



Asamblea General

Distr. general
1 de marzo de 2013
Español
Original: inglés

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

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto examinó el informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en la Secretaría (A/67/651). La Comisión también tuvo ante sí el informe del Secretario General sobre la aplicación de las recomendaciones que figuran en el informe de la Junta (A/67/651/Add.1), así como un memorando separado, preparado por la Junta, en que esta expone en detalle sus conclusiones y recomendaciones sobre seguridad de la información. La Comisión Consultiva considera que corresponde a la Junta determinar si desea presentar a la Asamblea General la información detallada contenida en el memorando y decidir, en su caso, cómo hacerlo.

2. Durante el examen de los informes mencionados, la Comisión Consultiva se reunió con los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría, así como con representantes del Secretario General, que proporcionaron aclaraciones e información adicional por escrito, además de presentar respuestas por escrito el 28 de febrero de 2013.

3. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en su resolución 66/246¹ decidió colocar a la Oficina de Tecnología de la Información y las

¹ En esa resolución, la Asamblea General también tomó medidas en relación con la estructura de gobernanza del proyecto de planificación de los recursos institucionales y solicitó a la Comisión Consultiva que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría general de la ejecución del proyecto y que informara anualmente a la Asamblea General a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones (véanse A/67/164, A/67/360 y A/67/565).



Comunicaciones y su presupuesto bajo la égida del Departamento de Gestión, y decidió que el Oficial Principal de Tecnología de la Información rendiría cuentas al jefe del Departamento de Gestión. La Asamblea solicitó a la Comisión que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría y evaluara la gestión de los asuntos relacionados con la TIC en la Secretaría, incluida la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y que la informara al respecto en la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones. La Comisión transmitió la solicitud de la Asamblea a la Junta mediante una carta de fecha 17 de enero de 2012.

4. En el informe de la Junta de Auditores figuran las conclusiones y recomendaciones que resultaron de la auditoría que se llevó a cabo en octubre de 2012 en respuesta a la solicitud mencionada. En el informe se señalaron, cuando se estimó apropiado, las constataciones, conclusiones y recomendaciones de la Junta (A/67/651, párr. 13). La respuesta del Secretario General, que figura en la adición al informe, contiene en particular información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones relativas al fortalecimiento de la seguridad de la información y los sistemas en la Secretaría.

II. Antecedentes

5. En los párrafos 1 a 10 del informe de la Junta se presenta información de antecedentes y se señala que es esencial que se presten eficazmente servicios de TIC en apoyo de una amplia gama de importantes actividades administrativas y operacionales, tanto en la Sede como en el terreno, en las esferas del mantenimiento de la paz, la seguridad, el desarrollo, los derechos humanos, los asuntos internacionales y la asistencia humanitaria. En su resolución 66/246, la Asamblea General subrayó la importancia de la tecnología de la información y las comunicaciones como medio para satisfacer las crecientes demandas de la Organización, que depende cada vez más de su infraestructura de TIC. La Asamblea subrayó también la importancia que reviste la tecnología de la información y las comunicaciones para reforzar la supervisión y la rendición de cuentas y para aumentar la disponibilidad de información precisa y oportuna para sustentar la adopción de decisiones.

6. La Comisión Consultiva ha destacado con frecuencia la necesidad de adoptar un enfoque coherente y coordinado en lo que respecta a la gestión de las actividades de TIC, que asegure la rendición de cuentas, no solo en la Secretaría sino en todo el sistema de las Naciones Unidas². El Secretario General ha reconocido que la falta de gobernanza y liderazgo eficaces en esta esfera ha tenido como consecuencia un elevado nivel de duplicación y fragmentación de la función de TIC de la Secretaría, y que se habían creado múltiples dependencias de TIC en distintos departamentos y lugares de destino, se carecía de normas y procesos comunes, se habían desarrollado sistemas separados y había una proliferación de bases de datos duplicadas e incompatibles entre sí. Esa fragmentación condujo a la utilización ineficiente e ineficaz de los recursos, aumentando los costos de los sistemas y la infraestructura de TIC y dificultando en general la determinación de cuáles eran los gastos y bienes globales de las TIC (véanse A/60/692 y A/60/846/Add.1).

² Véanse A/54/7, párrs. 80 a 92; A/55/7/Add.8; A/56/7, párrs. 80 a 94; A/57/772, párrs. 100 a 106; A/58/7, párrs. 114 a 126; A/60/7, párrs. 110 a 112; A/60/735 y Corr.1, párrs. 15 a 18; y A/60/870, párr. 16.

7. La Comisión Consultiva recuerda que, en el quincuagésimo período de sesiones de la Asamblea General, había destacado el papel de la tecnología para aumentar la eficiencia y la productividad en la prestación de programas y servicios, y que también había instado a adoptar una estrategia coordinada de TIC a largo plazo, que se aplicara en toda la Secretaría, incluidos todos los lugares de destino (A/50/7/Add.16, párr. 37). La Asamblea General pidió por primera vez al Secretario General que preparara una estrategia amplia para la elaboración y aplicación de tecnología de la información en su resolución 54/249. Las primeras propuestas del Secretario General sobre una estrategia relativa a las TIC y un plan de acción para orientar el desarrollo de las TIC en las Naciones Unidas, presentadas en el quincuagésimo quinto y quincuagésimo séptimo período de sesiones no produjeron los resultados esperados³. Posteriormente, en el contexto de las iniciativas sobre la reforma de la gestión que se pusieron en marcha en respuesta a la Cumbre Mundial 2005 (resolución 60/1), la Asamblea aprobó las propuestas del Secretario General de establecer el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información y reemplazar el Sistema Integrado de Información de Gestión por un sistema de planificación de los recursos institucionales de la próxima generación (resolución 60/283).

8. En 2008, la Asamblea General, en su resolución 63/262, aprobó una nueva estrategia relativa a las TIC para las Naciones Unidas⁴. Los tres objetivos generales de la estrategia eran los siguientes: a) armonizar las TIC con la misión y los programas de trabajo de la Secretaría; b) posibilitar que el personal y las partes interesadas se conectaran y compartieran conocimientos en cualquier momento y lugar; y c) desplegar y utilizar eficientemente los recursos institucionales (véase A/62/793, párr. 13).

9. La estrategia sobre las TIC se basó en la importancia de contar con un firme liderazgo a nivel central para establecer y ejecutar normas y actividades en materia de TIC a nivel de toda la Organización, así como un enfoque descentralizado en lo que respecta a las operaciones. Se señalaron tres esferas amplias de necesidades fundamentales que se debían abordar con coherencia en toda la Secretaría y que requerían una ejecución centralizada: a) la gestión de recursos para ayudar a grupos administrativos en materia de gestión de los recursos financieros, humanos, físicos y de otra índole; b) la gestión de los conocimientos para ayudar a los departamentos sustantivos y otros departamentos en lo que respecta a la gestión de su información no estructurada; y c) la gestión de la infraestructura para ayudar a los especialistas en TIC a velar por la seguridad y continuidad del funcionamiento de los servicios, en particular de los centros de datos, las comunicaciones y los servicios de asistencia, y la capacidad de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones.

10. Cuando se creó la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en enero de 2009, se establecieron tres programas a nivel de toda la Organización para aplicar en un período de tres a cinco años la estrategia relativa a las TIC que se había aprobado. En la estrategia se fijaban, en relación con cada programa, las metas, objetivos y principales medidas que se adoptarían para cubrir

³ Véanse los informes del Secretario General sobre la estrategia relativa a las TIC: A/55/780 y A/57/620; y los informes relacionados de la Comisión Consultiva: A/56/7 y A/58/7; así como las resoluciones 56/239 y 57/304 de la Asamblea General.

⁴ Véanse A/62/793 y Add.1, y A/63/487.

las carencias y necesidades organizacionales, y se señalaban los beneficios esperados. También se preveía que se planificaran y ejecutaran varios proyectos en los cinco años siguientes en relación con cada uno de los tres programas. Por ejemplo, el proyecto de gestión de los contenidos institucionales había de ejecutarse con arreglo al programa de gestión de los conocimientos, y el programa de gestión de los recursos abarcaría los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (iNeed) y los sistemas de planificación de los recursos institucionales. La expectativa era que a medida que se aplicaran estos sistemas a nivel de toda la Organización y se adoptara una serie de medidas, procesos e instrumentos comunes, decrecería el nivel de fragmentación y duplicación.

11. En la estrategia aprobada por la Asamblea General en 2008 también se establecían una estructura de gestión y un marco de gobernanza de TIC, que incluían: a) un comité ejecutivo de TIC de alto nivel que tomaría decisiones sobre las inversiones y prioridades; b) grupos consultivos que representarían a los departamentos que utilizan los servicios de TIC y proporcionarían información sobre sus necesidades y prioridades; c) un Oficial Principal de Tecnología de la Información, que se encargarían de la dirección y ejecución generales de las actividades de TIC en la Organización; d) una Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones⁵ central e independiente, dirigida por el Oficial Principal de Tecnología de la Información, que rindiera cuentas a la Oficina Ejecutiva del Secretario General por intermedio de la Vicesecretaria General, para proporcionar liderazgo centralizado en la esfera de las TIC en la Organización, fijar normas y políticas a nivel de toda la Organización, planificar y coordinar las actividades a nivel de la Secretaría, suministrar infraestructura y sistemas institucionales y consolidar las funciones “estratégicas” o centrales que anteriormente llevaban a cabo las dependencias de TIC de toda la Secretaría y prestar servicios de TIC en la Sede; y e) dependencias descentralizadas de TIC y en los departamentos de la Secretaría y oficinas fuera de la Sede para proporcionar sistemas y servicios departamentales, basados en las normas organizacionales que fijara la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y se ocupara de cuestiones locales y operacionales. La estructura de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se armonizó con la estrategia relativa a las TIC y sus tres programas para toda la Organización.

12. Además, la estrategia relativa a las TIC preveía la elaboración de: a) un marco de gestión de la actuación profesional para mejorar en forma objetiva el rastreo de las medidas claves de la ejecución, las aptitudes del personal y la gestión de los recursos de TIC a fin de mejorar la prestación de servicios; b) una arquitectura

⁵ La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones fue establecida en la resolución 63/262 de la Asamblea General, como dependencia separada, con una sección propia del presupuesto, mediante el redespigie de la totalidad de la plantilla y los recursos (presupuesto ordinario, recursos de la cuenta de apoyo y recursos extrapresupuestarios) de la División de Servicios de Tecnología de la Información de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión, la transferencia de “actividades estratégicas” de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno mediante el redespigie de recursos de una cuenta de apoyo de mantenimiento de la paz por la suma de 5.017.500 dólares (a saber, 4.255.500 dólares para recursos no relacionados con puestos y 760.000 dólares para afrontar el redespigie de 10 puestos (3 P-4, 4 P-3, 2 P-2, 1 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías))) y el redespigie del puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información, de la primera sección del presupuesto.

mundial orientada a la prestación de servicios y sólidas normas técnicas para garantizar la armonización y la interoperabilidad, a fin de posibilitar la consolidación de los bienes, sistemas y servicios de TIC y reducir los gastos de adquisición y mantenimiento; y c) un marco financiero global para imponer disciplina financiera y la rendición de cuentas de todos los gastos relacionados con TIC y reducir los gastos mediante la consolidación, la centralización de las adquisiciones y el aumento de la eficiencia, con miras a facilitar más recursos para determinados programas.

13. El Secretario General también presentó un informe por separado (A/62/510/Rev.1), en que figuraban propuestas para gestionar de forma centralizada los sistemas institucionales para toda la Organización bajo la autoridad del Oficial Principal de Tecnología de la Información, en particular, la gestión de los contenidos institucionales, la gestión de las relaciones con los clientes, y la planificación de los recursos institucionales, que incluían, para cada sistema, propuestas relacionadas con la estructura de gobernanza, la estrategia de aplicación, el calendario y estimaciones presupuestarias. En su resolución 63/262, la Asamblea General reconoció los beneficios de la aplicación de sistemas de gestión de las relaciones con los clientes y de gestión de los contenidos institucionales y pidió al Secretario General que siguiera implantando esas aplicaciones en toda la Organización, según procediera, bajo la autoridad del Oficial Principal de Tecnología de la Información, a fin de asegurar un enfoque coordinado del desarrollo de sistemas institucionales. La Asamblea proporcionó 2 de los 22 millones de dólares solicitados por el Secretario General para la ejecución de esos proyectos, y le pidió que satisficiera esas necesidades con cargo a los recursos generales consignados al presupuesto por programas. La Asamblea también aprobó la ejecución del sistema de planificación de los recursos institucionales y el marco de gobernanza propuesto, según el cual, el director del proyecto rendiría cuentas a la Secretaria General Adjunta de Gestión, en su calidad de presidenta del comité directivo encargado de la gestión de los recursos institucionales, y al Oficial Principal de Tecnología de la Información con respecto a las cuestiones ordinarias de tecnología y gestión del proyecto. Posteriormente, en respuesta a una solicitud de la Asamblea formulada en su resolución 64/243, el Secretario General presentó informes anuales sobre la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

14. Tras la aprobación de la estrategia relativa a las TIC en 2008, la Asamblea General, en su resolución 63/262, pidió al Secretario General que le presentara un inventario amplio de las capacidades de TIC en toda la Secretaría, que incluyera tanto al personal que se ocupaba de esta tecnología en régimen de dedicación exclusiva como a tiempo parcial. Sobre la base de un examen preliminar llevado a cabo en 2008 y una evaluación más completa de más de 70 dependencias de TIC realizada en 2010, el Secretario General, en su informe sobre el estado de la aplicación de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones (A/65/491), realizó por primera vez estimaciones de los gastos, bienes, recursos y dotación de personal de TIC en toda la Secretaría, que se resumen en el cuadro 1 que figura más adelante. Las principales conclusiones de ese examen fueron que el entorno y los procesos de TIC en la Organización seguían estando muy descentralizados y fragmentados, y que se caracterizaban por la duplicación y la falta de uniformidad, lo que aumentaba el costo de las operaciones e impedía que la Organización lograra economías de escala. Además, una gran parte de los recursos se destinaba a sufragar los gastos de infraestructura y las tareas operacionales

rutinarias, y se carecía de apoyo de TIC para las actividades programáticas, sustantivas, administrativas y de gestión. El examen puso de relieve que el gasto estimado de las Naciones Unidas en relación con las TIC era elevado y ascendía a alrededor de 774 millones de dólares, y que se contaba con una dotación total de más de 4.200 funcionarios entre los que figuraba personal financiado con cargo al presupuesto ordinario, recursos para operaciones de mantenimiento de la paz, recursos de la cuenta de apoyo, y fuentes extrapresupuestarias; alrededor de 70 dependencias de TIC, 211 centros de datos y salas de servidores, 131 servicios de asistencia al usuario y 1.994 programas informáticos.

Principales estadísticas de TIC basadas en el examen de la estructura realizado en 2010

<i>Indicadores principales</i>	<i>Sede</i>	<i>Oficinas situadas fuera de la Sede, comisiones regionales y otros</i>	<i>Misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz</i>	<i>Total</i>
Presupuesto anual para TIC (en millones de dólares EE.UU.)	149	62	563	774
Personal de TIC	770	688	2 761	4 219
Denominaciones de cargos de TIC	–	–	–	173
Dependencias de TIC	21	15	34	70
Programas informáticos	841	825	328	1 994
Servidores físicos	888	1 322	2 347	4 557
Centros de datos/salas de servidores	8	89	114	211
Ordenadores de escritorio y portátiles	17 244	18 435	48 117	83 796
Centros de atención al usuario de TIC	20	27	84	131
Solicitudes recibidas por los centros de atención (al año)	292 511	225 597	628 521	1 146 629

15. En su informe sobre el estado de la aplicación (A/65/491), el Secretario General también destacó las dificultades con que se había encontrado al tratar de determinar una cifra consolidada del presupuesto y cifras sobre la dotación del personal. Debido a la falta de datos coherentes en la Organización que pudieran compararse, la estimación global del presupuesto se basó en una compilación manual de información que se obtuvo de una serie de documentos, lo que consumió tiempo y dificultó el rastreo periódico del costo de las actividades de TIC. Se presentaron dificultades similares para determinar el número de funcionarios existentes, especialmente debido a los múltiples repositorios de datos basados en el tipo de personal (personal permanente, contratistas, consultores, voluntarios) y la falta de normalización de las denominaciones de cargos en el ámbito de las TIC. Por ejemplo, al contabilizar la dotación de personal no se incluyó al personal que desempeñaba funciones de TIC, pero que no era parte de una dependencia formal de TIC ni tenía un cargo con una denominación de esa índole. El Secretario General señaló que la imposibilidad de encontrar una forma fácil de hacer un seguimiento y presentar un informe sobre el presupuesto y la dotación de personal de TIC de toda la Secretaría limitaba significativamente la eficacia de la gestión global de las TIC. El Secretario General también subrayó la necesidad de contar con un gráfico global,

coherente y racionalizado de las cuentas y un sistema de apoyo financiero con capacidad de hacer un seguimiento periódico del costo de las actividades de TIC, y con denominaciones de cargos y descripciones de funciones uniformes para el personal que trabaja en esa esfera.

16. El Secretario General, basándose en las conclusiones de dicho examen, propuso la realización de cuatro proyectos de examen de la estructura orientados a simplificar y normalizar los entornos de TIC en la Secretaría, que consistirían en lo siguiente: a) globalizar los servicios de asistencia técnica, a fin de reducir su número, prestar servicios las 24 horas e introducir tecnologías uniformes y automatizadas en esos servicios, así como herramientas de autoservicio para los usuarios finales; b) racionalizar y consolidar los centros de datos, salas de servidores y servidores, estableciendo un número mínimo de centros de datos institucionales y centros de datos en lugares de destino, y prestar servicios las 24 horas; c) racionalizar la organización de las TIC, determinando los límites de sus funciones, aplicando un modelo de plantilla global, revisando las dependencias de TIC y formulando recomendaciones sobre la forma de aplicar cambios organizacionales en la estructura de gestión de las TIC, entre otras cosas, consolidando múltiples dependencias en el mismo departamento; y d) fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, aumentando su capacidad en esferas estratégicas de alta prioridad, como la formulación de políticas, la vigilancia y la coordinación, la arquitectura y el establecimiento de normas, el desarrollo de aplicaciones institucionales, la gestión de la cartera global y la realización de exámenes del presupuesto relacionados con las TIC a nivel departamental. El total de los recursos propuestos para la ejecución de los cuatro proyectos a lo largo de un período de cinco años, de 2011 a 2015, ascendía a 140,7 millones de dólares, que se propuso se financiarían sobre la base de un acuerdo de participación en los gastos con recursos del presupuesto ordinario, recursos para operaciones de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios.

17. En su resolución 65/259, la Asamblea General autorizó al Secretario General a proseguir con la ejecución del examen estructural de los recursos, proyecto 3 (Racionalizar la organización de las TIC) y decidió que la suma de 1,5 millones de dólares requerida para el proyecto correspondiente a 2011 se financiaría con cargo a los recursos aprobados para el bienio 2010-2011. La Asamblea decidió aprobar personal temporario general equivalente a siete plazas de categoría P-4 para el examen estructural de los recursos, proyecto 4 (Fortalecer la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones), y que cinco de ellas se financiarían con los recursos existentes para el bienio 2010-2011. La Asamblea también decidió no aprobar los fondos relacionados con los otros dos proyectos y solicitó al Secretario General que examinara las propuestas que figuran en su informe (A/65/491) sobre la ejecución de la estrategia relativa a las TIC y que le presentara propuestas nuevas o revisadas en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013.

18. En un informe posterior relativo a iniciativas institucionales sobre las TIC (A/66/94), el Secretario General presentó cuatro iniciativas intersectoriales revisadas, con un costo total de 42,8 millones de dólares para el bienio 2012-2013, que consistirían en lo siguiente: a) mejorar la gestión institucional de la TIC, integrando propuestas anteriores para el proyecto 3 (Racionalizar la organización de la TIC) y el proyecto 4 (Fortalecimiento de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones); b) potenciar el conocimiento a través de la TIC,

lo que se denominaba anteriormente “gestión de los contenidos institucionales” (resolución 64/243, párr. 125); c) mejorar la prestación de servicios de TIC, revisando la propuesta anterior del Secretario General relativa al proyecto 1 (Globalizar los servicios de asistencia técnica) e integrando la aplicación actual del sistema de gestión de las relaciones con los clientes (véase A/65/491); d) crear una infraestructura de TIC flexible, presentando una propuesta revisada del proyecto 2 (Racionalizar los centros de datos) (*ibid.*), unificando las necesidades de un plan consolidado de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones e incluyendo una solución permanente para la Sede, en respuesta a lo establecido en las resoluciones 63/262, 63/269 y 65/259 de la Asamblea General.

19. La Asamblea General, en su resolución 66/246, solicitó al Secretario General que llevara a la práctica la iniciativa 1 (mejoramiento de la gestión institucional de la tecnología de la información y las comunicaciones) y la iniciativa 4 (creación de una infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones flexible) y decidió no aprobar créditos adicionales para la ejecución de dichas iniciativas y no aprobar las dos iniciativas restantes. La Asamblea solicitó además al Secretario General que no le presentara, para su examen, ninguna propuesta futura de financiación de proyectos importantes de TIC hasta que se hubiera completado la ejecución de Umoja. Como se señala en el párrafo 3 del presente informe, en la misma resolución, la Asamblea también adoptó medidas en relación con los arreglos de gestión de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

III. Contexto

20. Las Naciones Unidas están participando activamente en la aplicación de una serie de importantes iniciativas de gestión del cambio y transformación institucional, o previendo su puesta en marcha, en particular el sistema de planificación de los recursos institucionales, la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), una versión revisada del modelo de prestación de servicios y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, así como reformas a la gestión de los recursos humanos. Como destacó la Junta, las tecnologías de la información y las comunicaciones son parte integrante de esas iniciativas de transformación institucional, que utilizan la tecnología para facilitar y lograr esos cambios. **La Comisión Consultiva sigue creyendo que es fundamental prestar apoyo adecuado en materia de TIC y contar con información institucional coherente, amplia y fidedigna para respaldar la adopción de decisiones a fin de que esas iniciativas se apliquen con éxito.**

IV. Observaciones generales

21. La evaluación que hizo la Junta de la gestión de los asuntos relacionados con la TIC en la Secretaría (véase A/67/651) abarca una gran variedad de elementos, entre ellos la estrategia de las Naciones Unidas relativa a las TIC; la armonización de dicha estrategia con el modelo institucional de la Organización y las necesidades de transformación institucionales; el marco de gobernanza de TIC; el papel del Oficial Principal de Tecnología de la Información; los gastos globales de la función de TIC; el perfil de la dotación de personal de la Oficina de Tecnología de la

Información y las Comunicaciones y las competencias de las personas que trabajan en TIC; así como la gestión de servicios y tecnología, incluidas la gestión de las aplicaciones de TIC y las cuestiones relacionadas con la seguridad de la información.

22. La Junta determinó que la estrategia actual relativa a las TIC tenía tres limitaciones fundamentales, a saber: a) no se puso suficiente énfasis en el sistema de planificación de los recursos institucionales, que es el proyecto de transformación institucional de mayor envergadura de las Naciones Unidas relacionado con TIC; b) no se dio prioridad suficiente a la cuestión de la seguridad de la información; y c) no se dio un reconocimiento suficiente a las actividades de mantenimiento de la paz, que representan alrededor del 75% de los gastos globales relacionados con TIC (A/67/651, párrs. 18 y 19).

23. La conclusión general de la Junta es que la Organización no logró imponer una estrategia de aplicación y prestación de servicios más centralizada en relación con las TIC.

24. La Junta atribuye esa circunstancia a distintos factores, a saber: a) que no se haya logrado establecer una visión y un compromiso comunes a nivel de toda la Organización; b) que no haya habido apoyo del personal directivo superior para impulsar, a partir del centro, una adopción de decisiones y una acción institucional centralizadas; c) que las estructuras de gobernanza no hayan funcionado con eficacia; d) que la función y las atribuciones de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y su Oficial Principal no se hayan definido, comunicado o comprendido claramente dentro de la Secretaría; y e) la dificultad inherente de lograr una transformación institucional solo mediante una función de TIC centralizada que carece de poder para imponer cambios en una organización como las Naciones Unidas, que funcionan más como una red de organizaciones que como una entidad única, mundial y homogénea.

25. En un sentido más general, la Junta observa que las dificultades que se plantean para aplicar una estrategia relativa a las TIC son similares a las experimentadas por las Naciones Unidas en la ejecución de otros proyectos de transformación institucional de gran envergadura como Umoja, a saber, la falta de una visión, marco o agenda planificada que sean coherentes y de carácter general para llevar a cabo la transformación institucional; la falta de disposiciones de gobernanza y rendición de cuentas claras y efectivas en los principales programas de esa índole; así como deficiencias de control, debido a la ausencia de una información de gestión financiera periódica que sirva para documentar la adopción de decisiones.

26. La Junta formuló varias recomendaciones para resolver las deficiencias detectadas en las esferas mencionadas (véase el párr. 21), todas las cuales han sido aceptadas por la Secretaría. La Junta toma nota de que la Administración ha reconocido abiertamente los problemas planteados en el informe, así como de su compromiso de actuar con decisión para mejorar la situación actual en la Secretaría en lo que respecta a TIC, incluida la elaboración de una nueva estrategia relativa a las TIC que sea coherente tanto con los objetivos de las Naciones Unidas como con metas realistas para llevar a cabo cambios. La Comisión observa que la Secretaría propone elaborar una nueva estrategia de TIC para que sea examinada por la Asamblea General en su sexagésimo octavo período de sesiones de 2013 (A/67/651, resumen).

27. En el informe de la Junta figuran sus recomendaciones y las medidas que prevé adoptar la Secretaría para aplicarlas, en particular en lo que respecta a las siguientes cuestiones:

- a) La actualización y reformulación de la estrategia de TIC (*ibid.*, párrs. 21 y 22);
- b) El seguimiento integral de los gastos de TIC, y la financiación de las actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones (*ibid.*, párrs. 29 a 33);
- c) Los modelos operativos y de prestación de servicios de las Naciones Unidas (*ibid.*, párrs. 39 a 43);
- d) La clara determinación de las respectivas funciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información y del Oficial de Tecnología de la Información, así como de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (*ibid.*, párrs. 44 a 56);
- e) El marco de gobernanza de TIC (*ibid.*, párrs. 60 a 70);
- f) La dotación de personal de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la actualización de las aptitudes del personal de TIC de las Naciones Unidas (*ibid.*, párrs. 71 a 78);
- g) La gestión de servicios de TIC (*ibid.*, párrs. 79 a 85);
- h) La estrategia para gestionar la aplicación de programas informáticos (*ibid.*, párrs. 86 a 92);
- i) La seguridad de la información (*ibid.*, párrs. 93 a 101).

28. La Comisión Consultiva encomia a la Junta por seguir realizando una labor de alta calidad y está satisfecha con el alcance y la profundidad de su auditoría. Celebra que la Junta haya publicado recomendaciones pertinentes y constructivas para abordar las graves deficiencias detectadas en la auditoría. La Comisión valora en particular las observaciones formuladas por la Junta acerca de las causas fundamentales y las deficiencias sistémicas que impiden avanzar en la ejecución de importantes proyectos de transformación institucional e iniciativas de reforma de la gestión en las Naciones Unidas. La Comisión observa, en particular, los comentarios de la Junta sobre la naturaleza compleja y descentralizada de las Naciones Unidas, y sobre la necesidad de lograr una mejor comprensión de las actividades que se realizan a nivel de toda la Organización, que requieren un firme control central y para las que es necesario que exista una mayor libertad operacional. La auditoría de la Junta también ofrece algunas aclaraciones en lo que respecta a la interdependencia que existe entre la reforma de TIC y otros proyectos de transformación de las actividades que se están ejecutando. **La Comisión considera que la evaluación independiente de la Junta constituye un instrumento valioso que será útil para que la Secretaría analice la experiencia adquirida y trace un curso de acción para el futuro desarrollo de TIC en las Naciones Unidas. Dicha evaluación también facilitará el examen por la Asamblea General de los progresos logrados en la aplicación de las principales iniciativas de transformación institucional como Umoja, así como en la adopción de decisiones relacionadas con las inversiones que se efectúen en la esfera de TIC. La Comisión considera que en el futuro debería pedirse a la**

Junta que realice esas evaluaciones más temprano en el ciclo de ejecución de los principales proyectos e iniciativas para que las dificultades se detecten e informen antes a la Asamblea y que se puedan adoptar rápidamente medidas correctivas.

29. La Comisión Consultiva está decepcionada por el fracaso de la aplicación de la estrategia relativa a las TIC en las Naciones Unidas, más de cuatro años después de su aprobación por la Asamblea General en 2008. La Comisión considera que la falta de compromiso, implicación y rendición de cuentas del personal directivo superior fue un factor determinante en este caso. El informe de auditoría de la Junta demuestra las dificultades de la Secretaría para llevar a cabo proyectos importantes de transformación institucional e iniciativas de reforma de la gestión. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que lidere esfuerzos serios por analizar plenamente la experiencia adquirida a partir de los problemas que se han encontrado en la aplicación de la estrategia relativa a las TIC y las principales iniciativas de transformación institucional de las que la Junta ha realizado una auditoría, como Umoja, las IPSAS y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La Comisión subraya que el personal directivo superior y otros funcionarios competentes deben participar plenamente en este proceso de forma que se asegure su rendición de cuentas, y comprometerse a lograr los cambios necesarios para que las Naciones Unidas puedan evolucionar y convertirse en una organización moderna, eficiente y bien gestionada. En este sentido, la Comisión observa que se han concluido Pactos con el Secretario General sobre la actuación profesional del personal directivo superior en relación con objetivos, indicadores de progreso y medidas de la ejecución en lo que respecta a las TIC y Umoja, a partir de 2010. La Comisión considera que, de aplicarse adecuadamente, los pactos podrían constituir un instrumento eficaz de rendición de cuentas del desempeño profesional y el cumplimiento de normas y decisiones institucionales.

30. A la luz de las dificultades experimentadas para llevar a cabo con éxito la implementación de importantes proyectos de transformación institucional y las iniciativas de reforma de la gestión, y dada la limitada capacidad de la Organización para absorber ese cambio, la Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que elabore una serie de medidas prácticas, pragmáticas y realistas para aplicar las recomendaciones formuladas por la Junta. La Comisión opina que la aplicación de las recomendaciones de la Junta entrañará una combinación de los siguientes aspectos: a) una planificación a largo plazo para lograr las transformaciones culturales, organizacionales y estructurales necesarias para abordar las causas fundamentales y los problemas sistémicos a nivel organizacional; b) una reestructuración de corto y mediano plazo para mejorar la gestión de las TIC en las Naciones Unidas y prestar más apoyo a la aplicación actual de las iniciativas de transformación institucional; y c) la adopción de las medidas inmediatas que sean necesarias para abordar los problemas urgentes, en particular los relativos a la seguridad de la información. La Comisión considera que la Secretaría debe establecer un orden de prioridades, y, en la medida de lo posible, adoptar un enfoque secuencial en lo que respecta a la aplicación de la estrategia relativa a las TIC, en que deberán exponerse claramente las medidas que han de adoptarse de manera inmediata, así como a corto, mediano y largo plazo.

31. A este respecto, la Comisión Consultiva considera que se debe dar máxima prioridad a establecer y ejecutar las medidas que se requieran para garantizar el éxito de la aplicación de todas las fases del sistema Umoja, y velar por que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y otros departamentos, oficinas o dependencias competentes puedan prestar apoyo autónomamente al sistema de planificación de los recursos institucionales en la fase posterior a la ejecución. Entre esas medidas figurarían, por ejemplo, una estrategia de gestión de la aplicación para dejar sin efecto unas 700 solicitudes, la adopción de normas centralizadas para computadoras de escritorio en interfaz con el sistema de planificación de los recursos institucionales, la consolidación de un servicio de asistencia para usuarios de Umoja y el establecimiento de centros de datos institucionales para hospedar programas informáticos sobre la planificación de los recursos institucionales. La Comisión subraya que es sumamente importante y prioritario garantizar el éxito del proyecto de aplicación de Umoja, no solo para proteger la considerable inversión que ya han hecho los Estados Miembros, sino también porque Umoja es esencial para mejorar la eficacia y la eficiencia generales de las actividades de la Organización. La planificación de los recursos institucionales es también necesaria, entre otras cosas, para seguir efectuando la transición a las IPSAS, y concluirla, armonizar y normalizar las prácticas institucionales en toda la Organización; mejorar la información sobre la gestión para que se adopten mejores decisiones y posibilitar las iniciativas de transformación institucional y de reforma de la gestión, en particular una rendición de cuentas y un modelo de prestación de servicios más eficientes.

32. La Comisión Consultiva también recomienda que se solicite al Secretario General que, al elaborar sus propuestas para la aplicación de la estrategia relativa a las TIC o Umoja, considere todas las opciones para el establecimiento de prioridades y la reasignación de recursos, y evite, en la medida de lo posible, solicitar recursos adicionales. Habida cuenta de que Umoja se convertirá en un recurso de toda la Organización que beneficiará a todos los departamentos y oficinas de la Secretaría, la Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que haga todo lo posible por que los recursos que se utilicen sean los existentes en todos los departamentos y oficinas. A este respecto, la Comisión recuerda el párrafo 106 de la resolución 66/246 de la Asamblea General, en que esta solicitó al Secretario General que no le presentara, para su examen, ninguna propuesta futura de financiación de proyectos importantes de TIC hasta que se hubiera completado la ejecución del proyecto Umoja. Toda propuesta de recursos adicionales para la aplicación de la estrategia relativa a las TIC debe ir acompañada de un análisis de la relación costo-beneficio. La Comisión recomienda además que se solicite al Secretario General que en el proyecto de presupuesto por programas para 2014-2015 quede reflejada la prioridad asignada a las actividades relacionadas con Umoja.

33. Se ha informado a la Comisión Consultiva que la plaza de Oficial Principal de Tecnología de la Información está vacante desde julio de 2012 y que se encuentra en proceso de contratación. La Comisión considera que las funciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información son esenciales para asegurar la dirección, planificación y gestión eficaces de las actividades de TIC, en particular en un momento en que se están produciendo grandes cambios y en que deben adoptarse importantes decisiones acerca de la dirección de la función

de TIC. Por lo tanto, recomienda que se solicite al Secretario General que llene sin demora la plaza vacante.

34. A pesar de los graves problemas que se destacan en el informe, la Junta reconoce que la Administración ha demostrado haber alcanzado importantes logros en el plano operacional, y observa que los usuarios institucionales formulan sistemáticamente comentarios positivos sobre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el personal de TIC en otras oficinas, en lo que respecta al cumplimiento de sus funciones operacionales y su compromiso con la prestación de servicios de calidad.

35. La Comisión Consultiva destaca la necesidad de proteger las inversiones realizadas hasta la fecha en la aplicación de la estrategia relativa a las TIC en esferas tales como el sistema de gestión de las relaciones con los clientes, la gestión de los contenidos institucionales, la gestión de la cartera y el sistema institucional de control de la identificación. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General, cuando reformule la estrategia relativa a las TIC, que estudie la forma en que se integrará la aplicación de esos sistemas en dicha estrategia.

36. En los párrafos que figuran a continuación, la Comisión Consultiva formula comentarios acerca de algunas cuestiones puntuales planteadas en el informe de la Junta.

V. Observaciones y comentarios sobre aspectos específicos de la gestión de los asuntos relacionados con la TIC en la Secretaría

A. El modelo operacional y el modelo de prestación de servicios de las Naciones Unidas

37. La Junta de Auditores recomienda que la Administración reconozca 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 que acepte 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 (A/67/651, resumen). La Secretaría indica que se está poniendo en práctica un plan para examinar el actual modelo operacional y buscar oportunidades para obtener mayores beneficios introduciendo cambios en el modelo de prestación de servicios. Con arreglo a dicho plan, los titulares de los procesos serán los responsables en última instancia de buscar y aprovechar oportunidades para mejorar el modelo de prestación de servicios en toda la Secretaría. En su sexagésimo octavo periodo de sesiones, la Asamblea General recibirá un informe sobre los modelos de prestación de servicios a nivel mundial (*ibid.*, párrs. 42 y 43).

38. La Comisión Consultiva recuerda que, en su primer informe anual sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, la Junta de Auditores indicó que el rediseño del modelo de prestación de servicios debía de haber sido una de las prioridades del proyecto y que la utilización en toda la Secretaría de un mismo enfoque de la prestación de servicios comunes podía facilitar la transición al nuevo sistema de planificación de los recursos

institucionales y también producir un aumento considerable de la eficiencia a largo plazo (véase A/67/164).

39. **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que, cuando prepare su informe sobre los modelos de prestación de servicios a nivel mundial, tenga en cuenta las oportunidades que el sistema de planificación de los recursos institucionales ofrece para aumentar la productividad y la eficacia en relación con los costos en la prestación de servicios. También se debe prestar atención a asegurar que los modelos propuestos sean compatibles con el diseño de la solución de Umoja y que la adopción de esos modelos no sea causa de un aumento de los costos ni de más demoras en la aplicación de Umoja. La Comisión reitera que cualquier cambio que se haga en el actual modelo de prestación de servicios debe ser aprobado por la Asamblea General.**

B. Estrategia de la TIC

40. Como se señaló *supra*, la Junta ha descubierto tres limitaciones importantes de la actual estrategia de la TIC. También sostiene que la estrategia solo se aplicó parcialmente y que no se lograron sus tres objetivos principales porque 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, ni reflejó la importancia de la estrategia para la aplicación de Umoja. La estrategia tampoco estuvo en consonancia con la cultura y la práctica de las Naciones Unidas, no se financió de manera apropiada ni se comunicó con eficacia. La Junta recomienda que la Administración formule una nueva estrategia de la TIC que esté en consonancia con los objetivos de las Naciones Unidas y que presente ambiciones realistas respecto de la transformación (véanse los párrs. 22 a 27 *supra*).

41. La Comisión Consultiva considera que la formulación de una nueva estrategia de la TIC que tenga por fin resolver las múltiples cuestiones complejas planteadas en el informe de la Junta representa un proyecto de envergadura que exige el liderazgo y la contribución del Oficial Principal de Tecnología de la Información. Subraya que la estrategia debe tener en cuenta todas las recomendaciones hechas por la Junta, así como las observaciones que figuran en el presente informe. En los párrafos siguientes, la Comisión hace consideraciones sobre algunas de las principales cuestiones que se han de considerar cuando se formule una estrategia revisada de la TIC.

42. La Comisión Consultiva coincide con la Junta de Auditores en que la estrategia de la TIC debe estar de acuerdo con los objetivos de las Naciones Unidas y presentar ambiciones realistas respecto de la transformación. **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que asegure que cualquier propuesta que presente sobre una estrategia actualizada o revisada de la TIC se ajuste estrictamente a las necesidades reales de la Organización, en particular las que sean consecuencia de iniciativas ya en curso o futuras de transformación institucional, entre ellas Umoja, las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.**

Centralización o descentralización

43. La Junta dice que tanto la estrategia de la TIC como Umoja, tenían por fin crear un nuevo modelo operacional uniforme a nivel mundial, pero que la naturaleza autónoma de las entidades de la Secretaría y el modelo operacional existente no se tuvieron suficientemente en cuenta en la preparación de esa transformación centralizada impulsada por la TIC (A/67/651, resumen). La Junta pone de relieve que la estrategia revisada de la TIC debe ser más realista y tener en cuenta la índole sumamente descentralizada de la Organización.

44. La Comisión Consultiva hace notar que en todos los modelos operacionales hay tensión entre la centralización y la descentralización. Las Naciones Unidas tienen que llegar a un acuerdo sobre la forma en que su modelo operacional actual se adaptará a las nuevas necesidades y también encontrar un equilibrio adecuado entre las actividades de TIC que se deben centralizar y las que tienen que quedar delegadas a nivel local y regional. Como señaló la Junta, para ello habrá que determinar con precisión cuáles son las actividades que requieren un control más riguroso y que deben ser gestionadas centralmente y cuáles son las que se pueden delegar a las dependencias locales de TIC (véase A/67/651, párr. 58). En el gráfico III del informe de la Junta, se muestra cómo este concepto se aplicaría en el contexto de las Naciones Unidas, utilizando el sistema de planificación de los recursos institucionales y la seguridad de la información como ejemplos de iniciativas a nivel de toda la Organización que exigen un control central estricto. En este sentido, la Secretaría informó a la Comisión de que se contemplaba la adopción de una estructura de gobernanza revisada, en la cual algunas decisiones se tomarían a nivel central con el fin de alcanzar una mayor armonización, mientras que otras quedarían delegadas a nivel local. Las nuevas disposiciones obligarían a promulgar un boletín del Secretario General para definir las funciones y responsabilidades de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a este respecto. La Comisión subraya la importancia de la función del Comité de Gestión en lo referente a facilitar ese acuerdo y la necesidad de que el personal directivo superior se comprometa a poner en práctica todas las decisiones aplicables a la Organización en su conjunto (véase el párr. 29 *supra*).

45. La Comisión Consultiva insiste en que, cualquiera que sea el enfoque que se adopte, es necesario resolver en todos sus aspectos la cuestión de la fragmentación excesiva de la capacidad de TIC en la Secretaría puesta de manifiesto por el examen estructural. Esa fragmentación da por resultado el uso ineficiente de recursos y una prestación no eficaz de los servicios de TIC (véase el párr. 14 *supra*). La Comisión Consultiva ha sostenido con frecuencia que la Organización se beneficiaría en sumo grado si hubiese un liderazgo más eficaz en el ámbito de la TIC en las Naciones Unidas y un enfoque más centralizado en la gestión de las iniciativas y operaciones de TIC en toda la Organización. Los arreglos actuales sobre las actividades de TIC no representan una estrategia coherente y son motivo de que sea difícil saber cuáles son todos los recursos con que se cuenta en la esfera de la TIC, elaborar y usar metodologías uniformes y aplicar sistemas que abarquen a toda la Organización. Ello ha producido la proliferación de sistemas de TIC incompatibles y que se duplican unos a otros (véase el párr. 6 *supra*).

46. Otra limitación importante a la que la Junta se refirió especialmente y que debe ser abordada cuando se formule una nueva estrategia de la TIC, es la cuestión de la inclusión de los servicios de TIC de las actividades de mantenimiento de la paz, que

representan el 75% de los recursos de TIC (véase el párr. 22 *supra*). Durante el intercambio de opiniones de la Comisión Consultiva con el Comité de Operaciones de Auditoría, se reconoció que el tamaño de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, en relación con el de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones planteaba efectivamente algunos problemas. El Comité de Operaciones de Auditoría opinó que las Naciones Unidas debían considerar si la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones debía funcionar como una dependencia operacional separada o si debía seguir la orientación estratégica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Un centro estratégico pequeño podría ejercer autoridad sobre una dependencia operacional más grande si, entre otras cosas, las Naciones Unidas tuvieran un concepto claro de su modelo operacional, funciones y obligaciones de rendición de cuentas claramente definidas y capacidad y compromiso suficientes en materia de gestión. El Comité de Operaciones de Auditoría indicó también que, cualesquiera que fuesen las disposiciones que se adoptasen, su opinión era que toda estrategia de TIC para las Naciones Unidas que no incluyese a las operaciones de mantenimiento de la paz no tendría credibilidad. **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que estudie de forma exhaustiva esta cuestión en el contexto de la formulación de una nueva estrategia de la TIC.**

Armonización de la estrategia de la TIC con los principales proyectos de transformación operacional y asignación de prioridad a Umoja

47. La Junta opina que todo cambio operacional importante apoyado por la TIC ha de ser un elemento significativo de una estrategia de TIC. Considera que una de las limitaciones fundamentales de la estrategia de TIC en las Naciones Unidas ha sido que no ha reflejado la importancia de la reforma en ese campo para la aplicación de Umoja ni ha impuesto una visión clara y compartida de la forma en que la innovación en materia de TIC podía ayudar a satisfacer las necesidades operacionales y a lograr los objetivos fundamentales de las Naciones Unidas. La Junta recomienda que la Administración elabore una nueva estrategia de TIC, que incluya una estrategia de información a nivel de las Naciones Unidas en su conjunto y un marco de arquitectura institucional que describa la forma en que la información y la tecnología apoyarán y beneficiarán a la Organización. En su respuesta, la Secretaría aceptó que era necesario actualizar y reformular su estrategia de TIC y armonizar la nueva estrategia con la aplicación de Umoja y con una estrategia de apoyo operacional más amplia que defina el modelo de prestación de servicios de la Organización (*ibid.*, párrs. 20 y 21).

48. La Comisión Consultiva comparte las preocupaciones de la Junta en este sentido. En sus informes sobre la aplicación de Umoja (véanse los documentos A/63/487, A/64/7/Add.9, A/65/576, A/66/7/Add.1 y A/67/565) ha subrayado en todo momento que es necesario aumentar la colaboración entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en esferas como: a) el establecimiento de la infraestructura técnica del sistema de planificación de los recursos institucionales; b) la armonización de las normas técnicas del proyecto de planificación de los recursos institucionales con las de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones; c) el desarrollo de

interfases entre los sistemas heredados y el sistema de planificación de los recursos institucionales; d) la depuración, conversión y migración de los datos; e) la preparación de un inventario y una clasificación completos de los sistemas existentes, en especial aquellos que han de ser interconectados con Umoja o reemplazados por ella; y f) la preparación de planes para la desactivación en el debido momento de los sistemas existentes que serán reemplazados por Umoja. La Comisión también ha subrayado la necesidad de hacer participar al personal encargado del desarrollo y el mantenimiento de los sistemas existentes, que dispone de información imprescindible sobre las fuentes y las estructuras de los datos, las interfases y la infraestructura de apoyo, además de evitar toda duplicación de esfuerzos.

49. La Comisión Consultiva no está convencida de que, en la etapa actual, haya una colaboración suficiente entre el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y otras dependencias de TIC.

50. La Comisión Consultiva señala que la aplicación de Umoja necesariamente exigirá cierta normalización y consolidación de la capacidad de TIC, en particular con respecto a las aplicaciones informáticas, los centros de datos, los servicios de asistencia a los usuarios, los servidores y los ordenadores personales. Por ejemplo, el Secretario General prevé que alrededor de 700 de las 1.994 aplicaciones existentes serán sustituidas por Umoja y en última instancia desactivadas (véanse los párrs. 52 a 55 *infra*). Teniendo en cuenta que los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales estarán alojados en forma centralizada en los centros institucionales de datos, también es probable que algunos de los 211 centros de datos y salas de servidores existentes pasen a ser redundantes y que se cierren los servicios de asistencia a los usuarios que prestan apoyo a las aplicaciones. Además, las normas aplicables a los servidores y los ordenadores de escritorio tendrán que compatibilizarse con los requisitos del sistema de planificación de los recursos institucionales (véanse los párrs. 56 y 57 *infra*). La Comisión recuerda que, en su primer informe sobre la aplicación de Umoja, el Secretario General indicó que esa aplicación daría por resultado aumentos de la productividad y la eficiencia que repercutirían en las necesidades en materia de personal y obligarían a alinear las aptitudes del personal con las nuevas tecnologías y métodos de trabajo (véase A/64/380). **La Comisión Consultiva destaca que, teniendo en cuenta la escala y el alcance de la aplicación de Umoja en las Naciones Unidas, es necesario planificar la consolidación ordenada de los medios de TIC que puedan quedar disponibles como resultado de la puesta en práctica del sistema. La Comisión también cree que el equipo del proyecto de Umoja debe concentrar sus esfuerzos en la ejecución del proyecto y las necesidades de transformación operacional, y que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y otras dependencias competentes deben prestar el apoyo necesario para abordar las cuestiones mencionadas.**

51. La Comisión Consultiva estima que la aplicación de Umoja proporciona una oportunidad única para poner a prueba y también en práctica algunos aspectos fundamentales de la estrategia de TIC en el marco de un proyecto piloto. Las lecciones que se aprendan en la fase de proyecto piloto aportarán conocimientos valiosos y facilitarán el desarrollo de una estrategia de TIC que se preste bien para vencer las dificultades creadas por la complejidad, las

necesidades y las características institucionales propias de las Naciones Unidas. Por consiguiente, la Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que lleve a cabo análisis a fondo de las actividades de TIC que se necesitan para apoyar la introducción de Umoja y establezca un plan para la ejecución de esas actividades bajo la conducción del Oficial Principal de Tecnología de la Información y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El Secretario General debe analizar también la interdependencia de la estrategia de TIC, Umoja y los modelos operacionales y de prestación de servicios que se aprueben. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que dé a conocer los resultados de esos estudios en su informe sobre la estrategia de TIC.

C. Estrategia para la gestión de las aplicaciones

52. La Junta recomienda que la Administración formule una estrategia de gestión de las 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 la migración de datos que pueda ser necesaria (A/67/651, párr. 92). Hace notar que la Administración carece de una estrategia general de aplicaciones de informática y que no hay un control, una financiación o una planificación centrales de las aplicaciones de informática de las Naciones Unidas. La Junta dice que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se encarga de gestionar ocho aplicaciones de informática de amplio alcance, denominadas aplicaciones institucionales, y alrededor de otras 30 aplicaciones basadas en Lotus Notes. La Junta dice también que, de las 1.994 aplicaciones que se usan en la Secretaría, la mayoría se han desarrollado localmente y cumplen funciones duplicadas, a pesar de los esfuerzos de la Administración para controlar el gasto de TIC por encima de ciertos límites y la introducción de un proceso de examen y aprobación de nuevos productos de TIC (*ibid.*, párrs. 86 y 88).

53. La Junta indica que la falta de una estrategia general para las aplicaciones ha generado incertidumbre con respecto a las inversiones y las prioridades de la TIC. También 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 (*ibid.*, párr. 89). Con respecto a las 600 o 700 aplicaciones de informática que según se prevé se desactivarán después de la introducción de Umoja, la Junta, en su primer informe anual sobre la utilización del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164), observó que había 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. En el informe que ahora se examina, la Junta destaca que, incluso después de la introducción de Umoja, más de 1.300 aplicaciones estarán todavía en funcionamiento en toda la Secretaría, circunstancia que dificulta la integración y el intercambio de información. La Junta indica que algunas aplicaciones se podrían adaptar para su uso a nivel de toda la Organización, mientras que muchas otras se podrían consolidar (*ibid.*, párrs. 90 y 91). **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que se ocupe de esta cuestión de forma prioritaria.**

54. La Comisión Consultiva comparte las preocupaciones de la Junta por la carencia de una estrategia de gestión de las aplicaciones, y la falta de planificación

de la migración de los sistemas heredados y la desactivación de sistemas en relación con la introducción de Umoja. Como se dijo antes, cuando consideró los informes anuales del Secretario General sobre la marcha de la introducción de Umoja, la Comisión subrayó repetidas veces la necesidad de preparar, como primer paso en la planificación de la desactivación de los sistemas, un inventario exhaustivo de todos los sistemas que cumplían funciones básicas para la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales y que también proporcionara información sobre: a) los sistemas que serían reemplazados por Umoja y que se podrían desactivar; b) los sistemas que debían mantenerse y que tendrían una interfaz que los vincularía a Umoja; y c) los sistemas que debían mantenerse para los que no se necesitaba una interfaz (véase A/65/576). También subrayó la necesidad de clasificar los sistemas desde el punto de vista de su importancia, teniendo en cuenta elementos como la funcionalidad, los recursos necesarios, la escala y el alcance. **La Comisión opina que no se han hecho mayores progresos hasta el momento en ese sentido.**

55. **La Comisión Consultiva considera que se necesita con urgencia elaborar y poner en práctica una política de gestión de las aplicaciones a nivel de toda la Organización, es decir, que rija en todos los departamentos y oficinas de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los lugares de destino sobre el terreno, a fin de hacer frente a la consolidación de los 1.300 programas de aplicaciones que todavía existirán después de la introducción de Umoja (véase el párr. 53 *supra*) y poner fin al desarrollo y la adquisición sin coordinación de aplicaciones de programas y a la continua proliferación de sistemas autónomos duplicados.** La Comisión recuerda que fue precisamente la proliferación de sistemas autónomos, incompatibles y duplicados lo que motivó su exhortación a que se adoptara una estrategia coherente de desarrollo de la tecnología de la información en las Naciones Unidas (véase el párr. 6 *supra*). **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que haga un estudio completo de las 1.994 aplicaciones de informática existentes y que presente propuestas para reducir el número de aplicaciones y eliminar las duplicaciones, así como para resolver la cuestión de la desactivación de las aplicaciones que se ha tratado en los párrafos precedentes. También recomienda que se solicite al Secretario General que presente los resultados del estudio a la Asamblea General en el contexto de su informe sobre la estrategia de la TIC, con opciones para una gestión mejor y sostenible de la TIC en las Naciones Unidas. La Comisión se propone seguir ocupándose de esta cuestión.**

D. Equipo de tecnología de la información y las comunicaciones

56. La Junta indica que cada uno de los departamentos se encarga de adquirir ordenadores de escritorio con cargo a su propio presupuesto y que no hay una supervisión institucional de los gastos para esa partida. Además, debido a las prioridades locales, los departamentos muchas veces optan por demorar la introducción de mejoras en sus sistemas y destinan los fondos de TIC a otros fines, lo cual da por resultado un entorno fragmentado y heterogéneo de ordenadores de escritorio que limita el despliegue de aplicaciones a nivel de toda la Secretaría (véase A/67/651, párr. 87). Se informó a la Comisión Consultiva de que la introducción de los programas de informática para la planificación de los recursos interinstitucionales de Umoja exigirá la aplicación de normas uniformes a los ordenadores de escritorio en toda la Secretaría.

57. **La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que asegure una utilización más eficaz y eficiente del equipo de TIC, así como la presentación de información transparente sobre las existencias de equipo y medios de TIC que incluya las computadoras personales, las impresoras, los teléfonos y los servidores.**

E. Costos de la tecnología de la información y las comunicaciones

58. La Junta indica que hay 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. La Junta declara que no puede dar seguridades sobre la cifra de 774 millones de dólares calculada en el examen de 2010 hecho por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (véase el párr. 14 *supra*), que no indica los gastos efectivos y abarca únicamente los proyectos de presupuesto, porque los presupuestos aprobados no contienen información suficientemente detallada para calcular por separado los componentes pertinentes de TIC. Además, cada departamento y oficina cuenta con su propio presupuesto de TIC y de ordinario no se genera información de gestión consolidada sobre los presupuestos y los gastos de TIC, lo cual impide hacer una evaluación, seguimiento y priorización de la financiación de la TIC en todas las Naciones Unidas (véase A/67/651, resumen y párrs. 26 y 27). Como se indicó antes, la Secretaría ha reconocido que no puede asegurar que sus inversiones en TIC se utilicen con eficacia y eficiencia.

59. La Junta ha recomendado que la Administración indique claramente la forma en que el plan de cuentas de Umoja permitirá captar y supervisar efectivamente el gasto en TIC y que considere si existen opciones para mejorar la información de gestión sobre los gastos de TIC que se puedan adoptar antes de la aplicación de Umoja. En su respuesta, la Secretaría indica que el nuevo plan de cuentas que se instituirá mediante la aplicación de Umoja pondrá a la Administración en condiciones de programar y registrar con claridad los recursos y gastos de TIC. Además, con el fin de aumentar la coherencia y transparencia con respecto a la financiación y los presupuestos de TIC y permitir una mejor gestión de los costos y una priorización eficaz, el Contralor ha dispuesto que en los proyectos de presupuesto de TIC se deje constancia de: a) el costo de funcionamiento cotidiano de los servicios; b) el costo de las licencias y los gastos de mantenimiento de los sistemas existentes; c) los costos relacionados con la mejora de la actual prestación de servicios (por ejemplo, para mejorar la seguridad) y d) los nuevos costos, incluidas las necesidades estratégicas. La Secretaría también se propone 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 haciendo cumplir la obligación del personal directivo superior de presentar informes sobre los recursos y proyectos de TIC, que forma parte de sus pactos con el Secretario General (*ibid.*, párrs. 30, 31 y 33).

60. **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito las medidas propuestas por el Secretario General respondiendo a las recomendaciones de la Junta y recomienda que se solicite al Secretario General que asegure que se recojan los datos necesarios y que se proporcione a los Estados Miembros información consolidada sobre los presupuestos y gastos totales de TIC, y que, además, se haga todo lo posible para utilizar los recursos de TIC con más eficiencia y**

eficacia. En varias ocasiones, la Comisión ha pedido una mayor transparencia en la presentación de los gastos de TIC y la utilización de los recursos. En su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013, la Comisión recomendó que, en el futuro, se solicitase al Secretario General que en la introducción al proyecto de presupuesto por programas incluyera siempre un cuadro completo de la totalidad de los recursos propuestos para TIC, con un desglose de los recursos por sección del presupuesto y diferenciando entre las diversas fuentes de financiación (presupuesto ordinario, mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios). La Comisión recomendó también que en las futuras presentaciones del presupuesto se incluyera, independientemente de la fuente de financiación, un plan claro de TIC para cada sección del presupuesto que contuviera propuestas para la ejecución de proyectos de TIC junto con información sobre los resultados y los beneficios previstos (A/66/7, párrs. 116 y 117).

F. Papel y funciones del Oficial Principal de Tecnología de la Información

61. La Junta considera que 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 TIC. Indica que la designación del funcionario de información de más alto rango de la Secretaría como Oficial Principal de Tecnología de la Información (en lugar de 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 el personal directivo prestaron exigua atención a: a) la transformación, el cambio o la dirección estratégica de la función de TIC, y b) la formulación y aplicación, a nivel de toda la Secretaría, de la orientación, los marcos, las normas y las políticas institucionales (A/67/651, resumen). La Junta analiza las funciones respectivas del oficial principal de información y del oficial principal de tecnología en los párrafos 44 a 51 de su informe.

62. La Junta recomienda que la Administración haga hincapié en las prioridades estratégicas del Oficial Principal de Tecnología de la Información redefiniendo las funciones del cargo y modificando su título, que evalúe si es necesario 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 que defina y comunique con claridad las diferentes funciones de ambos funcionarios a nivel de toda la Secretaría, en particular el alcance y el mandato del oficial principal de información respecto a la estrategia y la transformación institucional (*ibid.*, párr. 50). **La Comisión Consultiva coincide con la Junta en que es necesario hacer una distinción entre las funciones relacionadas con la consecución de las prioridades estratégicas y las relativas a cuestiones tecnológicas y operacionales, que actualmente están confiadas al Oficial Principal de Tecnología de la Información. Considera que incumbe al Secretario General determinar si es necesario nombrar a un oficial principal de tecnología o elegir un puesto existente para colaborar con el oficial principal de información en actividades operacionales. La Comisión Consultiva espera que el Secretario**

General explique y justifique plenamente cualquier propuesta que haga en el futuro con respecto a las disposiciones relativas a la gestión de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

G. Gestión del desempeño

63. La Junta indica que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones administra el servicio de asistencia a los usuarios de la Sede y mantiene la información básica sobre su actuación que incluye, por ejemplo, la cantidad de pedidos de asistencia recibidos, atendidos y cancelados. También observa que los usuarios institucionales hicieron uniformemente observaciones positivas sobre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (véanse el documento A/67/651, párr. 83, y el párr. 34 *supra*). **La Comisión Consultiva observa con agrado este indicador positivo de la satisfacción de los usuarios con el desempeño de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.** De todos modos, considera que, además de las estadísticas sobre los centros de atención a los usuarios, hace falta tener información más completa sobre la calidad de todos los tipos de servicios proporcionados por la Oficina que incluya información sobre las metas y niveles de referencia del desempeño contra la cual se pueda medir el progreso realizado e información de referencia sobre los niveles de actividad, los costos y la calidad de los servicios, así como una evaluación de los progresos hechos en la consecución de los objetivos. **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que, en cualquier nueva formulación de la estrategia de TIC, incluya un marco amplio de la gestión del desempeño basado en conceptos bien definidos y en mecanismos eficaces para observar, evaluar y medir los resultados y el efecto de las actividades ejecutadas.**

H. La seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones

64. A la Junta le preocupa en sumo grado que las Naciones Unidas no hayan creado un entorno de información suficientemente seguro y observa que no hay una política general aprobada en materia de seguridad de la información ni se han armonizado los entornos de seguridad a nivel de toda la Secretaría. La Comisión Consultiva observa con preocupación las demoras experimentadas en la aprobación de una carta sobre la seguridad de la información para toda la Secretaría y normas conexas, así como la afirmación de la Junta de que, incluso si la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones adoptara la carta de seguridad, no estaría claro qué condición tendría el documento ni cómo se vigilaría y aseguraría su cumplimiento. La Junta también indica que, si bien hay un director de seguridad en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, no existe un mecanismo o mandato con facultades suficientes para mejorar la seguridad en toda la Secretaría. Por otro lado, en ausencia de una política general sobre la seguridad de la información, algunos departamentos, entre ellos el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, han elaborado sus propias políticas y enfoques en materia de seguridad (*ibid.*, párrs. 95, 98 y 99).

65. Como se indica en el informe de la Junta, sus conclusiones y recomendaciones detalladas sobre la seguridad de la TIC se incluyen en un memorando separado dirigido al Presidente de la Comisión Consultiva (véase el párr. 1 *supra*). Además de las observaciones incluidas en el informe de la Junta, la Secretaría ha presentado una adición a ese informe (A/67/651/Add.1), que contiene más información actualizada sobre las medidas que la Administración está tomando para fortalecer, en forma urgente, la seguridad de la información y los sistemas en la Secretaría.

66. En esa adición, el Secretario General dice que se está elaborando un plan de acción. En él se prevé la aplicación de medidas a corto plazo para subsanar las deficiencias más urgentes y definir una estrategia sostenible a mediano y largo plazo de seguridad de la información. La Comisión Consultiva observa que el plan de acción comprende una serie de medidas sobre controles preventivos, sobre mejores capacidades de detección de incidentes y respuesta, y sobre gobernanza, riesgos y cumplimiento. El Secretario General indica que la aplicación del plan de acción ha comenzado, que está previsto que su primera etapa se complete en 2013 y que la aplicación plena continuará en 2014. Con referencia a las medidas que se tomarán en materia de gobernanza, riesgos y cumplimiento, el Secretario General dice que se presentarán al Comité de Gestión una carta sobre la seguridad de la información y documentos normativos conexos para su aprobación y promulgación, y que las políticas establecidas en ellos se harán cumplir en toda la Secretaría.

67. En respuesta a sus averiguaciones sobre las consecuencias en materia de recursos que tendría el plan de acción, se informó a la Comisión Consultiva de que algunas de las medidas previstas obligarían a hacer nuevas inversiones en equipo, programas y servicios en el momento de la ejecución inicial, mientras que para otras se necesitarían recursos adicionales para las actividades continuas. Sin embargo, las medidas adicionales previstas para ser aplicadas en el futuro inmediato se referían exclusivamente al entorno de la TIC en la Sede y los recursos que se pudiesen necesitar se obtendrían modificando las prioridades en el empleo de los fondos disponibles en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El Secretario General indicó también que, en su próximo informe sobre la nueva estrategia de TIC, incluiría información detallada sobre los recursos que harían falta para aplicar su plan de acción en forma sostenida en toda la Secretaría después de 2013. **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que, cuando prepare sus propuestas sobre la aplicación del plan de acción de seguridad de la información, haga todo lo posible por determinar prioridades y redistribuir recursos y que en la medida de lo posible evite presentar solicitudes de recursos adicionales** (véase el párr. 32 *supra*).

68. **La Comisión Consultiva comparte las preocupaciones de la Junta con respecto a la situación en materia de seguridad de la información. Recomienda que se solicite al Secretario General que proceda a aplicar su plan de acción como cuestión prioritaria y que se asegure de que, sin más demoras, se apruebe la carta sobre la seguridad de la información y los documentos normativos conexos, de tal forma que la rendición de cuentas quede asegurada a todos los niveles de la Organización. El Secretario General también debe adoptar medidas correctivas con rapidez para superar todo obstáculo que pueda surgir en la aplicación eficaz del plan de acción o la promulgación y el cumplimiento de las políticas de seguridad de la información en toda la Secretaría.**

69. La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que, en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015, proporcione información actualizada sobre la situación en que esté la aplicación de las medidas tomadas para corregir los problemas de seguridad de la información. La Comisión también solicita a la Junta de Auditores que haga un seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones en esta materia.

VI. Conclusión

70. En los párrafos precedentes, la Comisión Consultiva ha expuesto sus opiniones y hecho varias recomendaciones con respecto a la elaboración de propuestas sobre una nueva estrategia de la TIC para las Naciones Unidas. La Comisión ha subrayado la necesidad de asimilar todas las lecciones aprendidas con la experiencia reciente y de adoptar un enfoque pragmático, práctico y realista para atender las necesidades propias de las Naciones Unidas y encontrar soluciones que se adapten bien a sus estructuras de organización complejas y descentralizadas. Teniendo en cuenta la gran cantidad de iniciativas importantes de transformación institucional y de reforma de la gestión actualmente en curso, la Comisión también ha subrayado la necesidad de fijar prioridades y, si es necesario, de adoptar un enfoque progresivo en la aplicación de la estrategia de TIC si todos los aspectos de esa estrategia no se pueden aplicar simultáneamente.

71. La Comisión Consultiva cree firmemente que lo que más conviene a la Organización es concentrar las actividades y los recursos disponibles, en la medida de lo posible, en la aplicación de Umoja, para asegurar el éxito de este proyecto importante. La Comisión ha sugerido otro enfoque posible, escalonado, para la formulación de una nueva estrategia de la TIC con arreglo al cual, en la primera etapa, la estrategia de la TIC se reformularía para incorporar los aspectos necesarios para prestar apoyo a la aplicación de Umoja y desarrollar, en una etapa posterior, todos los componentes de una estrategia de la TIC para las Naciones Unidas. La Comisión cree que ese enfoque permitiría a la Organización atender las necesidades urgentes de Umoja y ofrecería también la oportunidad de poner a prueba y poner en práctica algunos aspectos fundamentales de la estrategia de TIC en el marco de un proyecto piloto. También permitiría a las Naciones Unidas absorber más gradualmente los cambios culturales y de organización significativos que sin duda serán resultado de la aplicación de una estrategia amplia de TIC y la modernización y consolidación de la capacidad de TIC en toda la Secretaría.

72. Sin embargo, la Comisión Consultiva reconoce que es prerrogativa del Secretario General proponer un enfoque adecuado para la formulación de una nueva estrategia de TIC. La Comisión opina que toda propuesta que se presente a la Asamblea General para su consideración se ha de basar en un análisis exhaustivo de las necesidades de las Naciones Unidas, incluidos los departamentos y oficinas de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los lugares de destino sobre el terreno. En toda estrategia nueva se debe incluir un plan de ejecución detallado y viable y un análisis de costos y beneficios plenamente justificado. La propuesta debe contener también detalles sobre las disposiciones de gobernanza y gestión de la TIC, incluida información sobre las líneas jerárquicas y la rendición de

cuentas, así como con respecto al titular responsable superior. La Comisión estima que es indispensable designar a un solo funcionario, reconocido como el titular responsable superior, para que asuma plena responsabilidad por el desarrollo y la aplicación de la estrategia de TIC. La Comisión considera que es igualmente importante que se den al titular responsable superior las atribuciones que necesite para poner en práctica y asegurar el cumplimiento de la estrategia de TIC que apruebe la Asamblea General.
