



Asamblea General

Distr. general
20 de diciembre de 2012
Español
Original: inglés

Sexagésimo séptimo período de sesiones
Tema 128 del programa
Informes financieros y estados financieros
comprobados e informes de la Junta de Auditores

Informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores, de fecha 19 de diciembre de 2012, por la que se transmite el informe de la Junta sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría.



Carta de envío

19 de diciembre de 2012

Tengo el honor de transmitirle el informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría.

(Firmado) **Liu Jiayi**
Auditor General de China y
Presidente de la Junta de Auditores

Presidente de la Asamblea General
de las Naciones Unidas
Nueva York

Informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría

Resumen

Introducción

Hay más de 70 dependencias diferentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en los distintos departamentos, oficinas y misiones sobre el terreno y cerca de 2.000 aplicaciones de informática instaladas a nivel de toda la Secretaría de las Naciones Unidas. Aunque habitualmente no se capta la información sobre los presupuestos de la TIC, en un estudio realizado por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en 2010 se estimó que los presupuestos anuales de la TIC, a nivel de toda la Secretaría, ascendían a un total de más de 774 millones de dólares de los Estados Unidos por año. La Junta de Auditores no puede ofrecer ninguna seguridad respecto de esta cifra, que adolece de diversas limitaciones. (Por ejemplo, excluye los presupuestos de capital, no refleja gastos reales y solo abarca los proyectos de presupuesto porque los presupuestos aprobados no contienen detalle suficiente para aislar los componentes vinculados con la TIC.)

En enero de 2012, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto solicitó que la Junta de Auditores auditara y evaluara la gestión de la TIC en la Secretaría, incluida la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El presente informe contiene las conclusiones y recomendaciones de la Junta como resultado de la auditoría, que se llevó a cabo en octubre de 2012.

A pesar de los graves problemas que se señalan en el informe, la Junta reconoce que la Administración ha hecho avances importantes a nivel operacional, por ejemplo, los relacionados con los problemas planteados por el plan maestro de mejoras de infraestructura. La Junta toma nota de las observaciones uniformemente positivas de los usuarios con respecto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de TIC en otras oficinas en el desempeño de sus funciones operacionales y su interés en la calidad del servicio.

Conclusión general

Las Naciones Unidas trataron de imponer una estrategia más centralizada de aplicación e instalación mediante el nombramiento de un Oficial Principal de Tecnología de la Información y la creación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Este enfoque no prosperó y no se logró establecer una visión y un compromiso comunes a nivel de toda la Organización. Las Naciones Unidas funcionan más como una red de organizaciones que como una entidad única, mundial y homogénea, lo que significa que la transformación no se puede lograr exclusivamente mediante la acción de una función central de TIC carente de facultades para imponer el cambio. La Junta considera poco probable que una estrategia global en materia de TIC para las Naciones Unidas pueda tener éxito si no se comprenden y abordan estas cuestiones estructurales y de gestión de carácter fundamental, por ejemplo, a través del fortalecimiento de la gobernanza y la adaptación adecuada de las estrategias. La Junta ha propuesto una forma para que el personal directivo superior considere el examen de algunos de los obstáculos

estructurales que se oponen al avance de una transformación institucional mediante el logro de un equilibrio adecuado entre el control centralizado y la latitud operacional (véase el gráfico III).

En esencia, si las Naciones Unidas aspiran a una estructura y estrategia de TIC más centralizadas, el personal directivo superior debe apoyar e impulsar, a partir del centro, una adopción de decisiones y una acción institucional centralizadas. Si estima que no es posible apoyar e impulsar satisfactoriamente desde el centro el cambio por medio de la TIC, debido a la actual estructura institucional y de gestión de las Naciones Unidas, el personal directivo superior tendrá que considerar otro enfoque para la formulación y la aplicación de una estrategia de TIC.

La Junta está muy preocupada por el hecho de que las Naciones Unidas carezcan de un entorno de información suficientemente seguro. La Administración de las Naciones Unidas no ha aprobado ni adoptado una política global de seguridad de la información; tampoco existe una armonización de los entornos de seguridad a nivel de toda la Secretaría. La Secretaría expresó profunda preocupación por que el hecho de que destacar cuestiones concretas relativas a la seguridad de la TIC en un informe público pudiera entrañar un mayor riesgo para la Organización. Sin abrir juicio, la Junta aceptó la validez del argumento y, por lo tanto, ha preparado un memorando por separado, dirigido al Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en el que expone sus conclusiones y recomendaciones detalladas en relación con la seguridad de la TIC. La Secretaría podrá, pues, explicar la naturaleza de sus preocupaciones a la Comisión, si es necesario.

La Junta ya ha constatado que no existe una visión, marco o agenda planificada que sea coherente y de carácter general y que permita que los diferentes proyectos de transformación institucional de las Naciones Unidas puedan plasmar en resultados estratégicos propicios a largo plazo para la Organización (véase A/67/5 (Vol. I)). La Junta constató asimismo la falta de disposiciones de gobernanza y rendición de cuentas claros y efectivos en los principales programas de transformación institucional, así como deficiencias de control, debido a la ausencia de una información de gestión financiera periódica que sirva para documentar la adopción de decisiones.

Las razones a las que obedecen las carencias de aplicación de la estrategia de la TIC reflejan muchos de estos problemas. Por ejemplo, las estructuras de gobernanza y rendición de cuentas establecidas para apoyar la aplicación de la estrategia de la TIC no funcionaron con eficacia, y el personal directivo superior no evaluó adecuadamente el entorno institucional ni comprendió sus necesidades antes de elaborar la estrategia. Tampoco hay una visión general a nivel de toda la Secretaría respecto del gasto en TIC, pues la información de gestión no capta habitualmente los gastos pertinentes, circunstancia que ha acrecentado el riesgo de que la financiación se destine a actividades de menor prioridad.

No se han hecho realidad las expectativas creadas en 2006 ni se han logrado los tres objetivos principales de la estrategia de la TIC dados a conocer en 2008. En consecuencia, subsiste el riesgo de que los sistemas de TIC de las Naciones Unidas no estén suficientemente armonizados para apoyar la consecución de los objetivos de la Organización; el personal y las partes interesadas no pueden intercambiar información y conocimientos importantes en cualquier momento, en cualquier lugar, y los recursos de la TIC se están utilizando de manera ineficaz e ineficiente.

Para que prospere en la Secretaría una transformación institucional instrumentada mediante la TIC, el personal directivo superior debe enunciar una visión clara y común de la forma en que la innovación en TIC podría brindar apoyo a las necesidades operacionales y a la consecución de los objetivos fundamentales de las Naciones Unidas.

La Administración ha aceptado todas las recomendaciones que figuran en el presente informe y en el memorando sobre seguridad de la TIC dirigido al Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. La Administración ha informado a la Junta de que realizará un examen exhaustivo de su estrategia y gobernanza en materia de TIC, las operaciones y la estructura de la TIC y la asignación de recursos a la TIC y que presentará un informe a la Asamblea General en su sexagésimo octavo período de sesiones, en 2013. La Administración ha indicado que, en dicho informe, tendrá en cuenta todas las recomendaciones formuladas por la Junta en el presente informe, así como las decisiones adoptadas por la Asamblea con motivo del presente informe en su sexagésimo séptimo período de sesiones.

La Junta toma nota del franco reconocimiento por la Administración de las cuestiones planteadas en el presente informe y de su compromiso de adoptar medidas respecto de ellas, de manera decisiva, para mejorar la actual situación de la TIC en la Secretaría. La Junta está de acuerdo en que la Administración debe llevar a cabo un examen exhaustivo de su TIC antes de presentar un plan bien fundado y sólido para abordar la gama completa de las recomendaciones contenidas en el presente informe. No es factible que la Administración pueda concluir ese examen antes de la continuación del sexagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General, a principios de 2013. Es esencial, sin embargo, que cuando presente su informe a la Asamblea, a finales de 2013, la Administración indique claramente las medidas que se propone adoptar, así como los plazos y el costo de la aplicación. Además, la Junta hace hincapié en que, en el contexto de una esfera tan estratégicamente importante y dinámica como la TIC, es preciso que la formulación y gestión de una estrategia sean un proceso iterativo y continuo.

Conclusiones principales y recomendaciones

La Junta ha determinado diversos elementos fundamentales cuya existencia es esencial para que una organización pueda utilizar eficazmente los servicios de la TIC y beneficiarse de ellos. Entre ellos, cabe mencionar, por un lado, una estrategia institucional clara e integral que el personal directivo superior haga suya y comunique y, por el otro, unas disposiciones efectivas de gobernanza y rendición de cuentas para gestionar la transformación institucional. La Junta hizo una evaluación de estos elementos y llegó a las conclusiones principales que se exponen seguidamente:

- **Las Naciones Unidas carecen de un entorno de información suficientemente seguro, situación que es preciso abordar con carácter urgente.** El personal directivo superior no ha establecido un régimen de rendición de cuentas y responsabilidades para mejorar la seguridad de la información a nivel de toda la Secretaría. La Junta está muy preocupada por el hecho de que los controles de seguridad existentes no estén a la altura de lo que cabría esperar en una organización moderna y mundial.

- **La naturaleza autónoma de las entidades que integran la Secretaría y el modelo operacional resultante no se tuvieron suficientemente en cuenta en el diseño y la aplicación de una transformación instrumentada por la TIC, de carácter centralizado.** El enfoque de la aplicación tanto de la estrategia de la TIC como del sistema de planificación de los recursos institucionales, Umoja, se diseñó con objeto de poner en marcha un nuevo modelo operacional coherente a nivel mundial. Sin embargo, no se ha prestado suficiente atención a determinar en qué medida este modelo se ajusta a las realidades de las Naciones Unidas; a comprender la cultura, el entorno institucional y otros factores que es preciso modificar antes de que se pueda introducir un cambio tan importante en la forma en que la Organización realiza sus actividades; a preparar a la Organización para este cambio; o a decidir en qué forma Umoja y la estrategia de la TIC podrían apoyar esta nueva modalidad de trabajo. La Junta considera que, si se quiere que una transformación instrumentada por la TIC tenga una mayor posibilidad de éxito en las Naciones Unidas, será preciso comprender y abordar estas cuestiones estructurales fundamentales o, en todo caso, el enfoque que se aplique deberá adaptarse en consecuencia. Por ejemplo, es necesario que haya un mejor reconocimiento y entendimiento de cuáles son las actividades genuinas a nivel de toda la Organización que requieren un riguroso control central y cuáles son las actividades respecto de las cuales las entidades, las oficinas fuera de la Sede y las misiones requieren o merecen latitud operacional.
- **La estrategia de la TIC no impartió una clara orientación ni tampoco describió en qué forma los cambios de la TIC eran esenciales para atender las necesidades operacionales o lograr los objetivos fundamentales de las Naciones Unidas.** La estrategia no reflejó la importancia del proyecto para la aplicación de Umoja, no se financió de manera apropiada ni se comunicó con eficacia y no estuvo en consonancia con la cultura y la práctica de las Naciones Unidas. En consecuencia, la estrategia solo se aplicó parcialmente, y no se han logrado sus tres objetivos principales.
- **El marco de gobernanza y rendición de cuentas de las Naciones Unidas, así como las disposiciones de financiación, no se armonizaron con las ambiciones de la Administración de llevar adelante una transformación instrumentada por la TIC.** La financiación de la TIC ha sido a corto plazo y ha adolecido de fragmentación a nivel de toda la Secretaría. Se estimuló así una aplicación táctica y operacional, en lugar de concentrarse en las prioridades estratégicas e institucionales. No ha habido una visión general a nivel de toda la Secretaría respecto del gasto en TIC, pues la información de gestión no capta habitualmente los gastos pertinentes, circunstancia que, a su vez, ha acrecentado el riesgo de que la financiación se destine a actividades de menor prioridad. Además, la estructura de gobernanza de la TIC, establecida por el Oficial Principal de Tecnología de la Información para dirigir y gestionar los asuntos relacionados con la TIC en la Secretaría, no ha logrado crear una clara dirección estratégica, agregar valor estratégico o generar una visión y un compromiso comunes a nivel de toda la Organización.
- **El alcance y el mandato del Oficial Principal de Tecnología de la Información con respecto a la visión estratégica, la transformación institucional y el liderazgo no se definieron, comunicaron o comprendieron claramente dentro de la Secretaría, ni se diferenciaron claramente de la**

función de gestión cotidiana de las operaciones de la TIC. Por ejemplo, la designación del oficial de información de más alto rango de la Secretaría como “oficial principal de tecnología de la información” (y no como “oficial principal de información”) contribuyó a la expectativa de que el puesto tendría una orientación técnica y alentó comportamientos compatibles con una visión operacional de la TIC. En consecuencia, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y la Administración prestaron exigua atención a) a la transformación, el cambio o la dirección estratégica de la función de la TIC y b) a la formulación y aplicación, a nivel de toda la Secretaría, de la orientación, los marcos, las normas y las políticas institucionales.

- **La Administración carece de una estrategia para las aplicaciones de informática. A nivel de toda la Secretaría se utilizan aproximadamente 2.000 aplicaciones de informática y muchas de ellas se elaboraron a nivel local y cumplen funciones duplicadas.** La falta de control sobre las aplicaciones de informática expone a la Organización a riesgos de seguridad e intensifica el riesgo de gastos innecesarios y de abuso por parte de los proveedores de aplicaciones de informática, debido a que la Organización no tiene una idea bien definida de quién ha adquirido qué aplicaciones, a quién las ha adquirido, en qué condiciones y a qué precio. La proliferación de las aplicaciones de informática también aumenta los costos de mantenimiento y apoyo. La Administración estima que, cuando se instale el sistema Umoja, se desinstalarán entre 600 y 700 de estas aplicaciones.
- **La dotación de competencias de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se orienta fundamentalmente hacia la gestión cotidiana de las operaciones de TIC y no hacia el liderazgo de la transformación institucional.** Aproximadamente el 82% de los 366 puestos de la Oficina están clasificados como puestos operacionales. Esta circunstancia, combinada con el hecho de que el puesto de jefe del Servicio de Gestión Estratégica ha estado vacante durante 18 meses, significa que solo una pequeña proporción de personal de la Oficina se dedica a ejecutar una compleja agenda estratégica a nivel mundial, liderar el cambio o impulsar la innovación.

A la luz de dichas conclusiones, la Junta formula recomendaciones detalladas en la parte principal del presente informe, que la Administración ha aceptado. En resumen, las principales recomendaciones son las siguientes:

- a) **La Administración debiera formular una nueva estrategia de TIC en consonancia con los objetivos de las Naciones Unidas y unas ambiciones realistas respecto de la transformación;**
- b) **La Administración debiera reconocer los cambios que es preciso introducir en las responsabilidades y el modelo operacional de la Secretaría, a fin de aplicar una nueva estrategia de TIC, y aceptar que el personal directivo superior sea colectivamente responsable de instituir cambios a nivel de toda la Organización para apoyar al Oficial Principal de Tecnología de la Información;**
- c) **La Administración debiera hacer hincapié en las prioridades estratégicas del Oficial Principal de Tecnología de la Información mediante una redefinición de las funciones del cargo y la modificación de su título, evaluar si existe la necesidad de nombrar a un oficial principal de tecnología o atribuir a un puesto existente la función específica de secundar al oficial principal de**

información en cuestiones operacionales, y definir y comunicar con claridad las diferentes funciones de ambos oficiales a nivel de toda la Secretaría, en particular el alcance y el mandato del oficial principal de información con respecto a la estrategia y la transformación institucional;

d) Las entidades, oficinas y programas que constituyen las Naciones Unidas debieran dar prioridad a la financiación de la TIC, para garantizar que se preste suficiente atención a la transformación, la mejora y el liderazgo, y elaborar y ejecutar las directrices institucionales, los marcos, las políticas, las normas y los servicios operacionales;

e) La Administración debiera indicar claramente la forma en que el plan de cuentas de Umoja permitirá captar y supervisar eficazmente el gasto en TIC, y determinar si existen opciones para mejorar la gestión de la información sobre el gasto en TIC que se puedan adoptar antes de la aplicación de Umoja;

f) La Administración debiera formular una estrategia de gestión de aplicaciones para minimizar los riesgos de seguridad y reducir los costos y, al propio tiempo, gestionar las aplicaciones a nivel de toda la Organización y toda migración de datos que pueda ser necesaria;

g) La Administración, en el curso del tiempo, debiera reorientar los recursos existentes de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones hacia actividades más estratégicas y estudiar el uso de modalidades alternativas para obtener los servicios de apoyo cotidiano de TIC.

Informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría

Índice

	<i>Página</i>
I. Antecedentes	10
II. Mandato, alcance y metodología	12
III. Conclusiones y recomendaciones.	14
A. Estrategia y modelo operacional	14
B. Transformación institucional	18
C. Gobernanza	26
D. Personal	29
E. Gestión de servicios y tecnología	31
IV. Agradecimientos	37

I. Antecedentes

1. La tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) pone a las organizaciones en condiciones de comprender, utilizar y comunicar información. La TIC eficaz es esencial para prestar apoyo al quehacer de las Naciones Unidas en una amplia gama de cuestiones, incluidas las relacionadas con el mantenimiento de la paz, la seguridad, el desarrollo, los derechos humanos, los asuntos internacionales y la asistencia humanitaria.

2. En las pasadas dos décadas se ha acentuado la dependencia de la TIC, pues la evolución de la tecnología creó oportunidades para lograr una mayor eficacia y acrecentó la necesidad de que las organizaciones protegieran sus medios de información, conocimientos y sistemas. Las Naciones Unidas necesitan la prestación eficaz de servicios de TIC en apoyo de una amplia gama de importantes actividades administrativas y operacionales, tanto en la Sede como sobre el terreno.

3. Para apoyar funciones esenciales y ayudar a las Naciones Unidas a proteger su información, mejorar la adopción de decisiones y afianzar la gestión financiera, la función de TIC gestiona los siguientes elementos:

a) La información y las aplicaciones que ayudan a gestionar las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas, incluso en materia de finanzas (el Sistema Integrado de Información de Gestión) y de gestión de recursos humanos (Inspira); sistemas de gestión del conocimiento que hacen posible almacenar los documentos de las Naciones Unidas y la búsqueda en ellos (el Sistema de Archivo de Documentos); y sistemas de logística y aplicaciones de apoyo sobre el terreno (el Sistema electrónico de control de vehículos);

b) La TIC brinda apoyo a más de 43.000 funcionarios en todo el mundo (incluidos más de 23.000 funcionarios sobre el terreno) y a alrededor de 100.000 miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas;

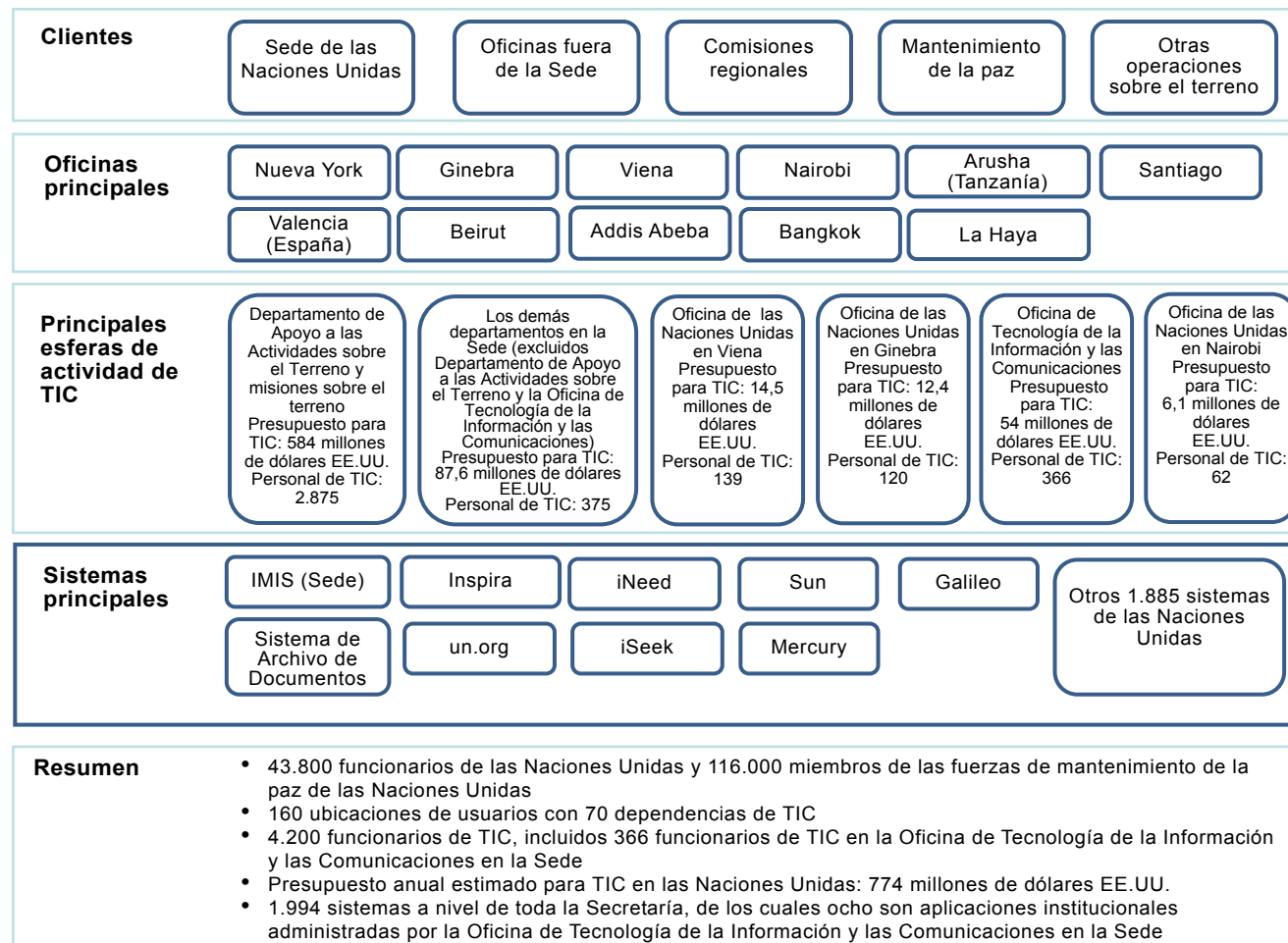
c) Grandes infraestructuras, incluidos dos centros de datos seguros (en Brindisi (Italia) y Valencia (España), ambos de propiedad y bajo el control de las Naciones Unidas), redes, medios de comunicación satelitales y sobre el terreno y 83.000 usuarios de ordenadores de escritorio en 160 oficinas en todo mundo.

4. En el gráfico I se presenta un panorama del alcance y la escala de los servicios de la TIC en la Secretaría.

5. Las Naciones Unidas son una organización compleja que comprende múltiples entidades, oficinas y proyectos en todo el mundo. Muchas de estas entidades, que tienen un elevado grado de autonomía, realizan su cometido en forma independiente entre sí en lo que concierne a la financiación, el diseño, la adquisición y la administración de sus propios sistemas de TIC. Muchas veces no han atinado a reutilizar o adaptar sistemas ya existentes en otras entidades de las Naciones Unidas. De resultas de esta falta de armonización, la Administración estima que se utilizan casi 2.000 aplicaciones de informática a nivel de toda la Secretaría.

Gráfico I

Alcance y escala de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría



6. Para lograr una Secretaría integrada e impartir mayor eficacia y eficiencia a la Organización en el cumplimiento de sus compromisos, que son cada vez mayores, la Asamblea General abordó la reforma de la TIC a nivel de toda la Secretaría. En 2006, se creó el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información y se encomendó a su titular la responsabilidad de formular la visión estratégica y ejercer el liderazgo en la gestión de la TIC en la Secretaría.

7. En 2008, el Oficial Principal de Tecnología de la Información publicó una estrategia de tres a cinco años para elevar al máximo el valor de la TIC a nivel de toda la Secretaría, en la que señaló que el elevado grado de fragmentación de las actividades y recursos de TIC a nivel de toda la Secretaría era la razón fundamental por la cual la TIC no había plasmado íntegramente su potencial en las Naciones Unidas. Para solucionar ese problema, la estrategia se propuso lograr tres objetivos principales:

a) Crear un entorno de TIC que esté en armonía con la misión y los programas de trabajo de la Secretaría;

b) Poner al personal de las Naciones Unidas y otros interesados en condiciones de conectarse y compartir conocimientos en cualquier momento y lugar;

c) Permitir que los recursos de la TIC se desplieguen y utilicen con eficiencia.

8. En 2009, se creó la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones con miras a supervisar, a nivel institucional, los programas, los presupuestos y la adopción de decisiones en materia de TIC y asegurar su armonización con la estrategia general de la Secretaría en el ámbito de la TIC. También se encomendó a la Oficina la responsabilidad de prestar servicios de TIC en la Sede, en Nueva York. Las demás operaciones de TIC de la Secretaría están descentralizadas en más de 70 dependencias diferentes de TIC en distintos departamentos y oficinas, incluidas las misiones sobre el terreno y las oficinas fuera de la Sede.

9. Debido a la falta de datos institucionales fiables y de claridad sobre qué se entiende por gasto en TIC o puesto de TIC, en la Secretaría no se capta habitualmente una información consolidada y coherente sobre el gasto en TIC (véase el párr. 25). En un estudio realizado por la Oficina en 2010, sin embargo, se estimó que los presupuestos anuales de TIC a nivel de toda la Secretaría ascendían a un total de más de 774 millones de dólares de los Estados Unidos por año, de los cuales el 75% se podía imputar a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales¹.

10. En el estudio se estimó asimismo que 4.219 funcionarios desempeñaban funciones de TIC (incluidos puestos de plantilla y contratistas externos), quienes, en su mayoría (68%), prestaban servicio en misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. Sin embargo, debido a la falta de normalización de los títulos de los cargos relacionados con la TIC, la Oficina en su estudio tuvo que formular algunos supuestos amplios respecto de qué constituía una función de TIC. Por ejemplo, se supuso que todos los funcionarios que se desempeñaban en las dependencias de TIC tenían una función de TIC, aunque se excluyó a los funcionarios que realizaban funciones de TIC pero que no formaban parte de una dependencia de TIC o no ocupaban un cargo con título de TIC.

II. Mandato, alcance y metodología

11. En enero de 2012, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto solicitó que la Junta de Auditores auditara y evaluara la gestión de la TIC en la Secretaría, incluida la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El presente informe contiene las conclusiones y recomendaciones de la Junta como resultado de la auditoría y es resultado de la evaluación que se llevó a cabo en octubre de 2012.

¹ Esta cifra solo abarca los proyectos de presupuesto porque los presupuestos aprobados no contienen detalle suficiente para aislar los componentes vinculados con la TIC. También excluye las partidas relativas a la TIC en los presupuestos de capital atribuibles a la sección 33 del presupuesto (construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de conservación) y Umoja.

12. La Junta ha determinado diversos elementos fundamentales cuya existencia es esencial para que una organización pueda utilizar eficazmente los servicios de la TIC y beneficiarse de ellos (véase el cuadro *infra*). En el presente informe se evalúa la forma en que la Administración gestiona los asuntos vinculados con la TIC a nivel de toda la Secretaría en relación con estos elementos fundamentales. En la realización del examen, la Junta adaptó su enfoque al contexto del entorno de las Naciones Unidas y se centró en lo siguiente:

a) Los elementos que tienen una mayor repercusión a nivel de toda la Secretaría (estrategia y modelo operacional, transformación institucional y gobernanza);

b) Aspectos específicos del desempeño de la Oficina en lo que respecta al personal, la gestión de servicios y las tecnologías que sustentan su credibilidad y, por lo tanto, determinan si la Oficina posee la capacidad directiva, las facultades y las competencias necesarias para liderar el cambio estratégico.

Cuadro

Elementos para evaluar la eficacia de la tecnología de la información y las comunicaciones en una organización^a

<i>Elemento fundamental</i>	<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Importancia para la organización</i>
Estrategia y modelo operacional	¿Existen una estrategia institucional y un modelo operacional claros e integrales, sustentados por la estrategia de TIC, que el personal directivo superior haga suyos y comunique?	Establece una clara orientación que determina las prioridades y sirve de guía para la inversión y las operaciones de la organización. Puede servir para inspirar a la organización y ayuda a configurar la cultura y el estilo de organización, asegurando que todos los directivos se esfuercen por lograr el mismo objetivo.
Transformación institucional	¿Están el plan y el enfoque de la transformación claramente definidos a nivel de toda la organización y se fijan y satisfacen las expectativas?	Imparte unidad de propósito y eleva al máximo las ventajas de la organización y su personal. Ayuda a gestionar el riesgo y a optimizar los beneficios de un cambio transformador.
Gobernanza	¿Se han establecido disposiciones eficaces de gobernanza y rendición de cuentas para gestionar la transformación institucional?	Ayuda a mancomunar a los agentes del cambio en un entorno productivo orientado hacia la solución de un problema para optimizar la inversión y las operaciones de la organización.

<i>Elemento fundamental</i>	<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Importancia para la organización</i>
Personal	¿Está el personal motivado y posee las competencias apropiadas?	Armoniza los objetivos y la atención del personal con los objetivos generales de la organización.
Gestión de servicios y tecnología	¿Existe un proceso de “cliente inteligente” entre la organización y la TIC que expresa las necesidades y requerimientos dentro de la estrategia global? ¿Existen una clara estrategia de información y una arquitectura técnica que sean seguras, optimizadas y comprendidas y apoyadas por la organización?	Crea y asegura la armonización con la estrategia y el modelo globales. Habilita muchos aspectos del desempeño de la organización.

^a La Junta no ha examinó los procesos operacionales de las Naciones Unidas ya que ello hubiera requerido que analizara múltiples procesos operacionales a nivel de múltiples entidades.

13. La Junta examinó sus constataciones, conclusiones y recomendaciones con la Administración y, cuando lo estimó apropiado, reflejó las observaciones de esta en el presente informe. La Junta coordinó su labor estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna con objeto de comprender y, según el caso, utilizar los resultados de auditorías internas recientes. La Junta también ha tenido en cuenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del examen de la gobernanza de la TIC a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas realizado por la Dependencia Común de Inspección en 2011 (véase A/67/119).

III. Conclusiones y recomendaciones

A. Estrategia y modelo operacional

Formulación de la estrategia

14. La estrategia de TIC de una organización debiera establecer una visión y un claro conjunto de prioridades y medidas que coadyuven al logro de la visión. Con el apoyo de una gobernanza eficaz de la TIC, la estrategia puede impulsar la optimización de las actuales inversiones en TIC y asegurar que las nuevas inversiones en TIC generen el máximo valor para la organización y aborden esferas de riesgo fundamentales.

15. Las Naciones Unidas dieron a conocer una estrategia de TIC en abril de 2008, que constaba de tres objetivos principales:

- a) Crear un entorno de TIC que esté en armonía con la misión y los programas de trabajo de la Secretaría;
- b) Poner al personal de las Naciones Unidas y otros interesados en condiciones de conectarse y compartir conocimientos en cualquier momento y lugar;
- c) Permitir que los recursos de la TIC se desplieguen y utilicen con eficiencia.

16. La estrategia consolidó los trabajos realizados después de la creación del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información en 2006 y enunció las siguientes cuatro esferas prioritarias de acción:

- a) La formulación del marco de gestión de la TIC;
- b) La ejecución de un programa de gestión de recursos;
- c) La ejecución de un programa de gestión de conocimientos;
- d) La ejecución de un programa de gestión de infraestructuras.

17. En la estrategia se señaló que, mediante el aprovechamiento de las capacidades de la TIC, la Organización podría acelerar el cumplimiento de su misión y hacer frente a compromisos cada vez mayores, en una sociedad mundial cada vez más interconectada y basada en los conocimientos. Sin embargo, no incluyó una visión unificadora de la TIC para atender a las necesidades operativas actuales o transformar la prestación de servicios. Aunque el personal directivo superior de las Naciones Unidas estaba al corriente de la existencia de la estrategia y podía mencionar las cuatro esferas de actividad, la estrategia no fue bien comprendida en toda la Secretaría, ni tampoco se la consideró como factor impulsor de la inversión, la reforma o la actividad cotidiana.

18. La Junta determinó las siguientes limitaciones fundamentales de la estrategia:

a) La Junta esperaba que todo cambio operacional importante apoyado por la TIC fuera un elemento significativo en una estrategia de TIC; en cambio, se estimó que el proyecto más grande de las Naciones Unidas apoyado por la TIC (el sistema de planificación de los recursos institucionales, Umoja, que, según las proyecciones, tendrá un costo superior a 300 millones de dólares) justificaba únicamente un estudio monográfico de una página y un apartado en el documento de estrategia publicado en noviembre de 2010, que es como equiparar a Umoja, en términos de importancia, con la instalación de la telefonía basada en el protocolo de Internet o la mensajería instantánea. En el informe del Secretario General sobre la inversión en la tecnología de la información y las comunicaciones, presentado a la Asamblea General en 2008 (A/62/793), se hacen otras menciones de Umoja, pero ninguna de ellas refleja su importancia para la Organización;

b) A la cuestión de la seguridad de la información (por ejemplo, en términos del enfoque de las Naciones Unidas para asegurar su información estratégicamente importante y protegerla de un uso indebido) se le dio una prioridad insuficiente y pasó a ser solo un componente menor del programa de gestión de infraestructuras;

c) En la estrategia no se dio un reconocimiento suficiente a la dimensión e importante contribución de las actividades de mantenimiento de la paz (que se estima representan alrededor del 75% del presupuesto total de TIC y el 68% del personal de TIC de la Organización), o a la forma en que se podrían lograr la armonización y las economías de escala mediante el aprovechamiento del potencial de esta capacidad y los gastos correlativos.

19. La estrategia no prestó atención suficiente a estos tres factores significativos. Tampoco pudo armonizar la aplicación de Umoja, abordar el problema de una falta de un régimen coherente de seguridad de la información a nivel de toda la Secretaría o establecer un medio para aprovechar institucionalmente la esfera operacional más grande de las Naciones Unidas.

20. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que elaborara una nueva estrategia de TIC, incluidos una estrategia de información a nivel de las Naciones Unidas y un marco de arquitectura institucional, que describiera la forma en que la información y la tecnología apoyarían y beneficiarían a la Organización. Esa estrategia debiera estar en consonancia con los objetivos de las Naciones Unidas y con unas ambiciones realistas respecto de la transformación. Seguidamente, la Administración debiera hacer avances en la aplicación de la estrategia de TIC paralelamente a las reformas acordadas en el modelo operacional, la cultura y el enfoque de la Organización.

21. La Administración informó a la Junta de que aceptaba plenamente la necesidad de actualizar y reformular su estrategia de TIC. La nueva estrategia tiene que estar armonizada con la aplicación de Umoja y con una estrategia de apoyo institucional más amplia, que defina el modelo de prestación de servicios de la Organización. Reformular una estrategia de TIC para una organización tan compleja y descentralizada como la Secretaría de las Naciones Unidas es una tarea ardua que requerirá un proceso ordenado, así como una revisión a fondo, que abarque las siguientes fases: adoptar una estrategia de apoyo institucional, evaluar la situación actual de la TIC en la Organización, elaborar y aplicar un plan de consulta con los principales interesados, elaborar la estrategia propiamente dicha (y su plan de aplicación) y fortalecer las funciones de los mecanismos institucionales para la gobernanza, la aplicación, la supervisión y la evaluación.

22. En ese contexto, la Administración, como fase preliminar, mencionó los siguientes elementos, que podrían formar parte de la estrategia reformulada:

a) Definir una estrategia de adquisición de servicios que permita reasignar recursos existentes para utilizar la TIC a fin de habilitar e instituir el cambio. Este elemento prevé la armonización de la TIC con la estrategia de apoyo operacional en la Organización, que atribuirá a la TIC un papel destacado como factor impulsor del cambio y facilitador de la ejecución de los programas;

b) Definir una estrategia de arquitectura de la TIC, en otras palabras, un componente de rediseño operacional, facilitado por la TIC, de los procesos de apoyo y la arquitectura de aplicaciones en la Organización, que se centre en Umoja. La clave será apalancar la inversión hecha en Umoja para mejorar y armonizar el panorama actual y fragmentado de la TIC y aportar soluciones operacionales en apoyo de modelos eficientes de prestación de servicios;

c) Definir un conjunto revisado de las políticas y normas que se han de aplicar a nivel de toda la Organización, incluso en la esfera del mantenimiento de la paz, para atender a las actividades relacionadas con la TIC, en particular asuntos urgentes como la seguridad de la información, el control de sistemas de aplicaciones y los itinerarios de auditoría.

Financiación de la estrategia

23. La estrategia de TIC fue acompañada por una propuesta de financiación que se presentó a la Asamblea General en el informe del Secretario General sobre el estado de aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones (A/65/491). La propuesta incluyó una solicitud de 140,6 millones de dólares con destino a cuatro proyectos.

24. Aunque la Asamblea General aprobó la estrategia, no se autorizó una financiación adicional; la estrategia, en cambio, se debía ejecutar dentro de los límites de los recursos existentes. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, sin embargo, sostiene que un proyecto de presupuesto de 117,7 millones de dólares para el bienio 2012-2013 no allega fondos suficientes para instituir el nivel de cambio y la capacidad previstos en el marco de la estrategia aprobada.

25. La base de financiación de la Oficina representa alrededor del 7% del total estimado de la financiación de las Naciones Unidas para la TIC y se prepara de acuerdo con las principales esferas de actividad (gestión estratégica u operaciones), el tipo de financiación (presupuesto ordinario o recursos extrapresupuestarios) y puestos, por categoría (Cuadro Orgánico, Cuadro de Servicios Generales y otros cuadros). Este enfoque de la financiación y la presupuestación no brinda a la Asamblea General una transparencia suficiente que le permita distinguir las necesidades operacionales de las estratégicas, ni diferenciar adecuadamente entre costos fijos y costos variables, por ejemplo, entre los costos de licencias y mantenimiento y los costos fijos de los centros de datos que prestan importantes servicios en la Sede.

26. Es importante destacar que el presupuesto de las Naciones Unidas para la TIC está organizado de modo tal que cada departamento y oficina cuenta con su propio presupuesto. Como de ordinario no se genera información de gestión consolidada sobre este presupuesto y estos gastos, no se pueden llevar a cabo la evaluación, el seguimiento y la priorización de la TIC a nivel de las Naciones Unidas. La información de gestión consolidada sobre la TIC plasmaría en una mayor transparencia y permitiría que se formularan preguntas apropiadas respecto de los recursos, los riesgos y las prioridades vinculados con la transformación, la mejora y el cambio, los marcos, las políticas, las normas y los servicios operacionales conexos, incluidos los respectivos costos fijos y variables.

27. La Junta observa también que existe una visibilidad limitada del gasto en TIC en toda la Secretaría debido a que el plan de cuentas de las Naciones Unidas y el sistema financiero de apoyo no permiten un seguimiento ordinario de los costos de las actividades de TIC. Por ejemplo, los gastos correspondientes a las licencias de programas informáticos y los pagos por servicios de mantenimiento de Umoja se clasifican, a efectos presupuestarios, en “suministros, materiales, muebles y equipo”, y los costos asociados con el centro de datos principal, en “instalaciones”. Las Naciones Unidas, por lo tanto, no pueden tener la certeza de que su inversión en TIC se utilice con eficacia y eficiencia. Por esta razón, la Junta no puede presentar un análisis más detallado del gasto de TIC de la Organización. La propia Administración reconoce la falta de información financiera útil sobre la TIC cuando dice, en el informe del Secretario General sobre el estado de la aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones, que la imposibilidad de hacer un seguimiento y presentar un informe respecto del componente de TIC del presupuesto de toda la Secretaría, ya sea el proyecto de presupuesto, el presupuesto aprobado o la consignación, es una falla grave del proceso presupuestario que limita significativamente la realización de una gestión global eficaz de la TIC (véase A/65/491, párr. 94).

28. La Junta ya constató la falta de controles de nivel más elevado, como la provisión periódica y habitual de información sobre la gestión financiera a los directores de todos los niveles para permitirles supervisar y controlar activamente

los gastos (véase A/67/5 (Vol. I)). La Junta estima que es más difícil demostrar la rendición de cuentas, pues los directores carecen de instrumentos para evaluar y valorar el desempeño y que se menoscaba la eficacia de la gestión financiera y operacional, ya que las decisiones se toman con menos fundamento.

29. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que examinara sus mecanismos de captación de información sobre el gasto en TIC con miras a permitir un seguimiento más eficaz de los costos y mejorar la adopción de decisiones sobre el gasto futuro.

30. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que indicara claramente la forma en que el plan de cuentas de Umoja permitiría captar y supervisar eficazmente el gasto en TIC. Además, debiera considerar si existen opciones para mejorar la gestión de la información sobre el gasto en TIC que se puedan adoptar antes de la aplicación de Umoja.

31. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, con el fin de lograr una mayor coherencia y transparencia con respecto a la financiación y los presupuestos de la TIC y también una mejor gestión de los costos y una priorización eficaz, el Contralor debiera exigir que en los proyectos de presupuesto de TIC se dejara constancia a) del costo de funcionamiento cotidiano de los servicios; b) del costo de las licencias y los costos de mantenimiento de los sistemas existentes; c) de los costos relacionados con la mejora de la actual prestación de servicios (por ejemplo, para mejorar la seguridad); y d) de los nuevos costos, incluidas las necesidades estratégicas.

32. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que las entidades, oficinas y programas que constituían las Naciones Unidas debieran dar prioridad a la financiación de la TIC para garantizar que se prestara la debida atención a la transformación, la mejora y el liderazgo, los marcos, las políticas y los servicios operacionales.

33. La Administración informó a la Junta de que el nuevo plan de cuentas que se instituiría mediante la aplicación de Umoja pondría a la Administración en condiciones de programar los recursos y gastos relacionados con la TIC y dejar constancia claramente de ellos. Por otra parte, la Administración tiene intención de reforzar el papel de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para efectuar el seguimiento de los recursos de TIC en la Organización mediante la aplicación de la obligación de presentar informes del personal directivo sobre los recursos y proyectos de TIC que forma parte de sus pactos con el Secretario General.

B. Transformación institucional

34. Las Naciones Unidas son una organización compleja que comprende múltiples entidades y oficinas y recurre a diversas modalidades operacionales en todo el mundo. Muchas de sus entidades y oficinas tienen un grado elevado de autonomía. La Organización está ahora embarcada en varios grandes proyectos de transformación institucional, incluidos Umoja, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. En este contexto, se han intensificado los problemas que encara para llevar adelante la transformación impulsada por la tecnología de la información.

35. La aplicación de una estrategia de TIC requiere que se armonicen las aspiraciones e intereses, muchas veces contradictorios, de una amplia variedad de partes interesadas a nivel de toda la Secretaría en el contexto de una visión y un conjunto de prioridades unificados. El personal directivo superior de una organización debe comunicar con claridad las prioridades y los resultados previstos, y es preciso que haya una comunicación coherente y eficaz sobre la rendición de cuentas y las responsabilidades específicas.

36. La Junta ha identificado condiciones previas y circunstancias comunes a las organizaciones mundiales que han podido transformar satisfactoriamente sus servicios y operaciones², incluidas las siguientes:

- a) Una visión y un modelo operacional claros;
- b) La implicación y el liderazgo del jefe de la organización o la persona que él designe a la hora de efectuar el cambio;
- c) Una estructura institucional que se pueda adaptar fácilmente al cambio;
- d) Datos e inteligencia institucionales fiables sobre una amplia gama de asuntos importantes para que las operaciones se lleven a cabo con eficacia y eficiencia;
- e) Unos mecanismos de financiación y de gobernanza que sustenten el cambio;
- f) Una concentración en los desafíos culturales y la forma de lograr la aceptación por parte de la organización;
- g) Una clara comunicación sobre la necesidad del cambio y los comportamientos esperados;
- h) La planificación, la organización y la gestión del riesgo eficaces en todos los niveles.

37. La Junta observa que las condiciones y circunstancias de las Naciones Unidas no están actualmente en consonancia con las de los organismos mundiales que se han transformado satisfactoriamente. A esa luz, la Junta se pregunta si se ha hecho una evaluación suficiente y bien fundada de las condiciones, el entorno operacional, las ambiciones y la preparación para el cambio global de las Naciones Unidas. Por ejemplo, se carece de información institucional básica en esferas como la financiación y la dotación de personal. La Junta toma nota además de que esta evaluación es un precursor necesario de una estrategia renovada y es un requisito clave para reducir los riesgos inherentes a la reforma mundial (por ejemplo, la instalación mundial de un sistema de planificación de los recursos institucionales). Entre esos riesgos cabe mencionar riesgos muy considerables de cambios operacionales y de rendición de cuentas.

38. La Junta ya ha constatado que no existe una visión general, marco o agenda planificada que sea coherente y permita que los diferentes proyectos de transformación institucional de las Naciones Unidas puedan plasmar en resultados estratégicos propicios a largo plazo para la Organización (véase A/67/5 (Vol. I)). La

² Las organizaciones mundiales que han transformado satisfactoriamente sus operaciones y exhiben estas características abarcan empresas multinacionales en los sectores del petróleo, las bebidas y los productos químicos. Existen también muchos otros ejemplos.

Junta consideró que la Administración no había podido presentar a la Organización una visión coherente del cambio o mancomunarse con la Organización en su conjunto, en lugar de hacerlo sobre la base de un solo proyecto. Este enfoque ha dado lugar a que la institución no se ha preparado adecuadamente para asumir los cambios requeridos y ello, a su vez, ha culminado en el riesgo de que no se logren los objetivos de los proyectos.

39. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, como un precursor necesario para una nueva estrategia de TIC, y para reducir los riesgos sustanciales vinculados con la aplicación de un sistema global de planificación de los recursos institucionales, documentara claramente los elementos de la cultura, la costumbre, las prácticas y los procesos, así como la información clave sobre costos y desempeño, que podían afectar a la posibilidad de alcanzar una transformación global de la TIC en las Naciones Unidas. Con los resultados de ese examen, la Administración debiera definir los objetivos generales de la Organización y enunciar ambiciones realistas para la prestación global de servicios, unos procesos coherentes y una organización unificada.

40. La Administración informó a la Junta de que el emplazamiento de Umoja en el centro del componente de rediseño operacional de la estrategia de TIC facilitaría la documentación de todos los elementos definidos por la Junta en el párrafo 39 *supra*, pues el despliegue de Umoja requeriría la armonización, integración y automatización de procesos operacionales a nivel mundial.

41. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que reconociera los cambios que era preciso introducir en las responsabilidades y el modelo operacional de la Secretaría, a fin de aplicar una nueva estrategia de TIC, y aceptara que el personal directivo superior fuera colectivamente responsable de instituir cambios a nivel de toda la Organización para apoyar al Oficial Principal de Tecnología de la Información.

42. La Administración informó a la Junta de que en octubre de 2012 la Secretaría General Adjunta de Gestión y los titulares de los procesos habían presentado y aprobado un plan para revisar el modelo operacional actual e identificar las oportunidades de obtener beneficios adicionales mediante cambios en el modelo de prestación de servicios. Como resultado de ello, se acordó que los titulares de los procesos tendrían la responsabilidad final de determinar y aprovechar las oportunidades para mejorar el modelo de prestación de servicios a nivel de toda la Secretaría. Además, se deliberó sobre una metodología y un calendario en los que participarían todas las entidades competentes del sistema con miras a determinar y priorizar las oportunidades, y en noviembre de 2012 se realizó un taller al que asistieron los titulares de los procesos, representantes de alto nivel de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, las comisiones regionales, los departamentos de la Sede y los funcionarios ejecutivos con objeto de estudiar la metodología y las actividades relacionadas con la elaboración de un modelo para la futura prestación de servicios en la Secretaría.

43. La Administración informó a la Junta de que presentaría un informe a la Asamblea General en su sexagésimo octavo período de sesiones, en 2013, sobre los modelos de prestación de servicios a nivel mundial.

44. El oficial principal de información es una persona clave en una organización. Este funcionario debe rendir cuentas respecto de la consecución de los grandes proyectos de transformación, desde su formulación conceptual hasta su aplicación y funcionamiento. Sin embargo, la transformación no se puede lograr únicamente gracias a la labor de una sola persona. La implicación colectiva y el compromiso común respecto de la transformación y los nuevos procesos operacionales son elementos esenciales a nivel de una organización, pues, en su ausencia, no pueden prosperar los nuevos sistemas operacionales habilitados por la tecnología de la información. Se precisa el liderazgo del personal directivo superior para empoderar y apoyar al oficial principal de información, ya que toda transformación institucional importante debe ser dirigida por la plana mayor de la organización.

45. El oficial principal de información tiene que aplicar y ayudar a una organización a aplicar las disciplinas necesarias para gestionar debidamente dicha transformación. En muchas organizaciones estos directivos de la TIC se denominan “oficiales jefes de información”. La tecnología de la información y sus sistemas han ido adquiriendo tanta importancia que el oficial principal de información, en muchas organizaciones, ha pasado a ser un participante esencial en la formulación de los objetivos estratégicos de la organización, la interpretación de los costos y la gestión del riesgo.

46. El oficial principal de información suele contar con el respaldo de un oficial principal de tecnología, que se ocupa fundamentalmente de las cuestiones relacionadas con la tecnología (en lugar de las cuestiones institucionales). El oficial principal de tecnología posee habitualmente un profundo conocimiento técnico y supervisa el desarrollo de nuevas tecnologías. Es más probable que preste especial atención al empleo de tecnologías patentadas, en tanto el oficial principal de información tiene una perspectiva más estratégica y se centra en las necesidades institucionales y técnicas de funcionamiento de la organización.

47. El oficial principal de información y el oficial principal de tecnología tienen funciones distintas, pero complementarias, que abarcan aspectos conexos de la TIC. Estos aspectos son los siguientes: a) la transformación institucional, la innovación y el desarrollo y el cambio; b) la formulación y la aplicación de guías, marcos, normas y políticas en materia de información y sistemas para toda la organización; y c) los servicios operacionales de TIC (centros de datos, redes, aplicaciones, ordenadores de escritorio, etc.).

48. A juicio de la Junta, la decisión de designar al oficial de información de más alto rango de las Naciones Unidas como “Oficial Principal de Tecnología de la Información” creó expectativas acerca de la naturaleza del puesto y alentó comportamientos compatibles con una visión operacional de la función de la TIC. Si bien la creación del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información bien se podría considerar simplemente como una fusión de títulos, la decisión de usar ese título no facilitó las iniciativas del titular de actuar como un agente del cambio transformador a nivel de toda la Secretaría.

49. La Administración informó a la Junta de que la Secretaría de las Naciones Unidas incluía el término “información”, con diferentes calificativos, en diferentes redes y familias de trabajo, por ejemplo en “sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones” (relacionados con la TIC), “especialistas de información pública” (relacionados con la información pública), “especialistas en bibliotecas e información” (relacionados con bibliotecas), etc. Al tiempo de crear el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información, la Administración

estimaba que la inclusión de la palabra “tecnología” reduciría la confusión a que podría dar lugar el título genérico de “oficial principal de información”.

50. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que a) hiciera hincapié en las prioridades estratégicas del Oficial Principal de Tecnología de la Información mediante una redefinición de las funciones del cargo y la modificación de su título; b) evaluara si existía la necesidad de nombrar a un oficial principal de tecnología o de designar a un puesto existente para secundar al oficial principal de información en cuestiones operacionales; y c) definiera y comunicara con claridad las diferentes funciones a nivel de toda la Secretaría, en particular el alcance y el mandato del funcionario con el nuevo título de oficial principal de información con respecto a la estrategia y la transformación institucional.

51. La Administración está en un todo de acuerdo con la Junta en que el funcionario con el nuevo título de oficial principal de información debiera desempeñar una función rectora en la consecución de los grandes proyectos, desde su formulación conceptual hasta su aplicación y funcionamiento. Ese es precisamente el tipo de papel que se contempla en las consideraciones preliminares de una futura estrategia de TIC para la Organización. Además, la Administración está de acuerdo con la Junta en que el oficial principal de información debiera ser secundado en sus funciones por un oficial principal de tecnología, que se encargaría exclusivamente de cuestiones tecnológicas y operacionales (no de las cuestiones estratégicas) dentro de la Organización. El oficial principal de información dependería directamente de la Secretaria General Adjunta de Gestión, de acuerdo con la decisión de la Asamblea General en su resolución 66/246.

52. La Junta estima también que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones podría haber desempeñado un papel estratégico más importante mediante la formulación de una visión, marco o agenda planificada coherente. Por ejemplo, mediante la evaluación del diseño de Umoja con arreglo a un marco estratégico, las decisiones se podrían haber adoptado con más anticipación para evitar errores onerosos y comprender las repercusiones de la integración. Por ejemplo:

a) En la actualidad existe un sistema institucional de control de la identificación administrado por la Oficina y también se está elaborando un repositorio de identidades para Umoja. Se advierte una falta de claridad entre la Oficina y el equipo de Umoja acerca de cuál de estos sistemas es el sistema de control de identificación *de facto* de las Naciones Unidas. Esa decisión se podría haber adoptado antes y sus repercusiones (en cuanto a recursos y esfuerzos para llegar a una solución) se podrían haber incluido en el plan del proyecto;

b) No ha habido una comunicación suficiente entre la Oficina y el equipo de Umoja, con el resultado de que no se han evaluado debidamente los costos del ciclo de vida útil. La Oficina es una parte interesada principal en la gestión actual de Umoja y en la desinstalación de aplicaciones heredadas y tendrá tanto información como interés directo en relación con los costos del ciclo de vida útil de la TIC.

53. Otros dos aspectos del modelo operacional de las Naciones Unidas que han tenido consecuencias importantes para la cultura y el posicionamiento del Oficial Principal de Tecnología de la Información y de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones son los siguientes:

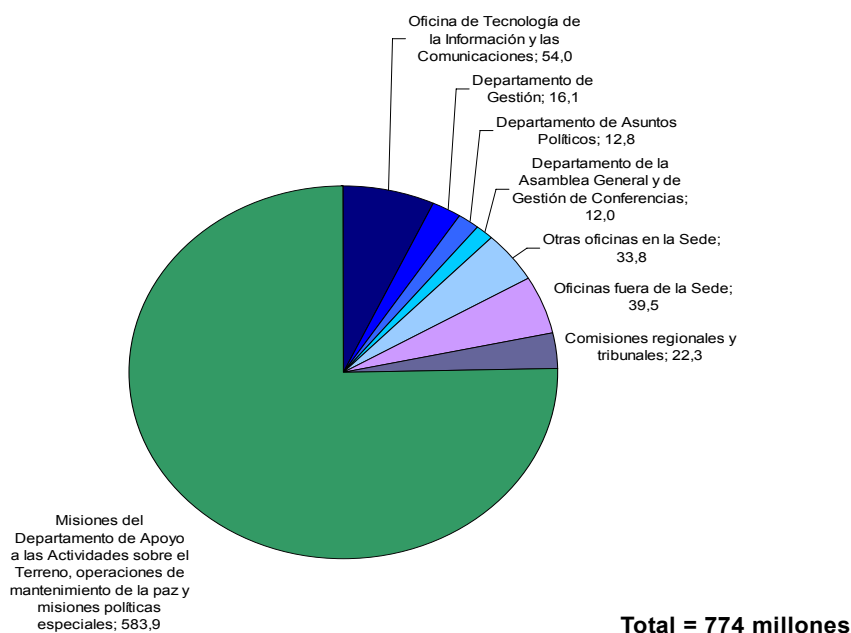
a) **Entorno de inversión.** La financiación de la Oficina está distribuida de forma desigual a nivel de la Secretaría. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno dispone de una cuantía significativa de financiación, y diversas entidades en las oficinas fuera de la Sede reciben fondos de fuentes distintas de los fondos centralizados (véase el gráfico II). Esto podría dar lugar a la creación imprevista de una jerarquía en términos de la importancia de la función de la TIC y conspirar contra el objetivo de fortalecer la Oficina, al tiempo que se aminoraría la capacidad para crear una mayor armonización;

b) **Relación entre las actividades operacionales y la TIC.** Muchas de las esferas operacionales a las que la Oficina trata de prestar servicios en la Sede administran sus propios servicios de TIC con sus propios recursos de TIC. Se crea, así, un círculo vicioso: el personal de la Oficina no adquiere las competencias y la capacidad para prestar un servicio adecuado o profesional a esta base de clientes, y los usuarios, por su parte, disfrutan de un entorno en el que estiman que pueden operar mediante la prestación de servicios, de manera rápida y flexible, liberados de la sobrecarga institucional de una organización mundial que los desacelere.

Gráfico II

Presupuesto anual estimado para TIC de las entidades de la Secretaría, 2010

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



54. En general, estos factores se han conjugado para debilitar la autoridad del Oficial Principal de Tecnología de la Información y de la Oficina y se han traducido en avances limitados en la aplicación de la estrategia de la TIC. Estos aspectos se debieran abordar antes de proceder a formular una nueva estrategia de TIC. Incluso

dentro de un modelo operacional de colaboración, se debieran tener en cuenta las consideraciones siguientes:

a) Un oficial principal de información debe tener las facultades necesarias y contar con el apoyo de procesos de gestión y mensajes claros para que se entienda sin lugar a dudas que las Naciones Unidas están tratando de convertirse en una organización más institucional e integrada;

b) La responsabilidad por la rendición de cuentas debiera recaer en la esfera en la cual se hayan de percibir con más intensidad los beneficios del éxito y las consecuencias del fracaso de una iniciativa, así como en aquellos que conservan la responsabilidad primordial.

55. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que hiciera planes a fin de que las operaciones paralelas y las actividades de TIC vinculadas con una nueva estrategia dieran apoyo a la aplicación de Umoja y no entraran en conflicto con sus objetivos.

56. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, en relación con la TIC, definiera las funciones directivas y ejecutivas, las competencias y el esfuerzo de gestión que se debieran orientar hacia tres aspectos distintos de la instalación de la TIC, a saber: a) un cambio transformador, la innovación y el liderazgo a nivel de toda la Secretaría; b) la formulación y la aplicación de directrices, marcos, políticas y normas institucionales; y c) los servicios operacionales.

Posible marco para la transformación institucional

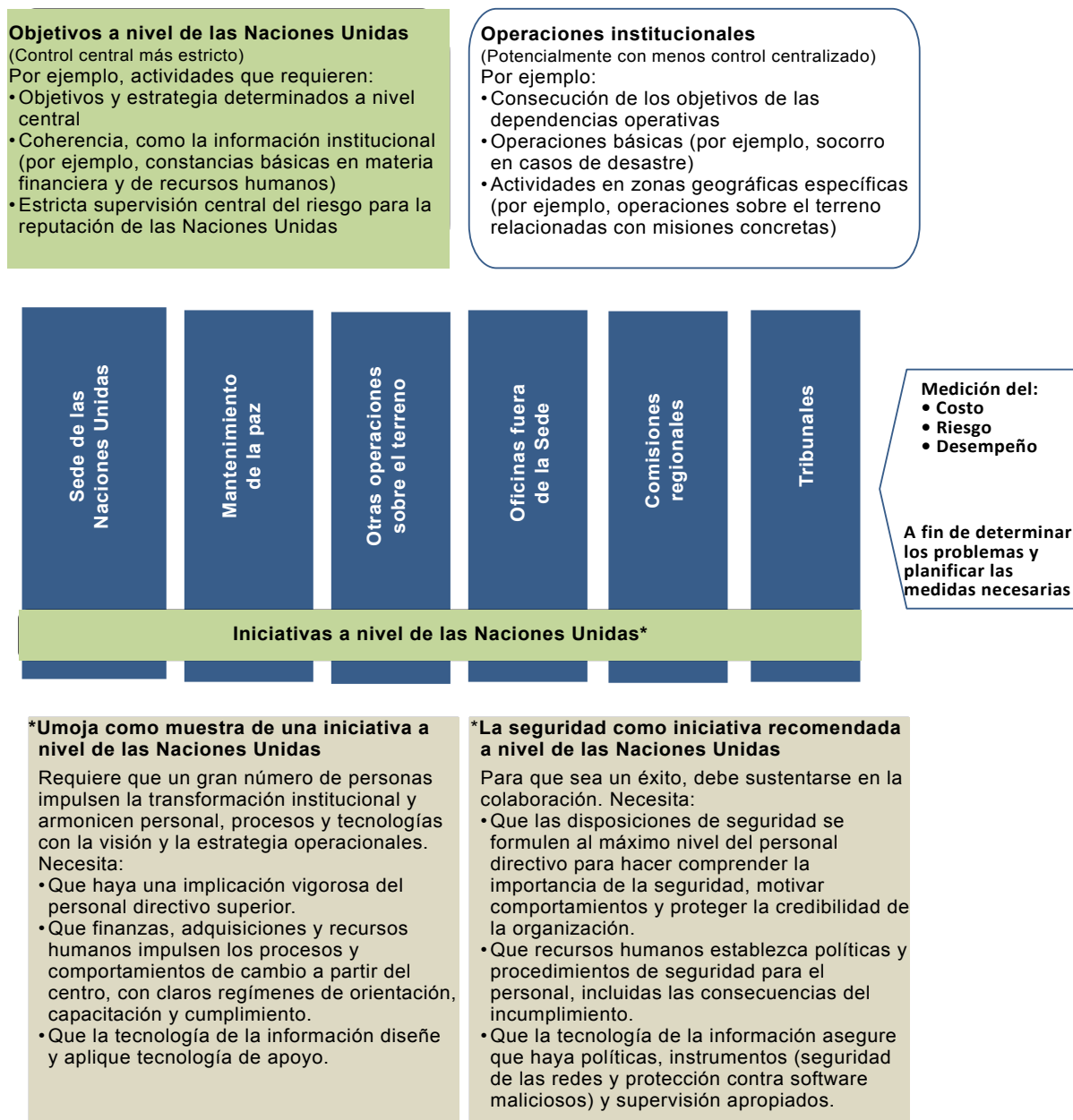
57. En el examen de la aplicación de la estrategia de TIC y otros grandes proyectos de transformación institucional, como Umoja, la Junta observó que no se había hecho una evaluación del equilibrio necesario entre las actividades o procesos que deberían ser estrictamente controlados desde el centro y aquellos en los que se podría reconocer una mayor latitud operacional y otorgar facultades delegadas. Esa evaluación es particularmente necesaria en organizaciones que no realizan su cometido como una entidad única homogénea, sino más bien como una serie de dependencias y oficinas operacionales individuales con diversos grados de autonomía, distintas fuentes de financiación y diversos regímenes de gobernanza.

58. A juicio de la Junta, toda nueva estrategia de la TIC y, en verdad, toda transformación institucional importante tendrán más posibilidades de éxito en un entorno en el que impere una mayor claridad en cuanto a las iniciativas y actividades que se deben controlar desde el centro y aquellas operaciones y actividades institucionales a las que se les podrían otorgar mayores facultades delegadas. Un control central más estricto podría ser necesario a) cuando sea importante que se adopte un enfoque uniforme a nivel de toda la organización, por ejemplo, con respecto a un sistema de planificación de los recursos institucionales o de una actividad de carácter crítico, como la seguridad de la TIC, y b) cuando, a todas luces, se puedan obtener ventajas, por ejemplo, en lo que respecta a determinadas categorías de adquisiciones. Bien puede ser apropiado reducir el grado de control central en esferas en que las dependencias operacionales estén realizando actividades y tareas específicas a nivel local, por ejemplo, en aspectos de la ayuda humanitaria que sean específicamente apropiados para un determinado lugar.

59. En el gráfico III se presenta una ilustración de la forma en que este concepto podría aplicarse en las Naciones Unidas, que es más un estímulo para la reflexión sobre este tema que una propuesta prescriptiva. La Junta, si bien reconoce que existe un sistema de facultades delegadas, está tratando de hacer ver que hay cuestiones estructurales más fundamentales que es necesario comprender y abordar antes de que los cambios o transformaciones de mayor escala puedan tener una buena oportunidad de aplicación satisfactoria.

Gráfico III

Implicaciones operacionales de las iniciativas a nivel de las Naciones Unidas



C. Gobernanza

60. Una gobernanza eficaz en materia de TIC puede facilitar la gestión y el uso adecuados de la TIC en respaldo de la consecución de las metas y objetivos de una organización. La gobernanza de la TIC abarca las personas, sistemas y procesos que dirigen, aprueban, controlan y aseguran la TIC de una organización, incluido el establecimiento de vías bien definidas de rendición de cuentas y autoridad.

61. La estrategia de la TIC estableció un marco de gobernanza que se propuso describir las vías jerárquicas, la rendición de cuentas y el trabajo en equipo entre los órganos y dependencias que, en su conjunto, gestionan la TIC en la Secretaría. Además de la existencia de grupos de trabajo y coordinación de la gestión, también se han creado algunos comités claves de gobernanza, a saber:

a) El Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones, que se creó con el propósito de adoptar decisiones sobre la estrategia general y las prioridades de la TIC de la Secretaría y optimizar la inversión de la Organización en materia de TIC, para asegurar que continúe estando en consonancia con los programas sustantivos de la Secretaría;

b) El Grupo Consultivo sobre tecnologías de la información y las comunicaciones, creado con objeto de representar a la comunidad de usuarios y brindar asesoramiento sobre la aplicación de la estrategia de TIC y cuestiones de interés para toda la Organización;

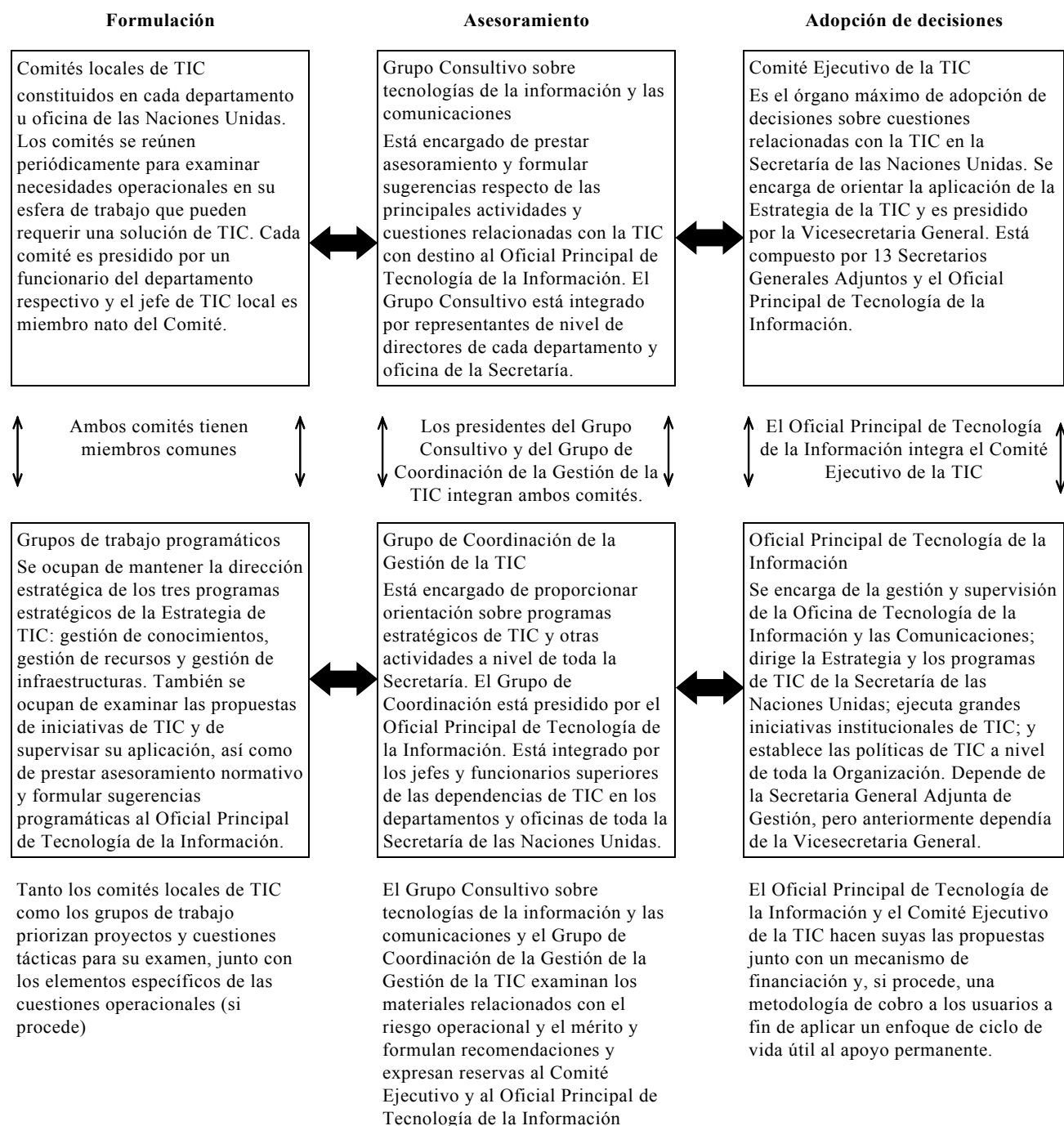
c) Los comités locales de TIC, que tenían por objeto resolver problemas locales y determinar las necesidades operacionales que pudieran requerir una solución de TIC.

62. El proceso de gobernanza de la TIC planificado, las funciones de los diversos órganos intervinientes y los niveles previstos de interacción entre ellos se resumen en el gráfico IV.

63. En los pasados dos años, el Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones se ha reunido en cuatro ocasiones. Sin embargo, el mandato del Comité Ejecutivo indica que durante ese período debiera haber celebrado ocho reuniones. La reunión más reciente se celebró el 11 de abril de 2012. El programa de la reunión constó únicamente de dos cuestiones sustantivas, a saber, una sesión informativa sobre tecnología encomendada a un gabinete de consultoría y una sesión informativa sobre soluciones de gestión del conocimiento. La Junta considera que no hay indicaciones de que el Comité Ejecutivo haya examinado sistemáticamente los tipos de problemas que cabría esperar del máximo órgano de adopción de decisiones en materia de TIC en la Secretaría, entre ellos asuntos de importancia estratégica como el análisis de perfiles de inversiones periódicas y los análisis a fondo de los riesgos, incluidas las perspectivas de tendencia, y la creación de valor con la TIC.

Gráfico IV

Proceso planificado de gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas



64. Del mismo modo, el Grupo Consultivo sobre tecnologías de la información y las comunicaciones no ha funcionado eficazmente como órgano estratégico de gobernanza de la TIC para las Naciones Unidas. Por ejemplo, al Grupo Consultivo se le presentó la estrategia de la TIC como producto terminado. No tuvo tiempo para aportar información y no se aprovechó su comprensión de las operaciones y sus necesidades. En marzo de 2011, el Presidente del Grupo Consultivo cursó un memorando al Oficial Principal de Tecnología de la Información en el que expuso sus preocupaciones sobre el papel y la eficacia del Grupo Consultivo. Propuso que se revisara el mandato, con arreglo al marco de objetivos de control para la tecnología de la información y tecnologías conexas, que era un marco de gobernanza de la TIC internacionalmente reconocido que había elaborado la Asociación para el Control y Auditoría de los Sistemas de Información. Posteriormente, se mantuvieron conversaciones entre el Oficial Principal de Tecnología de la Información y el Presidente del Grupo Consultivo, pero no se introdujeron cambios en el mandato del Grupo.

65. Los comités locales de TIC tenían por objeto abordar los problemas locales de la TIC y servir de mecanismo para determinar problemas estratégicos y operacionales intersectoriales de interés a nivel de toda la Secretaría. En su caso, esos problemas se debían remitir al Grupo Consultivo y al Comité Ejecutivo. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no documenta las actividades de los comités locales de TIC. Recientemente, en abril de 2012, el Comité Ejecutivo pidió a los departamentos que no tuvieran un comité local de la TIC que lo crearan; en el presente examen se observó que muchos departamentos siguen funcionando sin el concurso de esos comités. Por lo tanto, es difícil llegar a la conclusión de que, colectivamente, estos grupos han cumplido con su función a nivel de las Naciones Unidas de consolidar las operaciones y remitir los problemas locales a los grupos superiores de gobernanza de la TIC.

66. Aparte de las operaciones de cada nivel de comités, la estructura general de los comités, tal como está instituida, combinó funciones clave como la consulta, el intercambio de información, el asesoramiento y la adopción de decisiones. En los niveles del Comité Ejecutivo y el Grupo Consultivo tampoco resultaron suficientes los mecanismos básicos de gestión de reuniones, calidad adecuada de la documentación para la adopción de decisiones y plazos para el examen de los temas. A veces, se tomaron decisiones sobre la base de presentaciones de PowerPoint con un solo día de preaviso.

67. La Junta considera que las deficiencias y problemas que ha identificado en la gobernanza y aplicación de la estrategia de la TIC reflejan los problemas y deficiencias que ha observado en otros programas importantes de transformación institucional de las Naciones Unidas. Por ejemplo, la Junta ya constató la falta de disposiciones de gobernanza y rendición de cuentas claras y efectivas en los principales programas de transformación institucional (A/67/5 (Vol. I)). La Junta observó una falta de claridad acerca de las funciones, las responsabilidades de rendición de cuentas y las vías jerárquicas, lo que significaba que los regímenes de gobernanza no siempre eran eficaces; esta circunstancia obraba en detrimento de la fiscalización y la rendición de cuentas por parte de la administración respecto de un uso de los recursos que fuera eficaz en función de los costos.

68. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que elaborara un marco de gobernanza apto para supervisar el desarrollo estratégico de la

TIC en las Naciones Unidas. Este marco de gobernanza debiera establecer claramente las funciones, las obligaciones de rendición de cuentas y las responsabilidades y asegurar que los organismos de adopción de decisiones realizaran su cometido con independencia de los foros consultivos y de asesoramiento.

69. La Administración informó a la Junta de que estaba considerando una estructura de gobernanza en la cual algunas decisiones se adoptarían a nivel central y otras se delegarían al nivel local. Esa estructura de gobernanza estaría directamente vinculada con el modelo operacional de la Organización y la arquitectura de la tecnología de la información. Para la Secretaría persiste el problema de determinar claramente qué actividades debieran gestionarse de forma centralizada, qué responsabilidades se debieran delegar al nivel local y, además, qué actividades se podrían consolidar y gestionar en un lugar de destino distinto de Nueva York (por ejemplo, Viena o Nairobi). Además, este tipo de estructura de gobierno requerirá disposiciones sobre rendición de cuentas claras y eficaces, una definición precisa de las funciones y las vías jerárquicas e instrumentos eficaces de seguimiento, evaluación y cumplimiento.

70. La Administración señaló que la Secretaría tiene algunos activos con los que podría fortalecer esta estructura de gobernanza, incluidos los siguientes: a) los comités clave de gobernanza ya constituidos, que podrían desempeñar un papel muy importante si se organizaban con vías jerárquicas y estructuras de rendición de cuentas apropiadas; b) el requisito de que todos los proyectos de presupuesto de TIC se presentaran por conducto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y de acuerdo con los marcos de gestión de proyectos elaborados por la Oficina, lo que ayudaría a facilitar la armonización de todos los departamentos y oficinas con una Estrategia de la TIC); c) la inclusión, desde 2010, de un indicador de la TIC y los correlativos niveles de cumplimiento aceptables, tanto en 2010 y 2011, en los pactos del personal directivo superior con el Secretario General; d) el proceso de designación mediante el cual todos los funcionarios que hubieran de asumir responsabilidades de TIC en toda la Secretaría fueran aprobados por la Oficina antes de iniciar sus funciones; y e) el Oficial Principal de Tecnología de la Información ya era miembro del Comité de Gestión, que se encargaba, entre otras cosas, de examinar las iniciativas y cuestiones relacionadas con la reforma interna y la gestión, incluidos los procesos de gestión del cambio, que requirieran la dirección estratégica del Secretario General. De esta manera el Oficial podría desempeñar una función rectora en la consecución de los grandes proyectos de transformación. Persiste, con todo, el problema de utilizar estos activos para crear una estructura de gobernanza sólida y eficaz para los asuntos relacionados con la TIC.

D. Personal

71. En las organizaciones modernas, entre las personas que se encargan de la TIC se cuentan los especialistas en cambio, los estrategas y analistas de negocios y aquellos con funciones más tradicionales, por ejemplo, los arquitectos de sistemas, ingenieros de informática, directores de servicios y administradores de bases de datos. Los profesionales de la TIC se ocupan del diseño continuo de los modelos operativos y procesos operacionales para aprovechar las ventajas de la rápida evolución de la tecnología. Las organizaciones exitosas típicamente dependen de

estos profesionales para la adopción de decisiones estratégicas y el diseño de nuevos servicios y no solo para el desarrollo de aplicaciones y el funcionamiento cotidiano de los sistemas operativos.

72. El perfil de la plantilla de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el bienio 2012-2013 muestra que aproximadamente el 82% de los funcionarios ocupan puestos con funciones operacionales. El Servicio de Gestión Estratégica, uno de los cinco grupos principales dentro de la Oficina, se encarga de diversas actividades, incluso de las relacionadas con las políticas, la arquitectura y las normas. Hasta marzo de 2012, también se ocupó de la gestión de la relación operacional. Como se señaló anteriormente, el cargo de Jefe del Servicio de Gestión Estratégica (clasificado en la categoría D-1) ha estado vacante desde abril de 2011. La circunstancia de que la Oficina tenga un perfil predominantemente operacional y que el puesto de Jefe del Servicio siga estando vacante significa que la Oficina: a) tropieza con grandes obstáculos en su capacidad para ejecutar la totalidad de su mandato estratégico, que consiste en establecer la dirección estratégica general de la TIC para la Organización, planificar y coordinar todas actividades de TIC a nivel de toda la Secretaría y suministrar sistemas institucionales e infraestructuras; b) carece de competencias específicas (por ejemplo, para examinar complejas solicitudes de presupuesto y soluciones técnicas especializadas, mediante la evaluación de los riesgos conexos); y c) se concentra en administrar las operaciones de TIC y no en dirigir el cambio o la innovación.

73. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está muy interesada en conservar sus competencias internas. La Junta reconoce las ventajas potenciales de este arreglo, pero también señala que si no va acompañado por una rotación adecuada o un perfeccionamiento profesional permanente a nivel de toda la Oficina, el arreglo podría tener repercusiones negativas sobre la actualización de las competencias y la cuestión más general de la capacidad de la TIC.

74. El modelo de recursos humanos de la Oficina consta de 161 puestos (financiados con cargo al presupuesto ordinario, los fondos extrapresupuestarios y otras fuentes) y 186 contratistas procedentes de seis proveedores principales. Todas las entidades de TIC necesitan complementar sus recursos de personal de plantilla y temporario con competencias especializadas para atender a necesidades específicas y, a veces, necesitan recursos adicionales para hacer frente a volúmenes de trabajo extraordinarios. Si bien no examinó el modelo de recursos humanos de la Oficina ni tampoco un modelo de fuerza de trabajo estratégica, la Junta opina que la fuerza de trabajo de la Oficina a corto y mediano plazo debiera evolucionar para cumplir con un mandato más estratégico. En el marco de esta evolución, se debiera tener en cuenta el uso más adecuado de los contratistas y del personal temporario y permanente, de acuerdo con una evaluación de las competencias y la capacidad requeridas por la Oficina para cumplir con sus objetivos.

75. La Junta observa que no se ha hecho una evaluación oficial de la motivación de la fuerza de trabajo de la Oficina, pero las evaluaciones oficiosas de la Administración indican que la motivación es baja. Esta circunstancia puede incidir en la prestación de servicios y en la sostenibilidad en el corto a mediano plazo.

76. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, en el curso del tiempo, reorientara los recursos existentes de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones hacia actividades más estratégicas y

estudiara el uso de modalidades alternativas para obtener los servicios de apoyo cotidiano de la TIC.

77. La Administración señaló que un porcentaje significativo del personal de la Oficina se ha dedicado a funciones operacionales, en detrimento de las responsabilidades estratégicas. Si bien podría haber debilitado el mandato estratégico de la Oficina, esta situación también constituye una ventaja de la que la Oficina se puede servir. Debido al mayor hincapié en las operaciones, la Oficina ha podido posicionarse como una entidad eficaz, orientada hacia los clientes, en la Secretaría y demostrar un éxito significativo en la ejecución de proyectos muy importantes, como los relacionados con los problemas planteados por el plan maestro de mejoras de infraestructura, incluida la prestación de apoyo para el traslado de personal y la migración de teléfonos en 16 edificios diferentes, la transferencia satisfactoria de toda la infraestructura y las aplicaciones a un nuevo centro de datos primario y el establecimiento de un centro de datos secundario, entre otras actividades.

78. La Administración observa que persiste el problema de adaptar la fuerza de trabajo de la Oficina en el corto y mediano plazo para que pueda cumplir con un mandato más estratégico y lograr el debido equilibrio con respecto a las esferas de trabajo que se han de encomendar a la plantilla de la Oficina y las que se han de encomendar al personal temporario. La Administración se ocupará de estas cuestiones fundamentales en el contexto de la estrategia de adquisición de servicios que se mencionó en el párrafo 22 y definirá la forma de liberar recursos de las operaciones cotidianas para volcarlos a servicios de valor añadido.

E. Gestión de servicios y tecnología

79. La Junta examinó elementos específicos de la gestión de servicios y tecnologías por parte de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para informarse de la capacidad profesional de este grupo. Ello se debe a que el desempeño operacional de la Oficina es fundamental para su credibilidad dentro de la Secretaría y, por lo tanto, para su capacidad de ejecutar su programa estratégico y transformador. La Junta no ha examinado la posibilidad de mejoras operacionales u otras eficiencias vinculadas con la Oficina.

80. Los acuerdos sobre el nivel de servicios para los servicios de la Oficina están establecidos y reflejan cuatro niveles de apoyo de la TIC bien definidos (y los acuerdos sobre el nivel de servicio son indicadores de los grupos de TIC de alto rendimiento). Sin embargo, a pesar de estos acuerdos, el personal directivo superior ha expresado incertidumbre en cuanto a los servicios que habían sido apoyados por la Oficina y los que habían sido financiados por su propia entidad.

81. Hasta marzo de 2012, el Servicio de Gestión Estratégica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se ocupaba de la gestión de la relación institucional. Como ya se observó, el puesto de Jefe del Servicio ha estado vacante durante 18 meses, lo que ha significado que la relación entre la Oficina y la institución ha sido subóptima, esencialmente porque la institución ha carecido de un mecanismo oficial para interactuar con la Oficina, que se ocupa de cuestiones operacionales estratégicas y de alto nivel, de la financiación o de otras cuestiones relacionadas con la eficacia. Esta función de “cliente inteligente” se ha mantenido en un nivel subóptimo. Además, debido a que el puesto de Jefe del Servicio también

comprende responsabilidades respecto de asuntos de seguridad de la información dentro de la Oficina, es probable que la seguridad de la información no se haya considerado como una cuestión prioritaria (véanse los párrs. 93 a 101).

82. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que la administración desarrollara una función de “cliente inteligente” para la TIC en toda la Secretaría y dentro de los departamentos de las Naciones Unidas a fin de expresar persuasivamente las necesidades institucionales y servir de medio para que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los comités locales de la TIC y las esferas institucionales pudieran mejorar los servicios.

83. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones administra el servicio de asistencia de la Sede y mantiene la información básica sobre el desempeño de este servicio. Este servicio recibió 5.375 pedidos de asistencia entre enero y marzo de 2012. Durante el mismo período, se atendieron 4.396 pedidos y se cancelaron 92 pedidos. Aunque reflejan totales móviles (por ejemplo, un pedido hecho el 31 de diciembre de 2011 podría atenderse el 1 de enero de 2012), estas estadísticas revelan que alrededor del 20% de los pedidos no fueron atendidos.

84. Ello no obstante, la Junta tomó nota de las observaciones uniformemente positivas de los usuarios institucionales sobre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de TIC de otras oficinas en lo que respecta al desempeño de sus funciones operacionales y su firme interés en la calidad del servicio. Así ocurrió, en particular, con la gestión de los componentes de TIC del plan maestro de mejoras de infraestructura y la instalación de la telefonía basada en el protocolo de Internet.

85. En las Naciones Unidas, el perfil de la tecnología es variado y ha evolucionado en respuesta a las prioridades históricas y los regímenes de financiación. La Sede de las Naciones Unidas tiene un entorno técnico obsoleto y variado (por ejemplo, algunos funcionarios usan el sistema operativo Windows XP y Microsoft Office 2003), que muchas veces no satisface las expectativas cada vez mayores de los usuarios.

86. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se encarga de gestionar ocho aplicaciones de informática en la Sede y del apoyo respectivo. Debido a que tienen un amplio alcance, estas aplicaciones se denominan aplicaciones institucionales. Además, la Oficina da apoyo a alrededor de 30 aplicaciones basadas en Lotus Notes. En consecuencia, la Oficina no gestiona la gran mayoría de las 1.994 aplicaciones que, según se estima, se usan en la Secretaría.

87. Los departamentos se encargan de adquirir ordenadores de escritorio y sus propias aplicaciones de informática con cargo a sus propios presupuestos (véase el gráfico V). No hay una supervisión institucional de los gastos para esas partidas. Además, debido a las prioridades locales, los departamentos muchas veces optan por demorar la actualización de sus sistemas de TIC y destinan los fondos a otros fines. El resultado es un entorno fragmentado y heterogéneo de elementos lógicos y físicos de computación, que limita el despliegue de aplicaciones a nivel de toda la Secretaría. Por ejemplo, la Oficina ha empezado a planificar la introducción de Windows 7, pero estima que alrededor de un tercio de los ordenadores de escritorio

de la Sede carecen de las especificaciones necesarias para usar eficazmente este sistema.

88. Con la excepción de las aplicaciones institucionales, no hay un control, una financiación o una planificación centrales de las aplicaciones de informática de las Naciones Unidas. Por ejemplo, la Junta observa que la Administración carece de una estrategia general de aplicaciones de informática, y que muchas de las aplicaciones en uso en la Secretaría se han desarrollado localmente y cumplen funciones duplicadas, a pesar de los esfuerzos de la Administración para controlar el gasto en TIC por encima de ciertos límites y la introducción de un proceso de revisión y aprobación de nuevos productos de TIC.

Gráfico V

Distribución de las responsabilidades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría



89. La falta de una estrategia global para las aplicaciones ha dado lugar a la incertidumbre con respecto a las inversiones y las prioridades de la TIC. Por ejemplo, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se encarga de gestionar el sistema de distribución de raciones para las operaciones de mantenimiento de la paz. Este sistema se tendrá que integrar en Umoja, pero todavía no se advierte con claridad en qué forma se va a llevar adelante juntamente con el desarrollo de Umoja. Además, la falta de control sobre las aplicaciones de informática expone a la Organización a riesgos de seguridad e intensifica el riesgo de gastos duplicados y de abuso por parte de los proveedores de aplicaciones de informática, debido a que no se tiene una idea bien definida de quién ha adquirido

qué aplicaciones, a quién las ha adquirido, en qué condiciones y a qué precio. Por ejemplo, un proveedor de aplicaciones de informática podría desarrollar aplicaciones para una parte de la Secretaría y luego cobrar a otras entidades de la Secretaría por sus servicios; el proveedor podría entonces ser contratado para prestar servicios de apoyo y mantenimiento, tal vez a precios inflados.

90. La Administración estima que se desinstalarán entre 600 y 700 de estas aplicaciones de informática después de la instalación de Umoja. Sin embargo, como ya señaló la Junta en su primer informe anual sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164), hubo una falta de planificación en cuanto a la forma de efectuar la migración a partir de los sistemas heredados, desinstalarlos o utilizarlos para dar apoyo a la transición a Umoja. Tampoco hubo una evaluación de cómo hacerlo a nivel de toda una gama de entidades institucionales de las Naciones Unidas con diversos grados de autonomía y diferencias significativas en materia de gobernanza, procesos y modelos de prestación de servicios. A juicio de la Junta, la ausencia de planes de gestión de los sistemas heredados es un indicador de deficiencias tanto en la gestión de la TIC como en la gobernanza en las Naciones Unidas en general.

91. Aunque tras la aplicación de Umoja se desinstalen satisfactoriamente entre 600 y 700 aplicaciones de informática, más de 1.300 aplicaciones estarán todavía en funcionamiento a nivel de toda la Secretaría, circunstancia que dificulta la integración y el intercambio de información. Algunas aplicaciones (por ejemplo, el software de control de la identificación que sirve para validar y autenticar a los usuarios) se podrían adaptar para su uso a nivel de toda la institución; muchas otras aplicaciones (por ejemplo, los múltiples sistemas de tiempo y asistencia y los sistemas de gestión de documentos) se podrían consolidar.

92. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que formulara una estrategia de gestión de aplicaciones para minimizar los riesgos de seguridad y reducir los costos. Esa estrategia debiera abordar primordialmente las aplicaciones de nivel institucional e incluir la desinstalación de los sistemas de aplicaciones y servicios heredados, con la necesaria migración de datos. La Junta recomienda también que, en el marco de la nueva estrategia relativa a las aplicaciones, la Administración elabore un proceso para asegurar que se hagan inversiones estratégicas en TIC e inversiones operacionales, con independencia de su localización dentro de la Secretaría, y que esas inversiones sean compatibles con Umoja y otras aplicaciones institucionales.

Seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones

93. Una política eficaz en materia de seguridad de la información ayuda a proteger la información de una organización y su TIC de los riesgos planteados por las amenazas cibernéticas, los accesos no autorizados y el fraude. Las políticas de seguridad de la información se deben mantener a la par de los rápidos cambios en la tecnología y las demandas crecientes del personal en lugares de trabajo móviles y en constante proceso de transformación. Esas políticas son especialmente importantes para organizaciones de alto perfil como las Naciones Unidas, que son depositarias de información sensible sobre operaciones para el mantenimiento de la paz y otras operaciones sobre el terreno, información de gran valor comercial e información personal de un gran número de funcionarios. La reputación de una organización se puede ver perjudicada cuando, por ejemplo, la información se pierde o se utiliza

indebidamente, o cuando se produce una interferencia en un sitio web, al que el personal o los interesados no pueden acceder para obtener información importante.

94. La gestión básica del riesgo relacionado con la información eliminará muchas de las amenazas que gravitan sobre la seguridad de la información. Para mejorar la seguridad cibernética se pueden adoptar las siguientes medidas³:

a) La clave reside en instruir y sensibilizar a los funcionarios respecto de qué constituye una conducta aceptable y de cómo utilizar con seguridad los sistemas de la Organización. Las oficinas de recursos humanos debieran desempeñar un papel importante en lo que se refiere a establecer un régimen de seguridad en la Secretaría;

b) Para proteger a las redes contra ataques externos e internos se debe recurrir a una gestión del perímetro de la red, la filtración del acceso no autorizado y de los contenidos maliciosos y la realización de controles de prueba y vigilancia;

c) Se debiera formular una estrategia de vigilancia y analizar los registros de actividades atípicas que podrían indicar un ataque;

d) Se debiera controlar el acceso al sistema por parte de los usuarios mediante una gestión de los privilegios de los usuarios y la vigilancia de sus actividades;

e) Se debiera establecer un régimen de gestión del riesgo de la información y adoptar las correspondientes políticas complementarias de apoyo, y el personal directivo superior debiera prestar suma atención a los riesgos relacionados con la seguridad de la información.

95. Las Naciones Unidas no han creado un entorno de información adecuadamente seguro y los controles de seguridad en vigor no están a la altura de lo que, a juicio de la Junta, cabría esperar en una organización moderna y mundial. Si bien hay un director de seguridad en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, no existe un mecanismo o un mandato con facultades suficientes para mejorar la seguridad a nivel de toda la Secretaría. Se señalaron a la atención de la Junta diversos niveles de violaciones de la seguridad, y las Naciones Unidas han sido objeto de ataques cibernéticos graves, similares a los que ahora están experimentando todas las organizaciones de alto perfil. Sin embargo, no es obligatorio informar de los incidentes de seguridad, y la Administración no dispone de una lista consolidada de incidentes de seguridad que permita determinar la escala de la amenaza.

96. La Secretaría expresó gran preocupación por que el hecho de que destacar cuestiones concretas relativas a la seguridad de la TIC en un informe público pudiera entrañar un mayor riesgo para la Organización. Sin abrir juicio, la Junta aceptó la validez de este argumento y, por lo tanto, ha preparado un memorando por separado, dirigido al Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en el que expone sus conclusiones y recomendaciones detalladas en relación con la seguridad de la TIC. La Secretaría

³ Tanto el sector de la TIC como los gobiernos han establecido diversas normas para protegerse de los riesgos de seguridad de la información. Por ejemplo, el Grupo de Seguridad de las Comunicaciones Electrónicas, el organismo técnico nacional de seguridad de la información del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, ha publicado las directrices tituladas *Ten Steps to Reduce your Cyber Risk*.

podrá, pues, explicar la naturaleza de sus preocupaciones a la Comisión, si es necesario.

97. La Junta está enterada de que se han adoptado disposiciones específicas para la gestión de las comunicaciones sumamente sensibles. Los procesos y sistemas implantados para gestionar la seguridad de este tipo de comunicaciones, por ejemplo, en asuntos de alto nivel y cuestiones diplomáticas y de mantenimiento de la paz sensibles, fueron ajenos al ámbito del examen realizado por la Junta.

98. Con objeto de armonizar los entornos de seguridad a nivel de toda la Secretaría, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en julio de 2011, presentó un estatuto de seguridad de la información al Grupo de Coordinación de la Gestión de la TIC. El Grupo no aprobó dicho estatuto hasta febrero de 2012, que ahora está pendiente de examen por el Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones. Sin embargo, por cuanto el Comité Ejecutivo de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones no se ha reunido desde abril de 2012, el estatuto sigue siendo un proyecto y todavía no se ha puesto en conocimiento del personal de la Secretaría. En ausencia de una política general sobre la seguridad de la información, algunos departamentos, incluido el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, han elaborado sus propias políticas y enfoques en materia de seguridad.

99. La Junta está muy preocupada por que las Naciones Unidas carezcan de una política aprobada en materia de seguridad y por que no se hayan armonizado los entornos de seguridad a nivel de toda la Secretaría. Incluso si la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones adoptara el estatuto de seguridad, no se advierte con claridad qué grado de autoridad tendría el documento o en qué forma se vigilaría el cumplimiento de esa normativa o se la haría aplicar. No existe un mecanismo bien definido en materia de dirección, asesoramiento o comunicación respecto de la gravedad de los problemas de seguridad de la Organización, ni tampoco un plan aprobado que determine las providencias necesarias para encarar el problema. Estas circunstancias son un ejemplo más de las deficiencias de que adolece el modelo de gobernanza y rendición de cuentas de la Secretaría.

100. La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que fortaleciera las normas de TIC a nivel de toda la Secretaría con objeto de consolidar y apalancar el poder adquisitivo de TIC y utilizara esas normas para impulsar la armonización de la TIC como un precursor necesario para la consolidación de las aplicaciones e infraestructura de informática.

101. La Administración aceptó la recomendación detallada sobre la seguridad de la TIC expuesta por la Junta en su memorando sobre el asunto dirigido al Presidente de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

IV. Agradecimientos

102. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia prestadas a su personal por la Secretaría General Adjunta de Gestión y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y sus funcionarios.

(Firmado) **Liu Jiayi**
Auditor General de China y
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

(Firmado) **Amyas Morse**
Contralor y Auditor General del
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
(Auditor Principal)

(Firmado) **Ludovick Utouh**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania
