoyo del sistema que se propone para la planificación de los recursos institucionales. Esos sistemas también seguirán respondiendo a las necesidades operacionales y de presentación de información de los usuarios hasta que se disponga del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Las inversiones de los cinco últimos años han servido para subsanar deficiencias fundamentales, comprender las necesidades de la Organización y abordar el tema de la aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales con más información y fundamentos más sólidos.

32. Las inversiones realizadas en sistema de gestión de los contenidos institucionales también han servido para determinar necesidades y satisfacer las más inmediatas. La demanda y la utilización cada vez mayores de esos sistemas han promovido un cambio de mentalidad que ha traído aparejadas una aceptación de la automatización, la circulación electrónica del trabajo, una mayor capacidad para las búsquedas y una tendencia a almacenar y consultar documentos electrónicamente. Esa apreciación y aceptación de la tecnología de gestión de los contenidos institucionales demuestra que la Organización y los usuarios finales están preparados para adoptar un sistema institucional estándar. Las inversiones anteriores han hecho “madurar” a la Secretaría para que pueda aprovechar cabalmente ese nuevo enfoque de la gestión de la información.

C. Experiencia adquirida

33. La aplicación del IMIS y la introducción de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones han permitido progresar notablemente, pese a algunos problemas, y mejorar la TIC de las Naciones Unidas en los últimos años. Esa tecnología aún no se ha aprovechado cabalmente a causa de la fragmentación, el carácter obsoleto de algunos elementos y la falta de modernización. Si bien el IMIS ha introducido muchos adelantos en la Organización, su madurez ha conllevado una proliferación de soluciones provisionales destinadas a atender demandas para las que el IMIS no fue concebido. Esas deficiencias y las consiguientes soluciones a corto plazo han puesto de manifiesto un problema sistémico que es preciso reparar.

34. Desde que en la estrategia de TIC de 2002 se indicó que la modernización o sustitución del IMIS no ocurriría antes de 2007, se pusieron en práctica varias aplicaciones concretas para responder a necesidades operacionales urgentes a la espera de que se aplicara un sistema de planificación de los recursos en la Organización. Mercury, Galileo y Galaxy, entre otras aplicaciones, se introdujeron como soluciones provisionales para responder a demandas claras y urgentes de las operaciones sobre el terreno, y el IMDIS se adoptó para apoyar los aspectos programáticos de la formulación y ejecución del presupuesto. Esas aplicaciones han cumplido sus propósitos y la Organización se ha beneficiado de la experiencia adquirida en la elaboración y el apoyo de las aplicaciones mediante tecnologías centralizadas avanzadas que pueden utilizarse en el sitio web. No obstante, esos sistemas se introdujeron para atender determinadas necesidades concretas y no ofrecen ni el alcance ni los beneficios de integración de una solución de planificación de los recursos institucionales aplicable a toda la Secretaría. En consecuencia, las Naciones Unidas no cuentan con una capacidad de planificación de sus recursos institucionales que permita atender las necesidades de todo el sistema de la Secretaría.

35. La necesidad de funciones de gestión de documentos y otras funciones de gestión de los contenidos institucionales va en rápido aumento en las Naciones Unidas; prueba de ello es la proliferación reciente de aplicaciones de gestión de los contenidos institucionales. Actualmente hay al menos cuatro proveedores importantes y más de 40 aplicaciones de distintos tipos para gestionar contenidos, que emplean alrededor de 10 plataformas diferentes. Muchas de las aplicaciones se formulan internamente, no se integran y “no dialogan unas con otras”, mientras que algunas están llegando al fin de su ciclo vital. CorLog, por ejemplo, es un sistema básico de seguimiento de la correspondencia incorporado a Lotus Notes que se

aplica en casi 40 instancias de todas las Naciones Unidas. Además, Lotus Notes “QuickPlace” se ha popularizado cada vez más como instrumento de colaboración; la Sede ya cuenta con más de 65 espacios de trabajo que comparten QuickPlace a los que acceden casi 9.000 usuarios registrados en todo el mundo, mientras que el desarrollo y la gestión de los contenidos evoluciona sin ajustarse a un estándar determinado. De continuar esa tendencia, los efectos adversos se harán sentir en toda la Secretaría. Concretamente, surgirán los problemas concretos siguientes:

a) Aumentarán los gastos totales a raíz de un mayor número de contratos entre los departamentos más pequeños y los proveedores. Cuantos más sean los usuarios de los sistemas de gestión de los contenidos institucionales a los que un solo proveedor ofrezca una serie completa de módulos, menor será el costo por licencia;

b) Adaptar diversas aplicaciones a un usuarios concreto es más costoso que adaptar una sola aplicación. Aplicar soluciones múltiples también aumenta el esfuerzo y el riesgo;

c) Integrar múltiples sistemas de gestión de contenidos es difícil y costoso, además de reducirse los beneficios de la colaboración y el intercambio característicos de una solución de gestión de los contenidos institucionales;

d) Al haber múltiples sistemas aumentan los costos de la seguridad, el acceso y la administración.

e) Capacitar al personal de la Secretaría para emplear múltiples sistemas aumenta los costos de la capacitación y reduce la movilidad;

f) Sin una aplicación de gestión de los contenidos institucional común a toda la Secretaría será difícil aplicar y hacer cumplir políticas y normas como las de la firma electrónica, gestión de registros, taxonomía, etc.;

g) Será más difícil o costoso asegurar la continuidad institucional, que depende de la labor sustantiva de la Organización mediante aplicaciones de gestión de los contenidos institucionales.

36. Esos problemas sistémicos impulsan la propuesta del Secretario General de modernizar y estandarizar con urgencia los sistemas de TIC de toda la Secretaría. Una iniciativa de modernización consistente en aplicar una solución plenamente integrada que permita almacenar, buscar y recuperar información sustantiva y sobre transacciones ofrecería numerosas ventajas a la hora de establecer la capacidad necesaria para hacer realidad el proyecto plasmado en el programa de reforma.

D. Experiencia del sistema de las Naciones Unidas con las innovaciones recientes

37. La adopción generalizada de sistemas de planificación de los recursos institucionales en organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas indica que esos sistemas brindan una capacidad cada vez mayor y ofrece la oportunidad de aprovechar la experiencia en ese ámbito. Muchos organismos del sistema de las

Naciones Unidas han recurrido en una medida cada vez mayor a soluciones de planificación de sus recursos institucionales y con el transcurso del tiempo han llegado a aplicar esos sistemas eficazmente. Los organismos han desarrollado una tendencia a buscar formas de colaborar y compatibilizar normas y sistemas comunes. Prueba de ello es su estrecha colaboración en materia de inversiones en tecnología. Un ejemplo de esa colaboración es la adopción de una solución común en el PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Como se indica en el cuadro 2 se presenta una singular oportunidad de que la Secretaría se sume al grupo de entidades que han aplicado o se disponen a aplicar proyectos similares.

Cuadro 2

Organizaciones internacionales que han adoptado sistemas de planificación de recursos institucionales: 1995-2005^a

1995-1999		Período 2000-2004		Período 2005 en adelante	
Banco Mundial	Finanzas, recursos humanos, nómina de sueldos	ACNUR CICR	Finanzas, adquisiciones Finanzas, recursos humanos	OIT	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos
EBU	Finanzas, adquisiciones	FAO	Recursos humanos, nómina de sueldos	OMPI	Adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos
FAO	Finanzas, adquisiciones	FIDA	Finanzas, recursos humanos, nómina de sueldos, viajes	OMS	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos
FMI	Finanzas, adquisiciones	OMC	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos	UNICEF	Recursos humanos, nómina de sueldos
OCDE	Finanzas, recursos humanos,	OMM	Finanzas		
OIT	Finanzas, adquisiciones	OMPI	Finanzas		
UNICEF	Finanzas, adquisiciones	OSCE	Finanzas		
		OTAN	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos		
		PMA	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos		
		PNUD	Finanzas, recursos humanos, adquisiciones		
		UIT	Recursos humanos, nómina de sueldos		
		UNESCO	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos		
		UNFPA	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos		

1995-1999	Período 2000-2004	Período 2005 en adelante
	Unión Europea	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos
	UNOPS	Finanzas, adquisiciones, recursos humanos, nómina de sueldos

^a ACNUR: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; CICR: Comité Internacional de la Cruz Roja; EBU: Unión Europea de Radiodifusión; FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación; FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; FMI: Fondo Monetario Internacional; OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos; OIT: Organización Internacional del Trabajo; OMM: Organización Meteorológica Mundial; OMPI: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual; OMS: Organización Mundial del Comercio; OMS: Organización Mundial de la Salud; OSCE: Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa; OTAN: Organización del Tratado del Atlántico del Norte; PMA: Programa Mundial de Alimentos; PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; UIT: Unión Internacional de Telecomunicaciones; UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura; UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas; UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia; UNOPS: Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

38. Como se observa en el cuadro 2, las Naciones Unidas tienen la oportunidad singular de adoptar un sistema de planificación de los recursos institucionales similar a los que ya han adoptado otras entidades de las Naciones Unidas. Las diversas experiencias de los organismos del sistema de las Naciones Unidas presenta una ventaja táctica para la Secretaría. Al establecer alianzas dentro del sistema de las Naciones Unidas, la Secretaría estará en mejores condiciones de encontrar las aplicaciones que le resulten más adecuadas sobre la base de las diversas experiencias, en lugar de elegir la solución con criterios puramente técnicos. Se está tratando de estudiar y determinar las posibles sinergias, así como las posibilidades de aprovechar el acervo cada vez mayor de experiencias e intereses comunes.

E. Razones para un cambio

39. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales procuran eliminar los compartimentos estancos de información de una organización unificando los datos anteriormente dispersos entre distintos sistemas informáticos. Las plataformas para la planificación de los recursos institucionales integran los datos sobre los recursos financieros, humanos y de abastecimiento de la Organización y facilitan así su aprovechamiento eficaz. Dada la madurez tecnológica y operativa demostrada en la práctica por esos sistemas, una organización no puede pretender ser eficiente y eficaz si no cuenta con un sistema de planificación de los recursos institucionales de capacidad adecuada. En vista de la funcionalidad actual de IMIS y de los sistemas conexos y de las necesidades operativas previstas de las Naciones Unidas, las razones para un cambio son evidentes.

40. La justificación para introducir un sistema de gestión de los contenidos institucionales es similar. La Secretaría deberá velar por una integración mucho mayor de la gestión de los procesos de trabajo y los conocimientos, que permita a

los directivos integrar los objetivos de los programas, los conocimientos y los datos presupuestarios y financieros en un solo proceso con ayuda de la tecnología.

41. Las oportunidades de mejoras que presentan los sistemas de planificación de los recursos institucionales y de gestión de los contenidos institucionales imponen una campaña de cambio para atender las nuevas necesidades con que se enfrentará la Organización en el futuro.

1. Evolución de las necesidades

42. Las necesidades operativas actuales y previstas de la Secretaría están desbordando la capacidad técnica y operacional de sus heterogéneos sistemas informáticos actuales, centrados en el IMIS. Como resultado de ello, la Organización ha estado evaluando distintas posibilidades de modernizar o reemplazar sus sistemas para remediar las lagunas de capacidad existentes y asegurar que los sistemas se ajusten mejor a las necesidades operativas.

43. La reforma de la gestión de las Naciones Unidas, que sigue siendo una de las máximas prioridades del programa de trabajo de la Asamblea General, destaca la necesidad de mejorar la eficacia, eficiencia y coherencia de la Organización.

44. Este ambicioso programa de reforma para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia da lugar a necesidades funcionales y técnicas concretas (por ejemplo, presupuestación y gestión basadas en los resultados, fortalecimiento de los controles internos, mecanismos para la gestión de la movilidad del personal, mejoras en la presentación de informes) que no podían haberse previsto en el proyecto del IMIS y que no están reflejadas en la plataforma informática actual. La intención de la Organización de adoptar normas externas es otro factor que no podía haberse previsto en el proyecto del IMIS. El ejemplo más importante de ello es la propuesta de adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Esa decisión tendrá consecuencias importantes para las necesidades operativas de la Organización y, por consiguiente, para sus requisitos técnicos. Sería imposible satisfacer esos nuevos requisitos con los sistemas informáticos actuales.

45. Afortunadamente, hay en el mercado productos de probada capacidad para satisfacer las necesidades de las Naciones Unidas. Además, los principales proveedores de tales soluciones han adquirido experiencia institucional con varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Si fuera posible aprovechar esa experiencia para desplegar un sistema global que abarcara toda la Secretaría, se lograrían varias ventajas, a saber:

a) Plena funcionalidad en materia de planificación de los recursos institucionales (es decir, un conjunto completo e integrado, de pies a cabeza, de aplicaciones operativas), con actualización y apoyo a nivel mundial;

b) Ampliación de la funcionalidad en materia de planificación de los recursos institucionales a esferas como las operaciones sobre el terreno, la cadena de abastecimiento, la logística y la gestión de activos e inventarios;

c) Una infraestructura tecnológica que se podría ampliar a múltiples puntos geográficos y a un gran número de usuarios;

d) Plena funcionalidad en todos los países (múltiples idiomas, múltiples monedas, adaptable a nivel mundial);

- e) Apoyo para la adaptación a las necesidades locales en las esferas de los recursos humanos y las finanzas;
- f) Posibilidad de desplegar las aplicaciones en una gran variedad de infraestructuras tecnológicas.

2. Apoyo a las operaciones sobre el terreno

46. El IMIS responde sólo parcialmente a las necesidades de las misiones sobre el terreno. La escala de las operaciones de mantenimiento de la paz ha aumentado de 1.250 millones de dólares anuales cuando se inició el IMIS a más de 5.000 millones de dólares anuales en la actualidad. En 2005, más de 80.000 personas estaban prestando servicio como miembros del personal militar, civil y de policía civil en 16 operaciones de mantenimiento de la paz y en misiones políticas especiales. La escala creciente de las actividades destaca la necesidad de un sistema plenamente integrado con controles internos sólidos y con una mayor capacidad para administrar la cadena de abastecimiento. La importancia de esta cuestión ha quedado subrayada por los notorios problemas registrados repetidamente en relación con la transparencia del uso de los recursos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

47. La Secretaría tiene actualmente una capacidad muy limitada para gestionar en forma integrada la cadena de abastecimiento. Entre los sistemas que permiten gestionar la cadena de abastecimiento figuran e-HCC, ProcurePlus, Mercury y Galileo, entre muchos otros. De ellos, sólo ProcurePlus está vinculado directamente con el IMIS mediante un proceso en lotes. Está claro que semejante sistema improvisado no es lo ideal y que se necesita una solución integrada para permitir la gestión mundial de la cadena de abastecimiento.

48. La situación con respecto a los controles financieros de las operaciones sobre el terreno es igualmente crítica. El IMIS no ofrece actualmente la posibilidad de consultar, cuando quiera y donde quiera que sea, datos financieros ni datos sobre recursos humanos, adquisiciones y activos. El IMIS permite hacer un seguimiento detallado de las transacciones por renglón presupuestario desde su ingreso en el sistema hasta la conciliación y el cierre. Sin embargo, la mayoría de los procesos administrativos sobre el terreno se encuentran fuera de la esfera del IMIS y por lo tanto, no se reflejan en dicho sistema. Por consiguiente, la existencia de múltiples bases de datos reduce la transparencia y el control de los procesos administrativos. Desde el punto de vista de la adopción de decisiones de gestión, una indagación puede arrojar varias respuestas distintas y no hay una única fuente creíble de información, lo que limita la capacidad del personal directivo de preparar pronósticos de demanda, informes de ejecución y auditorías. Esas deficiencias reducen la capacidad de supervisión de la gestión y exponen a la Organización a un riesgo inaceptable que es preciso limitar.

3. Limitación de los riesgos

49. Seguir funcionando en las condiciones actuales se está volviendo rápidamente más costoso y conlleva el riesgo de consecuencias graves, en particular de las que acarrea la falta de controles financieros adecuados, como en el caso de la adquisición de bienes y servicios, y de informes fidedignos. Hay varios ejemplos de situaciones en que los riesgos se reducirían con la adopción de un único sistema integrado. Por ejemplo, debido a que el IMIS y los sistemas de procesamiento de

pagos en la Sede no están plenamente integrados, todos los pagos denominados en dólares de los Estados Unidos, los pagos al exterior y los pagos denominados en otras monedas se ingresan manualmente. Teniendo en cuenta que en 2005 se efectuaron 230.000 desembolsos, un solo error en el ingreso manual de datos puede iniciar toda una cadena de errores.

50. Además de las operaciones de tesorería, existen riesgos en los diversos controles de las adquisiciones. Las adquisiciones de bienes y servicios se registran en varios sistemas separados, lo que impide preparar informes globales, analizar tendencias y controlar la totalidad de los considerables gastos de la Organización. Tampoco es fácil transferir datos sobre adquisiciones entre los distintos sistemas. Ejemplo de ello son las dificultades surgidas en relación con la administración y expansión de los contratos marco, la inscripción de proveedores, y el seguimiento de su desempeño y la presentación de informes al respecto.

51. Los riesgos relacionados con las operaciones de tesorería y las adquisiciones testimonian la visibilidad inadecuada de los procesos de gestión financiera, de recursos humanos y de la cadena de abastecimiento a nivel de toda la Secretaría, lo que reduce la capacidad de la Organización para detectar oportunamente anomalías, incoherencias y errores. En casos de posible malversación de fondos, la capacidad de examinar en detalle esas esferas concretas es limitada. El hecho de que los sistemas existentes sean compartimentos estancos es un obstáculo al ejercicio de una función de supervisión de distintas actividades a lo largo del tiempo. Un ejemplo de ello son las dificultades del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en relación con la presentación de informes sobre el equipo de propiedad de los contingentes y las consecuencias que ello tiene para la situación financiera de las misiones. La adopción de un sistema de planificación de los recursos institucionales mitigaría significativamente esas deficiencias en materia de presentación de informes, análisis de tendencias y apoyo a la adopción de decisiones.

52. Estos riesgos, siempre presentes y cada vez mayores, indican que es imprescindible tomar medidas para limitarlos, algo que sería posible con la adopción de un sistema coherente y estandarizado de planificación de los recursos institucionales, que apoyara mejor la adopción de decisiones y que tuviera una mayor capacidad funcional, a la altura de las exigencias de un mayor control, una mayor rendición de cuentas y una mayor transparencia.

F. Consolidación de la información para asegurar la plena transparencia de la adopción de decisiones

53. La consolidación de la información es esencial para asegurar la transparencia y la eficacia de la gestión del personal y para permitir la adquisición de más bienes y servicios de mayor calidad, con un riesgo menor, por parte de la Secretaría.

1. Gestión de los recursos

54. Un número creciente de ejemplos indica que la implementación exitosa de un proyecto de planificación de los recursos institucionales puede generar una serie de beneficios, entre ellos un pronóstico más exacto de la demanda, una mayor productividad y una mayor capacidad de adopción de decisiones. El mejoramiento de la capacidad de adopción de decisiones que es posible con esos sistemas puede

ayudar a las Naciones Unidas a replantear y perfeccionar toda su estrategia operativa. Un sistema de planificación de los recursos institucionales proporcionaría una plataforma que la Secretaría podría usar como base para aumentar su capacidad administrativa, y permitiría que las Naciones Unidas compartieran un gran volumen de datos sobre transacciones con todas las partes interesadas, de manera oportuna y exacta. Lo que es más importante, un sistema de planificación de los recursos institucionales permitiría a las Naciones Unidas gestionar y analizar mejor los miles de millones de transacciones que generan.

55. Para que tenga éxito, un sistema de planificación de los recursos institucionales debe formar parte de un plan estratégico amplio y debe promover la estandarización de los procesos institucionales y el cambio. Una serie de recientes encuestas indicó que el principal beneficio para las organizaciones que habían adoptado un sistema de planificación de los recursos institucionales era que esos sistemas les permitían funcionar eficazmente gracias a una mayor integración de los procesos y al intercambio de información entre personas y departamentos que hasta entonces habían estado aislados por lagunas en los procesos y por la fragmentación de los flujos de trabajo. La puesta en marcha de un programa de planificación de los recursos institucionales exige una orientación hacia los procesos a nivel de toda la Organización, como la que se refleja en el informe del Secretario General (véase A/60/692 y Corr.1).

2. Gestión de la información

56. El sistema de gestión de los contenidos institucionales es un conjunto integrado de soluciones, con ocho módulos básicos: gestión del contenido de los sitios web, escaneo y producción de imágenes de documentos, colaboración, búsqueda, portales web, gestión de la información digital, y gestión de expedientes. El conjunto de los ocho módulos básicos permite que una organización unifiquen equipos, contenidos y procesos institucionales conexos en una única plataforma basada en el sitio web. El sistema de gestión de los contenidos institucionales permite que el personal de las Naciones Unidas colabore en la creación, administración, presentación y archivamiento de la información esencial para sus procesos operativos, desde documentos, expedientes y discusiones hasta correo electrónico, páginas web, audio y vídeo. Semejante sistema permite que las Naciones Unidas distribuyan todo tipo de contenido (texto, audio, vídeo, etc.) en distintos idiomas, en aplicaciones internas y externas, a usuarios en todo el mundo.

57. Según empresas consultoras (como Forrester e IDC), los beneficios de un sistema de gestión de los contenidos institucionales son de dos tipos: cualitativos y cuantitativos. Entre los beneficios cualitativos cabe mencionar el mejoramiento de la transparencia, la rendición de cuentas, la vigilancia, el control, la auditoría y el seguimiento del contenido; un análisis más exacto y con mejor conocimiento de causa que permite que los grupos sustantivos y administrativos adopten mejores decisiones; un mayor intercambio de conocimientos entre los distintos departamentos; un mayor intercambio de información y una mayor colaboración con organizaciones no gubernamentales y con los Estados Miembros; una mayor capacidad en materia de capacitación; una mejor aplicación de las normas y políticas de las Naciones Unidas; y una mejor aplicación de las normas relativas a la clasificación, retención y destrucción de documentos.

58. Entre los beneficios cuantitativos cabe mencionar las economías de escala que se logran con la adquisición de una única plataforma de gestión de los contenidos institucionales para todos los departamentos y las oficinas de las Naciones Unidas; los mayores descuentos ofrecidos por los proveedores como consecuencia del mayor volumen de los contratos (a nivel de todas las Naciones Unidas, en vez de a nivel de un departamento); la consolidación de las funciones de apoyo, desarrollo y capacitación en materia de tecnología de información; la reducción en los gastos generales relacionados con tratar con múltiples proveedores; la simplificación de la infraestructura gracias a la racionalización de los servidores; el tiempo que se ahorra en las tareas de búsqueda, recuperación y archivamiento; el tiempo que se ahorra en hacer fotocopias; la reducción en el espacio y la mano de obra relacionados con el almacenamiento en depósitos remotos; la reducción en las ineficiencias de los flujos de trabajo; la reducción en el espacio relacionado con el almacenamiento *in situ*; la reducción en los gastos de envío y suministros para archivos; y la reducción en los gastos relacionados con máquinas de oficina y fotocopiadoras.

59. Los beneficios “transformativos” de la adopción de sistemas modernos de planificación de los recursos institucionales y de gestión de los contenidos institucionales reflejan el compromiso del Secretario General con el programa de reforma y la intención de la Secretaría de adquirir una capacidad que las Naciones Unidas nunca habían tenido antes: la capacidad de obtener toda la información que sea necesaria.

G. El camino a seguir

60. Desde la presentación, en 2002, de la estrategia de la TIC, se ha previsto que los proyectos de planificación de los recursos institucionales y de gestión de los contenidos institucionales serían componentes integrales de un proceso que llevaría a la Organización al siglo XXI. Se están llevando a cabo varias actividades preliminares y de planificación que servirán de base para la preparación de un informe amplio y detallado. Prosiguen las actividades para calcular los costos de una solución basada en la planificación de los recursos institucionales, elaborar el planteamiento general de su implementación, preparar un plan de acción para la selección de un integrador, determinar la estructura detallada del equipo encargado de la ejecución y los segmentos en que se dividirá el trabajo, y establecer una estrategia de comunicaciones y participación del personal para iniciar el proceso de gestión del cambio.

1. Implementación del proyecto piloto de gestión de los contenidos institucionales

61. Después de un extenso proceso de investigación y planificación, se adquirirá próximamente una aplicación para la gestión de los contenidos institucionales. Se prevé que el proceso de adquisición durará de 3 a 6 meses y actualmente se están realizando los análisis y preparativos iniciales para iniciar proyectos piloto en el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la División de Servicios de Tecnología de la Información (incluido el Sistema de Archivo de Documentos). Se prevé que los proyectos piloto comenzarán en 2006 y ayudarán a aclarar los costos y los detalles relacionados con la puesta en marcha del sistema en toda la Organización.

62. Las investigaciones iniciales indican que una aplicación de gestión de los contenidos institucionales tendría normalmente un costo inicial de entre 500 y 1.000 dólares por usuario (incluido el equipo, los programas informáticos, la capacitación, la adaptación a necesidades específicas, y la puesta en marcha) y un costo periódico de mantenimiento de entre 60 y 110 dólares anuales por usuario. Una vez concluido el despliegue inicial piloto, y según la tasa de asimilación y de absorción, se podrían lograr más economías de escala ampliando los módulos existentes a grupos o funciones nuevos. Se informará de los progresos de esa actividad en curso y se proporcionarán detalles de los gastos y los plazos.

2. Estudio de las lagunas del Sistema Integrado de Información de Gestión

63. En vista de la evolución de las necesidades de la Organización y de los problemas experimentados hasta la fecha, se realizó un estudio de las lagunas del IMIS para determinar posibles deficiencias y establecer el camino a seguir en el futuro. Las conclusiones del estudio y las investigaciones del mercado indican que las Naciones Unidas deberían adoptar rápidamente un sistema moderno para la planificación de los recursos institucionales, y deberían hacerlo de manera acelerada para que el sistema se pusiera en marcha paralelamente con la adopción propuesta de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y otros elementos de la reforma de las Naciones Unidas. Se han evaluado en detalle dos opciones: una modernización del IMIS o una solución comercial.

64. El estudio sopesó los costos y los beneficios de emprender un proyecto interno de gran envergadura para revisar y ampliar el IMIS con el objeto de dotarlo de esa nueva capacidad (IMIS+), comparándolo con la opción de adquirir un producto comercial que se adaptaría y configuraría, en medida limitada, según las necesidades de la Organización. Además de considerar los costos y beneficios, el análisis también toma en cuenta los riesgos de cada opción y sus consecuencias para la flexibilidad a largo plazo de la Organización.

65. El análisis indica que, si bien inicialmente la opción IMIS+ podría costar menos que un sistema comercial de planificación de los recursos institucionales, presentaría un riesgo considerablemente mayor y podría limitar de modo crítico la flexibilidad de las Naciones Unidas para responder a futuros cambios en su entorno. Particularmente preocupante es el hecho de que el IMIS+ obligaría a las Naciones Unidas a mantener su propia capacidad técnica interna muy especializada, a un costo considerable y con posibilidades limitadas de incorporar las innovaciones que fueran surgiendo en el mercado. En vista de ello, se consideró que el IMIS+ no era actualmente una opción viable. El estudio llegó a la conclusión de que las Naciones Unidas sólo deberían hacer unas inversiones limitadas para mantener la funcionalidad actual y responder a necesidades urgentes, y dedicar sus esfuerzos a poner en marcha lo antes posible una solución comercial de planificación de los recursos institucionales.

3. Estudio amplio de los costos

66. En su informe, el Secretario General incluyó una estimación preliminar del costo de semejante sistema, que supondría una inversión adicional de 120 millones de dólares a lo largo de varios años (A/60/692 y Corr.1, párr. 56). Según el alcance del proyecto, y en particular según las necesidades de las operaciones de mantenimiento de la paz, especialmente con respecto a la modernización de las

comunicaciones, el costo podría ser considerablemente mayor. A fin de estimar la inversión necesaria para adoptar un sistema de planificación de los recursos institucionales es necesario tener en cuenta diversos factores determinantes de los costos. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida con el proyecto inicial del IMIS, es esencial estimar correctamente todos los costos, en particular los costos, a menudo subestimados, relacionados con la capacitación, la gestión del cambio y la limpieza de los datos. Un estudio amplio de los costos deberían basarse en los siguientes factores:

Cuadro 3

<i>Factor determinante de los costos</i>	<i>Base de los costos</i>
<i>Definición de las necesidades de los usuarios</i>	
En la fase de la definición de las necesidades de los usuarios, que tendrá lugar al comienzo del proceso, se determinarán los principales procesos operativos en todas las esferas funcionales afectadas, y se llevará a cabo un replanteamiento fundamental y un rediseño de esos procesos para aumentar el rendimiento y cosechar los beneficios de la automatización. Esos nuevos diseños servirán de base para determinar las necesidades de los usuarios en el proceso de selección de los programas informáticos.	Uno de los motivos más frecuentes del fracaso de la implementación de un sistema de planificación de los recursos institucionales es que, como parte integral del proceso, no se hayan revisado los procesos operativos. Si las necesidades de los usuarios son preparadas por personal de las funciones usuarias y por expertos analistas se asegurará que el sistema permita lograr las mejoras deseadas en los procesos y aumentar la eficiencia futura al seleccionar los programas informáticos más apropiados para la Organización.
<i>Licencia</i>	
Los derechos de licencia constituyen la mayor parte del costo inicial. En el caso de aplicaciones comerciales de alcance institucional como los sistemas de planificación de los recursos institucionales, el costo de la licencia depende principalmente del número de usuarios.	La concertación de acuerdos bien redactados de descuento por volumen a nivel de todo el sistema podría ser interesante para la Organización, ya que, a largo plazo, permitiría obtener economías a lo largo de 10 años. El propósito de semejante acuerdo debería ser reducir el costo anual total por usuario.
<i>Implementación</i>	
A mediano plazo, el costo más importante es el de los servicios profesionales relacionados con la implementación. Un factor crítico para el éxito de la puesta en marcha del sistema será la creación de oficinas de gestión de programas.	Es preciso reconocer desde el comienzo que esta infraestructura esencial necesitará personal adicional y por lo tanto ocasionará gastos adicionales. Entre los otros factores determinantes del costo de la implementación figuran la medida en que el sistema se desplegará a nivel mundial y la medida en que será necesario adaptar las pantallas principales.
<i>Mantenimiento y apoyo</i>	
Los derechos de mantenimiento se calculan en general sobre la base del precio neto de todas	Para limitar el costo total del proyecto a lo largo de 10 años será esencial controlar el

<i>Factor determinante de los costos</i>	<i>Base de los costos</i>
<p>las licencias y constituyen una suma considerable, ya que representan, en promedio, entre el 20% y el 25% del precio.</p> <p><i>Capacitación</i></p> <p>Los principales determinantes de los gastos globales de capacitación son el nivel de los conocimientos actuales de los empleados, sus responsabilidades, los métodos usados para impartir la capacitación, y el momento en que llevarán a cabo los programas de capacitación.</p> <p><i>Gestión del cambio</i></p> <p>La importancia otorgada a la gestión del cambio es un factor que una y otra vez ha contribuido al éxito de la puesta en marcha de sistemas de planificación de los recursos institucionales. Representa entre el 18% y el 25% del costo total. No hay que subestimar la complejidad de la gestión del cambio en una situación como la de las Naciones Unidas.</p> <p><i>Capacidad</i></p> <p>Se supone que el costo del apoyo incluye recursos internos y externos. Un aspecto del costo de la gestión del cambio es el costo de llenar temporalmente los puestos del personal adscrito al proyecto.</p> <p><i>Costo de las actualizaciones</i></p> <p>Según el proveedor que se seleccione, el costo de la licencia podrá incluir o no el costo de actualizaciones periódicas.</p>	<p>aumento de los derechos anuales de mantenimiento.</p> <p>Los programas de capacitación de instructores permiten reducir el costo total y aumentar al mismo tiempo el acervo de conocimientos internos, que reviste una importancia crítica.</p> <p>Será esencial que los principales interesados dediquen tiempo suficiente al proceso tanto general como detallado de definición y diseño y al diseño de la infraestructura. En vista de que los sistemas de planificación de los recursos institucionales suponen riesgos considerables y están expuestos a sobrecostos, será necesario contar con una estrategia de control de los costos para administrar la adaptación del sistema a las necesidades específicas, que aumenta la posibilidad de demoras y de una escalada de los costos. Las adaptaciones innecesarias consagran a menudo prácticas incorrectas, reducen los beneficios potenciales del nuevo sistema y aumentan la complejidad de futuras actualizaciones. Ello lleva a un mayor costo total a lo largo del tiempo.</p> <p>Cuando haya empleados clave dedicados a actividades de diseño e implementación, es necesario presupuestar recursos adicionales suficientes para que la Organización pueda seguir funcionando normalmente.</p> <p>Si el costo de las actualizaciones no está incluido, deberá considerarse el costo de adquirir una licencia nueva cada siete años. Además, aun cuando las actualizaciones estén incluidas en los derechos de mantenimiento, habrá costos relacionados con la mano de obra necesaria y los cambios en la infraestructura conexas.</p>

67. Los factores determinantes de los costos influyen en el desembolso inicial, el costo del despliegue y el costo total a lo largo del tiempo de las aplicaciones comerciales. Los factores principales van cambiando a lo largo del proyecto. El desembolso inicial incluye el costo de definir las necesidades de los usuarios, los derechos de licencia, los gastos de capacitación y el costo de llenar temporalmente los puestos del personal adscrito al proyecto. A medida que avanza el despliegue del proyecto, en los años 1 y 2, los gastos de implementación, gestión del cambio y capacitación pasan a representar la mayor parte de los gastos. Por último, una vez concluido el despliegue en el año 3, el principal factor determinante de los gastos pasa a ser el mantenimiento y el apoyo, incluido el costo de las actualizaciones.

68. El estudio de los costos incluirá un plan estratégico y táctico para limitarlos. El número y la diversidad de usuarios en la Secretaría y la posibilidad de asociarse con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas colocarán a la Organización en una posición ventajosa para negociar costos de licencia más bajos. Los términos y las condiciones que ofrezca el proveedor seleccionado deberán ofrecerse también a las otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. El paquete deberá incluir licencias iniciales de los programas informáticos y el costo del mantenimiento anual. Semejante estrategia permitiría obtener economías de escala para cualquier acuerdo de compra.

69. En el estudio de los costos se indicarán también los factores determinantes, las partidas presupuestarias, y las medidas para controlar los gastos, y se incluirá una descripción detallada de las necesidades presupuestarias para el resto del bienio en curso y para el bienio próximo.

4. Estrategia de implementación

70. En última instancia, el éxito de un sistema de planificación de los recursos institucionales dependerá de una estrategia de implementación eficaz e integrada que aproveche los conocimientos especializados y los recursos de todo el sistema de las Naciones Unidas. La experiencia de la Secretaría y de otras organizaciones similares indica que para tener éxito es necesario respetar estrictamente ciertos principios fundamentales, desde el primer momento y a lo largo de todo el proyecto:

- a) El personal directivo de las áreas funcionales clave y los altos cargos deben interesarse por la redacción de las especificaciones y la implementación del sistema, y participar en esas actividades;
- b) Es necesario limitar y controlar la adaptación de los programas informáticos;
- c) La financiación y la supervisión del proyecto deben simplificarse para reducir al mínimo demoras innecesarias y costosas;
- d) Deben existir mecanismos transparentes para adquirir rápidamente los programas informáticos, el equipo y los servicios necesarios, en el orden correcto, durante el proceso de implementación;
- e) Debe haber un único equipo encargado de la gestión integrada del proyecto, facultado para adoptar y aplicar las numerosas e importantes decisiones que será necesario tomar a lo largo del proceso, con el pleno apoyo de todas las principales partes interesadas;

f) Debe hacerse una inversión considerable y sostenida en actividades de gestión del cambio, otorgando prioridad a la capacitación, la educación y la transferencia de conocimientos, como principales elementos de la transición;

g) Debe mantenerse una estrecha colaboración con el proveedor seleccionado para atender las necesidades actuales, apoyar futuras actividades de desarrollo y diseñar futuras funcionalidades.

71. El nuevo sistema se desplegaría en todas las oficinas de la Secretaría, incluidas todas las misiones sobre el terreno. Se deberá limitar el número de modificaciones a la solución comercial estándar; en caso necesario, las Naciones Unidas deberían ajustar sus procesos a la solución en vez de ajustar la solución a los procesos. Se dará preferencia a una solución que ya esté funcionando en un fondo, programa u organismo especializado.

72. Una prioridad de la estrategia de implementación será formar un equipo de proyecto muy capaz. Se asignarán al equipo, con dedicación exclusiva y durante toda la duración del proyecto, funcionarios con un profundo conocimiento de los procesos operativos. Sus puestos deberán llenarse temporalmente mientras permanezcan adscritos al proyecto de planificación de los recursos institucionales, y los gastos conexos deberán incluirse en el presupuesto y en el estudio general de viabilidad del proyecto.

73. El Oficial Principal de Tecnología de la Información, que responderá al Secretario General Adjunto de Gestión, estará encargado, en última instancia, de la gestión del proyecto y rendirá cuentas de él. El Oficial Principal de Tecnología de la Información recibirá orientación de un comité directivo compuesto por representantes de los principales departamentos interesados.

5. Calendario de implementación

74. El estudio de otros casos de implementación de sistemas de planificación de los recursos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas indica que se ha tenido más éxito cuando la implementación fue precedida de una reforma de los procesos operativos y un esfuerzo importante de gestión del cambio. Las prácticas recomendadas indican que los sistemas de planificación de los recursos institucionales deberían aprovecharse para aplicar y fortalecer las reformas que los precedieron, y que debería haber una estrecha interdependencia con el plazo fijado para la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, es decir, que los procesos deberían evolucionar paralelamente con los sistemas de apoyo para crear y fortalecer un círculo virtuoso. La necesidad de establecer la secuencia correcta entre la reforma y la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales debe evaluarse teniendo presente la urgencia que reviste remediar algunas de las lagunas funcionales que exponen a la Organización a riesgos de control, a medida que el volumen creciente de las operaciones va superando la capacidad de los sistemas actuales obsoletos. En vista de lo antedicho, el plazo para el comienzo del funcionamiento del nuevo sistema sería el segundo semestre de 2009, a fin de poder cumplir con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público para 2010. El cumplimiento de ese plazo depende de la selección de un sistema que exija pocas adaptaciones y que sea similar a los sistemas ya aplicados en otras entidades de las Naciones Unidas (fondos, programas u organismos especializados).

75. Para cumplir ese plazo es necesario abordar directamente las dificultades que plantean los procesos presupuestarios y de adquisiciones vigentes. Sin embargo, debido a la naturaleza delicada y crítica de esa decisión, la Secretaría debe estudiar la posibilidad de crear un proceso acelerado para la gestión de los recursos y las adquisiciones para el proyecto, preservando la rendición de cuentas y la transparencia. En el sexagésimo primer período de sesiones se proporcionarán detalles al respecto, así como las necesidades de recursos conexas, incluida la modernización de las comunicaciones para las operaciones sobre el terreno (operaciones de mantenimiento de la paz, oficinas situadas fuera de las sedes, misiones políticas especiales).

76. En el estudio de los costos y la estrategia de implementación se proporcionará un calendario detallado con las actividades y la asignación de recursos. El estudio será preparado por un equipo de expertos internos y expertos de organismos del sistema de las Naciones Unidas que hayan llevado a cabo iniciativas de planificación de los recursos institucionales. En el estudio se incluirán disposiciones relativas a la presentación de informes anuales de la Secretaría a la Asamblea General sobre los progresos alcanzados en la ejecución del mandato de reemplazar el IMIS con un sistema moderno de planificación de los recursos institucionales.

6. Planificación de la transición

77. Una consideración prioritaria durante el período de transición sería la adopción de medidas para asegurar la continuidad de los sistemas y procesos actuales, al tiempo que se llevaría a cabo la migración con miras a reemplazar los sistemas antiguos y desplegar los nuevos.

7. Preparativos

78. Para que la propuesta refleje adecuadamente el panorama comercial, tecnológico y organizacional, se recomienda recurrir al apoyo de consultores para preparar un plan detallado de implementación, así como los documentos necesarios para la tramitación de las adquisiciones. Ese apoyo externo permitirá que la Secretaría aproveche la experiencia obtenida en proyectos similares, se beneficie de un análisis detallado de los proveedores de tecnología, un análisis amplio de las necesidades de los usuarios y una definición de los requisitos, y reciba apoyo estratégico sobre la mejor manera de encarar el proyecto. Con la ayuda de los servicios de asesoramiento, la Organización estará en mejores condiciones para escoger entre los distintos sistemas disponibles en el mercado. El apoyo de los expertos complementará las actividades internas en curso, y respaldará el diseño y la credibilidad del informe amplio. Se solicita la aprobación de fondos por valor de 1.500.000 dólares para servicios de consultoría por un período de seis a ocho meses.

8. Conclusiones y recomendación

79. La Secretaría está comprometida con esta iniciativa. El Secretario General recomienda que la Asamblea General apruebe el curso de acción propuesto en el presente informe y recursos por valor de 300.000 dólares en la sección 28D (Oficina de Servicios Centrales de Apoyo) y 1.500.000 dólares en la sección 28A (Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión) del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 para servicios de consultoría, a fin de ayudar en el análisis y la preparación de un plan detallado de implementación y despliegue, y la definición de

las necesidades de los usuarios. Se solicitan 360.000 dólares más en la sección 28A (Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión) del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 para personal temporario general a fin de reemplazar temporalmente al personal adscrito al proceso de definición de las necesidades de los usuarios. El informe amplio sobre costos y plazos se presentará a la Asamblea General en su sexagésimo primer período de sesiones.

IV. Medidas que ha de tomar la Asamblea General

80. La Asamblea General tal vez desee:

a) **Aprobar la creación del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información;**

b) **Decidir que el IMIS se reemplazará con un sistema moderno de planificación de los recursos institucionales, que proporcionará a la Organización un alto grado de transparencia y rendición de cuentas en relación con la gestión mundial de recursos, incluidas todas las necesidades de tecnología de información relacionadas con la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público;**

c) **Consignar un total de 2.550.700 dólares, desglosados en 2.005.600 dólares en la sección 28A (Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión), 466.000 dólares en la sección 28D (Oficina de Servicios Centrales de Apoyo) y 79.100 dólares en la sección 35 (Contribuciones del personal), que se compensarán con una suma equivalente en la sección 1 de ingresos (Ingresos por concepto de contribuciones del personal) del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007;**

d) **Pedir al Secretario General que en la primera parte de la continuación de su sexagésimo primer período de sesiones le presente un informe amplio con un esbozo del alcance del proyecto, los plazos, la estrategia y las necesidades detalladas de recursos para reemplazar el IMIS para 2009 a más tardar.**