

Enero de 2013



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ DE FINANZAS

148.º período de sesiones

Roma, 18-22 de marzo de 2013

Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/9)

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sr. Florentin Albu

Director de la División de Informática

Tel.: +39 06 570 55455

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven sus copias a las reuniones y se abstengan de pedir copias adicionales. La mayoría de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org.


RESUMEN

- De acuerdo con las orientaciones proporcionadas por el Consejo en su 123.º período de sesiones (cf. CL 123/REP, párr. 73), los informes de la Dependencia Común de Inspección (DCI) se presentan al Comité de Finanzas y al Comité del Programa junto con las observaciones del Director General (y de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, si están disponibles) para que los examinen y formulen comentarios al respecto.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se invita al Comité de Finanzas a tomar nota de la información proporcionada en el informe de la DCI adjunto y a presentar los comentarios que desee realizar al respecto al Consejo.

Enero de 2013

| | | | | | | |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|
|  | منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة | 联合国 粮食及 农业组织 | Food and Agriculture Organization of the United Nations | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|

CONSEJO

146.º período de sesiones

Roma, 22-26 de abril de 2013

Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/9)

1. Este informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) va acompañado de breves comentarios del Director General y de las observaciones conjuntas más amplias de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (documento A/67/119/Add.1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas).

Comentarios del Director General de la FAO

2. La FAO hace suyo el informe de la DCI titulado “Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, así como los comentarios al respecto de la Junta de los jefes ejecutivos.

3. La FAO se complace en señalar que ya ha aplicado las recomendaciones 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 8 y actualmente está aplicando todas las demás recomendaciones. La recomendación 10, en particular, se está tratando en virtud del marco de gobernanza de la tecnología de la información y la gestión de los conocimientos de la FAO.

4. La recomendación 6, relativa a la presentación a los órganos rectores de las estrategias en materia de tecnología de la información y las comunicaciones seguirá siendo aplicada por la FAO en el contexto más amplio del debate del proyecto de Programa de trabajo y presupuesto bienal de la FAO.

5. En cuanto a la recomendación 9, el primer intento de establecimiento de los costos de la tecnología de la información de la Organización se llevó a cabo en el contexto del proyecto de determinación común de los costos de la Red de tecnologías de la información y las comunicaciones. El proceso está siendo mejorado a fin de asegurarse de que los datos recolectados estén completos.

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven sus copias a las reuniones y se abstengan de pedir copias adicionales. La mayoría de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org.



Asamblea General

Distr. general
29 de junio de 2012
Español
Original: inglés

Sexagésimo séptimo período de sesiones

Tema 136 de la lista preliminar*

Dependencia Común de Inspección

Gobernanza de la tecnología de la información y de las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los Miembros de la Asamblea General sus observaciones y las de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2011/9).

* A/67/50.



Resumen

El informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” tiene por objeto promover la gobernanza efectiva en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) mediante el análisis comparativo de los diferentes marcos de gobernanza, prácticas y procesos en la materia de las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a determinar las mejores prácticas y las lecciones extraídas. El informe contiene 11 recomendaciones orientadas a reforzar los marcos de gobernanza de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en la esfera de la TIC, en relación con el cometido, la composición y la eficacia de sus comités de gobernanza en la materia, u órganos equivalentes; así como su estrategia en el ámbito de la TIC, su armonización con las necesidades institucionales y aplicación; la función y las competencias del Oficial Principal de Sistemas de Información, o cargo equivalente; la gestión del riesgo en la esfera de la TIC; el rendimiento y la supervisión de la TIC; y la inversión en este ámbito.

La presente nota expone los puntos de vista de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre las recomendaciones formuladas en el informe, que se han unificado sobre la base de las aportaciones facilitadas por las organizaciones miembros de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JCE), la cual acogió el informe con satisfacción y apoyó el análisis y las conclusiones que contiene.

I. Introducción

1. El informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” tiene por objeto promover la gobernanza efectiva en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) mediante el análisis comparativo de los diferentes marcos de gobernanza, prácticas y procesos en la materia de las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a determinar las mejores prácticas y las lecciones extraídas. El informe contiene 11 recomendaciones orientadas a reforzar los marcos de gobernanza de las organizaciones de las Naciones Unidas en la esfera de la TIC, en relación con el cometido, la composición y la eficacia de sus comités de gobernanza en la materia, u órganos equivalentes; así como su estrategia en el ámbito de la TIC, su armonización con las necesidades institucionales y aplicación; la función y las competencias del Oficial Principal de Sistemas de Información, o cargo equivalente; la gestión del riesgo en la esfera de la TIC; el rendimiento y la supervisión de la TIC; y la inversión en este ámbito.

II. Observaciones generales

2. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan en gran medida el análisis y las conclusiones del informe y observan que en él se proporcionan datos útiles a efectos de referencia comparativa y se promueve un enfoque de la gobernanza de la TIC basado en las mejores prácticas. La mayoría de las organizaciones observan con agrado que la mayor parte de las recomendaciones formuladas en el informe ya se están aplicando y que están en marcha planes para asegurar la aplicación de las demás recomendaciones pertinentes que figuran en el informe. Los organismos también valoran el elevado grado de colaboración entre la Dependencia Común de Inspección y los jefes en la esfera de la TIC de las organizaciones participantes, y observan que la Dependencia participó en dos reuniones de la Red de tecnología de la información y las comunicaciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

III. Observaciones concretas sobre las recomendaciones

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el comité de gobernanza de la TIC o su equivalente esté integrado por los directores de operaciones de mayor categoría, en representación de todos los servicios principales de la organización, y presidido por un director ejecutivo, preferiblemente a nivel de subdirector de la organización o su equivalente.

3. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 2

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el comité de gobernanza de la TIC o su equivalente se reúna regularmente y de que en sus reuniones participe el mayor número posible de miembros, se aporte puntualmente la documentación adecuada y se levante actas de las reuniones a fin de aprovechar al máximo la labor y la función del comité.

4. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que la función y los resultados del comité de gobernanza de la TIC o su equivalente se revisa y evalúa regularmente, por lo menos una vez cada tres años, con el fin de garantizar su eficacia y de facilitar la introducción de mejoras.

5. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el cargo de Oficial Principal de Sistemas de Información, o su equivalente, sea de la categoría superior adecuada, con responsabilidades y atribuciones generales, y tenga acceso a la dirección ejecutiva.

6. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 5

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que se preparen, aprueben y revisen y actualicen periódicamente estrategias institucionales de TIC a fin de garantizar su adaptación a las necesidades y prioridades operacionales de la organización y de obtener beneficios de su inversión en TIC.

7. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 6

Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que presentaran a los Estados Miembros las estrategias institucionales de TIC para su información y para recabar su apoyo.

8. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación. Asimismo, señalan que esta es una práctica afianzada en la mayoría de sus órganos legislativos y rectores.

Recomendación 7

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían cerciorarse de que sus estrategias de TIC se adapten debidamente a los planes estratégicos de mediano y largo plazo de la organización o su equivalente a fin de asegurarse de que la TIC apoye las necesidades y los mandatos operacionales de la organización.

9. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 8

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer mecanismos para supervisar la aplicación de sus estrategias de TIC, asegurándose de que la estrategia de TIC y la hoja de ruta, los entregables y los indicadores de resultados para su aplicación son objeto de supervisión constante y de que se informa regularmente al respecto al comité de gobernanza de la TIC o su equivalente.

10. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación.

Recomendación 9

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían intensificar los esfuerzos encaminados a hacer un seguimiento de los costos de la TIC en sus organizaciones, incluidos los gastos anuales totales en TIC periódicos y extraordinarios, así como los detalles de los principales elementos de los costos.

11. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación. Los organismos observan que existe una iniciativa de la Red de tecnología de la información y las comunicaciones del sistema de las Naciones Unidas encaminada a normalizar la metodología utilizada para calcular los gastos en materia de TIC.

Recomendación 10

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que se realizan exámenes posteriores a la ejecución de los principales proyectos e inversiones de TIC de acuerdo con las metodologías y políticas de la organización en materia de inversión en TIC.

12. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan y acogen favorablemente esta recomendación, si bien muchas de ellas sugieren que se necesita mayor claridad en cuanto al momento preciso en que muchos proyectos se dan por concluidos, y observan que los proyectos de TIC tienen un importante componente operacional de carácter institucional.

Recomendación 11

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos, debería racionalizar la Red de tecnología de la información y las comunicaciones de la Junta identificando las cuestiones comunes relacionadas

con la TIC y centrándose en ellas y ofreciendo una orientación clara a la Red a fin de mejorar la cooperación y la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

13. El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, acoge favorablemente esta recomendación. No obstante, en el contexto de la recomendación, los organismos observaron que en el párrafo 131 del informe se hacía alusión a varias entidades interinstitucionales relacionadas con la TIC, entre ellas a un grupo de trabajo del CICE. Los organismos señalan que dicha entidad no existe y sugieren que el informe podría referirse al Comité de gestión del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE), que no es un grupo de trabajo interinstitucional, sino el órgano rector del CICE y no está sometido a la autoridad de los mecanismos interinstitucionales.

**Gestión de la tecnología de la información
y las comunicaciones en las organizaciones
del sistema de las Naciones Unidas**

Elaborado por

*Yishan Zhang
Nikolay Chulkov*

Dependencia Común de Inspección



Naciones Unidas, Ginebra 2011

Resumen ejecutivo

Gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

JIU/REP/2011/9

Objetivo

En los últimos años el mundo ha sido testigo del rápido crecimiento de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que ha adquirido una importancia cada vez mayor. Esa tecnología se ha convertido en un activo dinámico, estratégico e indispensable para el desempeño de la misión y el logro de los objetivos de todas las organizaciones.

En ese contexto, cabe preguntarse cómo se pueden aprovechar efectivamente las posibilidades que ofrece la TIC, cómo maximizar la inversión en ese ámbito y cómo mitigar los riesgos que entraña esa tecnología. Todas esas preguntas señalan a un mismo parámetro, la gobernanza de la TIC, que contiene todas las respuestas.

El objetivo del examen es realizar un análisis comparativo de los diferentes marcos, prácticas y procesos en materia de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a determinar las mejores prácticas y la experiencia adquirida, promoviendo así una gobernanza eficaz en este ámbito.

Principales conclusiones

El informe contiene 11 recomendaciones, una de las cuales está dirigida a los órganos legislativos de las organizaciones de sistema de las Naciones Unidas, 9 a sus jefes ejecutivos y 1 al Secretario General de las Naciones Unidas en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE).

En opinión de los Inspectores, un marco eficaz de gobernanza de la TIC debería incluir lo siguiente:

- Un comité de gobernanza de la TIC, o su equivalente, que funcione bien, que debería estar integrado por personal directivo superior de todos los sectores de las organizaciones y reunirse regularmente, y cuyo funcionamiento se revise periódicamente (recomendaciones 2 y 3);
- El ejercicio por la dirección ejecutiva, preferiblemente a nivel del jefe adjunto de las organizaciones, de un liderazgo firme respecto de la infraestructura de gobernanza de la TIC (recomendación 1);
- Un oficial principal de sistemas de información, o su equivalente, en un puesto de categoría superior, que tenga responsabilidades y atribuciones generales y acceso a la dirección ejecutiva (recomendación 4);
- Una estrategia institucional relativa a la TIC que reúna todos los requisitos y responda a las necesidades y prioridades de las organizaciones y que permita obtener el máximo rendimiento de la inversión en esa tecnología, que se debería examinar y actualizar periódicamente (recomendaciones 5 y 7);
- Un mecanismo de eficacia probada para supervisar la aplicación de la estrategia relativa a la TIC (recomendación 8);

- La intensificación de las actividades de seguimiento de los costos de la TIC en las organizaciones y la realización de exámenes de los resultados de las inversiones importantes en TIC a fin de facilitar la adopción de decisiones estratégicas y de asegurar la eficacia en función de los costos, la rendición de cuentas y la transparencia (recomendaciones 9 y 10).

Recomendaciones que deberán examinar los órganos legislativos

Recomendación 6

Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que presentaran las estrategias institucionales relativas a la TIC a los Estados miembros para informarlos y recabar su apoyo.

Recomendación que deberá examinar la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación

Recomendación 11

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la JJE, debería racionalizar la Red de TIC de la Junta identificando los problemas comunes que plantea esa tecnología, centrándose en ellos y proporcionando orientaciones claras a la Red a fin de mejorar la cooperación y la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Índice

| | <i>Párrafos</i> | <i>Página</i> |
|---|-----------------|---------------|
| Resumen ejecutivo | | iii |
| Siglas..... | | vi |
| I. Introducción | 1–12 | 1 |
| A. Antecedentes, objetivos, alcance y metodología | 1–13 | 1 |
| II. Gobernanza | 14–73 | 3 |
| A. Definición de gobernanza de la TIC | 14–16 | 3 |
| B. Importancia de la gobernanza de la TIC | 17–22 | 3 |
| C. Estructuras y marcos básicos para la gobernanza de la TIC | 23–28 | 5 |
| D. Comités de gobernanza de la TIC..... | 29–58 | 6 |
| 1. Composición del comité de gobernanza de la TIC..... | 33–37 | 7 |
| 2. Dirección del comité de gobernanza de la TIC | 38–40 | 8 |
| 3. Mandato del comité de gobernanza de la TIC..... | 41–44 | 8 |
| 4. Eficacia del comité de gobernanza de la TIC..... | 45–58 | 9 |
| E. Oficial principal de sistemas de información | 59–73 | 12 |
| III. Estrategia | 74–94 | 15 |
| A. Preparación, aprobación y actualización periódica de la estrategia de TIC ... | 77–85 | 15 |
| B. Adaptación de la estrategia de TIC a los planes estratégicos de la organización | 86–89 | 17 |
| C. Aplicación y supervisión de la estrategia de TIC | 90–94 | 18 |
| IV. Recursos y otras cuestiones relacionadas con la TIC..... | 95–129 | 19 |
| A. Transparencia de los costos de la TIC | 95–101 | 19 |
| B. Inversiones en TIC | 102–107 | 20 |
| C. Resultados y supervisión de la TIC | 108–116 | 22 |
| D. Gestión del riesgo en la esfera de la TIC..... | 117–121 | 23 |
| E. Seguridad de la TI | 122–126 | 24 |
| F. Continuidad de las operaciones de TIC y recuperación en casos de desastre. | 127–129 | 25 |
| V. Cooperación en materia de tic a nivel de todo el sistema..... | 130–134 | 25 |
| Anexos | | |
| I. Comités de gobernanza de la TIC, o su equivalente, en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas | | 27 |
| II. Estrategias de TIC en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas | | 28 |
| III. Oficiales principales de sistemas de información o su equivalente en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas | | 29 |
| IV. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes con respecto a las recomendaciones de la DCI | | 34 |

Siglas

| | |
|--------|---|
| ACNUR | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| CEPE | Comisión Económica para Europa |
| CICE | Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas |
| COBIT | Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada |
| DCI | Dependencia Común de Inspección |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| GRI | gestión del riesgo institucional |
| IPSAS | Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público |
| ISO | Organización Internacional de Normalización |
| ISACA | Asociación para el Control y Auditoría de los Sistemas de Información |
| ITGI | Instituto para la Gobernanza de la Tecnología de la Información |
| ITIL | Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información |
| JJE | Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación |
| OACI | Organización Internacional de Aviación Civil |
| OCDE | Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos |
| OIEA | Organismo Internacional de Energía Atómica |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| OMI | Organización Marítima Internacional |
| OMM | Organización Meteorológica Mundial |
| OMPI | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| OMT | Organización Mundial del Turismo |
| ONUUDI | Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial |
| ONUV | Oficina de las Naciones Unidas en Viena |
| OOPS | Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente |
| OSCE | Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PNUMA | Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente |
| TI | tecnología de la información |
| TIC | tecnología de la información y las comunicaciones |
| UE | Unión Europea |
| UIT | Unión Internacional de Telecomunicaciones |
| UNCTAD | Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo |
| UNESCO | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura |
| UNFPA | Fondo de Población de las Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| UNODC | Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito |
| UNOPS | Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos |
| UPU | Unión Postal Universal |

I. Introducción

A. Antecedentes, objetivos, alcance y metodología

1. Como parte de su programa de trabajo para 2011, la Dependencia Común de Inspección (DCI), atendiendo a una sugerencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que recibió el apoyo de otras 12 organizaciones de sistema de las Naciones Unidas, llevó a cabo un examen de la "Gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones de sistema de las Naciones Unidas".

2. Nunca se había llevado a cabo un examen de la gobernanza de la TIC a nivel de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, en 2008 la DCI publicó dos informes¹ en los que se abordaba brevemente el tema de la gobernanza de la TIC. En los informes se hacía hincapié en la importancia de una gobernanza eficaz de la TIC como factor esencial del buen funcionamiento de esa tecnología en las organizaciones. También se destacaba que la gobernanza de la TIC es de importancia crítica para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, cuestión que debería estudiarse más a fondo.

3. En su informe "Inversión en tecnología de la información y las comunicaciones: informe sobre la situación" (A/62/502), el Secretario General de las Naciones Unidas afirmaba que el logro de una gobernanza efectiva de la TIC es un gran desafío para organizaciones grandes, complejas y geográficamente dispersas².

4. El objetivo del examen es realizar un análisis comparativo de los diferentes marcos, prácticas y procesos en materia de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a determinar las mejores prácticas y la experiencia adquirida, promoviendo así una gobernanza eficaz en este ámbito. Los principales aspectos examinados fueron las estructuras de gobernanza de la TIC existentes, la alineación estratégica de la TIC con los objetivos institucionales y el mandato de la organización; la gestión de los recursos, el proceso de adopción de decisiones y la inversión en relación con la TIC; la gestión de riesgos y resultados de la TIC, incluida su seguridad y la continuidad de las operaciones/recuperación en casos de desastre. Además de la gobernanza de la TIC en cada una de las organizaciones, también se examinó la gobernanza de la TIC a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular la coordinación y la cooperación entre las organizaciones del sistema en esa esfera, por ejemplo, a través de la Red de tecnología de la información y las comunicaciones de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y su Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

5. Al preparar el informe, los Inspectores tuvieron en cuenta, cuando procedía, las normas de gobernanza de la TIC aceptadas a nivel internacional y las metodologías consideradas mejores prácticas por el sector, como los Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada (COBIT), desarrollados por la Asociación para el Control y Auditoría de los Sistemas de Información (ISACA) y su filial, el Instituto para la

¹ Véanse los documentos JIU/REP/2008/5, Examen de los servicios de hospedaje de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y JIU/REP/2008/6, Examen de la gestión de los sitios web en Internet de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; véase también el documento JIU/REP/2002/9, Gestión de la información en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

² A/62/502, párr. 2.

Gobernanza de la Tecnología de la Información (ITGI), la Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información (ITIL), desarrollada por el Gobierno del Reino Unido, las metodologías Prince2, las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) ISO 20000 y 27000 sobre seguridad de la tecnología de la información, y la norma de la ISO ISO/IEC 38500-2008 sobre gobernanza institucional de la tecnología de la información.

6. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y con sus procedimientos de trabajo internos, la metodología seguida para preparar el informe incluye un estudio preliminar detallado, cuestionarios, entrevistas y un análisis en profundidad. Se celebraron entrevistas con funcionarios de la mayoría de las organizaciones que participan en la Dependencia, así como de la secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos, en Ginebra, Nueva York, París, Roma, Viena y Washington, D.C. Se trató de celebrar consultas y de dialogar con todas las principales partes interesadas, es decir, los cuadros superiores y ejecutivos, los oficiales responsables de la TIC, los usuarios y los funcionarios encargados de la supervisión.

7. Asimismo, el equipo encargado de preparar el informe fue invitado a asistir a los períodos de sesiones 16° y 17° de la Red de TIC de la JJE, que se celebraron respectivamente en abril y octubre de 2011, y pudo examinar con los participantes importantes cuestiones relativas a la gobernanza de la TIC.

8. También se consultó a otras organizaciones e instituciones financieras internacionales, como la Unión Europea (UE), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), y el Banco Mundial. Habida cuenta de la amplia gama de cuestiones abarcadas, no resultó posible realizar un examen en profundidad de todas ellas en todas y cada una de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Por lo tanto, las referencias a las organizaciones se hacen en contextos concretos con el fin exclusivo de que sirvan de ejemplo.

9. Por último, los auditores internos y externos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus oficinas de evaluación han hecho públicos diversos informes en los que se aborda la gobernanza de la TIC. Esos informes, y las deliberaciones y debates en curso en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE sobre cuestiones pertinentes, se tuvieron en cuenta en el contexto correspondiente.

10. Como es habitual, se pidió a las organizaciones participantes que presentaran observaciones sobre el proyecto informe y esas observaciones se tuvieron en cuenta al preparar el informe definitivo.

11. De conformidad con el artículo 11.2 del estatuto de la DCI, el informe se ha concluido tras celebrar consultas entre los Inspectores a fin de someter sus conclusiones y recomendaciones a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia.

12. Con el fin de facilitar la utilización del informe, la aplicación de sus recomendaciones y el seguimiento de dicha aplicación, en el cuadro que figura en el anexo IV se indica si el informe se remite a las organizaciones en cuestión para que tomen medidas o para su información. En el cuadro se señalan las recomendaciones pertinentes para cada organización, especificando si requieren que el órgano rector o legislativo de la organización tome una decisión o si puede ser el jefe ejecutivo de la organización el que se encargue de su aplicación.

13. Los Inspectores desean manifestar su agradecimiento a todos los que les han ayudado a preparar el informe, y especialmente a los que han participado en las entrevistas, aceptando de buen grado compartir sus conocimientos y su experiencia.

II. Gobernanza

A. Definición de gobernanza de la TIC

14. La gobernanza de la TIC es una disciplina que forma parte integrante de la gobernanza institucional³. "La gobernanza de la TIC es responsabilidad del personal ejecutivo y la junta de directores, y consiste en el liderazgo y los procesos y las estructuras orgánicas que permiten asegurar que la TI sustente y amplíe los objetivos y estrategias de la organización"⁴.

15. De acuerdo con esa definición, el Secretario General, en un informe reciente, afirma lo siguiente: "Los principios y procesos relacionados con la adopción de decisiones en el área de la TIC y sus estructuras orgánicas básicas convergen en el concepto amplio de gobernanza de la TIC. El marco de gestión de la TIC aclara la forma en que se adoptan las decisiones, quién aporta la información para las decisiones, quién es responsable y de qué manera se coordinan las actividades de la TIC dentro de la Secretaría, y asegura que los interesados clave asuman las funciones y responsabilidades apropiadas para orientar de manera clara y eficaz la gestión de las actividades y los recursos de la Organización"⁵.

16. Según los COBIT, la gobernanza de la TIC es el eje que permite orientar las actividades en la esfera de la TIC y asegurar que los resultados correspondientes cumplen los siguientes objetivos: i) alineación con los objetivos y el mandato de la organización y logro que esos objetivos; ii) habilitación de la organización permitiéndole aprovechar las oportunidades y maximizar los beneficios; iii) uso responsable de los recursos de TIC; y iv) gestión adecuada de los riesgos relacionados con la TIC⁶.

B. Importancia de la gobernanza de la TIC

17. En los últimos años, el mundo ha sido testigo de rápido crecimiento de la TIC, que ha adquirido una importancia cada vez mayor. Resulta difícil imaginar que una organización pueda funcionar con éxito el siglo XXI sin contar con una infraestructura sólida de TIC.

18. En las últimas décadas el papel de la TIC ha evolucionado y esta ha pasado de ejercer una función de apoyo, de servicio auxiliar, a desempeñar una función esencial, como fuerza impulsora y multiplicadora de las organizaciones. Se ha convertido en un

³ La Organización Internacional de Normalización (ISO) define la gobernanza institucional de la tecnología de la información (TI) en el párrafo 1.6.3 de su norma ISO/IEC 38500-2008, Gobernanza institucional de la tecnología de la información, como el sistema mediante el que se dirige y controla el uso actual y futuro de la TI. La gobernanza institucional la TI entraña evaluar el uso de la TI, ponerlo al servicio de la organización y supervisar ese uso en la ejecución de los planes, e incluye la estrategia y las políticas relativas a la utilización de la TI en el marco de una organización

⁴ Véase Instituto para la Gobernanza de la Tecnología de la Información, Board Briefing on IT Governance, 2ª edición, 2003, págs. 6 a 11, disponible en http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/26904_Board_Briefing_final.pdf

⁵ A/65/491, párr. 24.

⁶ Para más información sobre los COBIT, véase <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

activo dinámico y estratégico para que las organizaciones puedan llevar a cabo su misión con éxito y alcanzar sus objetivos. La TIC es esencial para gestionar las transacciones, la información y los conocimientos necesarios para cumplir y sustentar el mandato y los objetivos de una organización. Por lo tanto, las organizaciones dependen cada vez en mayor medida de una infraestructura de TIC que funcione adecuadamente.

19. Al mismo tiempo, en los últimos años los gastos y los costos de la TIC han aumentado considerablemente. En 2009 y 2010 el costo total aproximado de la TIC en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas osciló entre un 2% y un 13% del total del presupuesto anual de las organizaciones, la mayoría de las cuales destinaron a esa tecnología entre el 4% y el 7% del total de su presupuesto anual⁷. En esos costos no se incluyen los gastos correspondientes a iniciativas y proyectos específicos de TIC, como los sistemas de planificación de los recursos institucionales, que, como han observado algunas organizaciones, pueden ser tan elevados como los presupuestos anuales de TIC de las organizaciones. En 2009-2010 el costo total de la TIC del Programa Mundial de Alimentos (PMA) representó alrededor del 3% del presupuesto, y en la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) fue de, aproximadamente, el 3% y 4% en 2009 y 2010, respectivamente. Durante ese mismo período, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) destinó alrededor del 2% de su presupuesto a TIC, mientras que la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) gastó en esa tecnología aproximadamente el 7% (2,7 millones de dólares canadienses) de su presupuesto anual, aunque los grandes proyectos de TIC se financiaron con fondos adicionales, a razón de 640.000 dólares canadienses en 2009 y 2,5 millones de dólares canadienses en 2010. La Organización Meteorológica Mundial (OMM) gastó en TIC aproximadamente el 3,4% (2,9 millones de francos suizos) de su presupuesto anual de 2010, y en el período 2008-2011 destinó otros 3,2 millones de francos suizos a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS).

20. La gobernanza de la TIC es un factor importante para generar valor institucional a partir de esa tecnología. La Sloan School del Management's Centre for Information System Research (CISR) del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) llevó a cabo un estudio de la gobernanza de la TIC que abarcaba a más de 300 empresas de más de 20 países, y llegó a la conclusión de que el valor institucional de la tecnología de la información es el resultado directo de una gobernanza eficaz de esa tecnología. Según el estudio, las empresas en las que la gobernanza de la TI es superior tienen unos beneficios que son por lo menos un 20% más elevados que las empresas que tienen los mismos objetivos estratégicos pero en las que esa gobernanza es deficiente⁸.

21. Una gobernanza eficaz de la TIC es un factor esencial para que esa tecnología funcione adecuadamente; la gobernanza asegura que la TIC de la organización se adapta a sus estrategias y mandato y les presta el apoyo necesario. Para tal fin, el mecanismo de gobernanza debe asegurar que el proceso de adopción de decisiones acerca de la orientación de la TIC, su estrategia y las inversiones conexas se rige por las operaciones que se llevan a cabo a fin de garantizar que la TIC responde debidamente a las necesidades institucionales de la organización. Asimismo, la estructura y los procesos de la gobernanza de la TIC deben permitir atender a las prioridades y necesidades intersectoriales a nivel de toda la organización, lo que suele resultar problemático en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que tienen una arquitectura de TIC descentralizada, de carácter federado, y que asignan los recursos para TIC en consecuencia.

⁷ La información se basa en las respuestas al cuestionario; las cifras indicadas son agregados destinados a presentar un panorama general de la situación. No permiten extraer conclusiones específicas sobre las organizaciones, que tienen diferentes mandatos, estructuras, actividades y operaciones.

⁸ Véase Peter Weill y Jeanne W. Ross, *IT Governance*, Harvard Business School Press, 2004, pág. VIII; la investigación abarcaba el período 1999-2003.

22. Una gobernanza eficaz de la TIC contribuye también a mejorar el grado de armonización y coherencia con respecto a los niveles de seguridad de esa tecnología, las metodologías de gestión de proyectos de TIC y los sistemas de TIC en general. Por último, una estructura eficaz de gobernanza de la TIC propicia la sensibilización del personal directivo y el resto de la plantilla acerca de la importancia estratégica de esa tecnología y promueve la TIC como instrumento estratégico y multiplicador para mejorar la eficacia y la eficiencia institucionales y facilitar la gestión del cambio.

C. Estructuras y marcos básicos para la gobernanza de la TIC

23. No existen una fórmula o un marco únicos para la gobernanza de la TIC que se adapten a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, hay algunos elementos comunes que se considera constituyen la estructura básica de todo marco de gobernanza de la TIC.

24. La gobernanza de la TIC se ocupa principalmente de tres cuestiones esenciales, a saber, cuáles son las decisiones que se deben tomar para asegurar una gestión y una utilización adecuadas de la TIC, quién debe tomar esas decisiones y cómo han de aplicarse y supervisarse.

25. El elemento central es el comité de gobernanza de la TIC, o su equivalente, integrado por los directores de operaciones, que facilitará dirección y orientación generales sobre la TIC a nivel de toda la organización. A menudo, ese comité o junta cuenta con la ayuda de un comité técnico que le presta asesoramiento y apoyo técnicos. Las organizaciones de las Naciones Unidas⁹ y las que tienen oficinas regionales y oficinas sobre el terreno también tienen comités de TIC en los departamentos sustantivos y/o las oficinas regionales y en los países de la organización.

26. La mayoría de las organizaciones cuentan también con uno o varios grupos de trabajo o equipos de tareas para llevar a cabo algunos programas de TIC de gran envergadura, por ejemplo, los grupos de trabajo de cada uno de los tres programas estratégicos de TIC de las Naciones Unidas¹⁰. Por último, además de los órganos permanentes de gobernanza de la TIC, se establecen estructuras de gobernanza separadas específicas para la ejecución de proyectos de TIC intersectoriales y a gran escala, como el de planificación de los recursos institucionales, que pueden consistir en comités directivos, equipos de proyectos, grupos de trabajo y equipos de tareas de distintos niveles, según proceda.

27. La estrategia institucional en materia de TIC de la organización forma parte integrante de la gobernanza básica de esa tecnología. Además, el oficial principal de sistemas de información, el oficial principal de tecnología de la información o el jefe del departamento de TIC, el máximo responsable de la TIC de la organización ante el que responde el oficial principal de sistemas de información o su equivalente y los Estados Miembros de los órganos legislativos, es decir, los que intervienen en el proceso de adopción de decisiones y la asignación de recursos a la TIC en el marco del proceso de preparación del presupuesto por programas de la organización, desempeñan un papel importante en la gobernanza de la TIC de la organización.

⁹ Las estructuras de TIC del ACNUR, la UNCTAD, el PNUMA, ONU-Hábitat, la ONUV, la UNODC y el OOPS se rigen por el marco de gobernanza de la TIC y la estrategia de las Naciones Unidas en materia de TIC establecidos por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas.

¹⁰ Se trata de los programas de gestión de los conocimientos, gestión de los recursos y gestión de las estructuras.

28. Habida cuenta de la diversidad de estructuras y mandatos de las organizaciones del sistema de Naciones Unidas, los marcos de gobernanza de la TIC, incluido el comité de gobernanza, varían de una organización a otra.

D. Comités de gobernanza de la TIC

29. La gran mayoría de las organizaciones han establecido un comité de gobernanza de la TIC o su equivalente. En la mayoría de las organizaciones, a saber, las Naciones Unidas, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF, el PMA y la OMM, el comité de gobernanza de la TIC es un órgano independiente, integrado por cuadros superiores y ejecutivos, que representa a todos los sectores de la organización y que está presidido por un director ejecutivo¹¹. Algunas organizaciones, como la UNESCO y la OACI, no tienen comités de gobernanza de la TIC independientes, sino que sus comités de gestión se ocupan de los asuntos relacionados con la TIC además del resto de las cuestiones organizativas y de gestión. En la ONUDI, el Comité de Cambio y Renovación Orgánica, que se creó en febrero de 2010, se ocupa de la orientación estratégica y de la supervisión de todos los cambios que se introducen en la organización, incluidas todas las cuestiones relacionadas con la TIC y sus marcos de gobernanza.

30. La función esencial del comité de gobernanza de la TIC es la de asegurar la adaptación de esa tecnología a las necesidades institucionales de la organización. El comité representa un foro y un mecanismo en el que los directores de operaciones de todos los sectores de la organización pueden reunirse para examinar las necesidades en materia de TIC a nivel de la organización; por lo tanto, sirve también de mecanismo para resolver los conflictos que puedan plantearse entre las distintas prioridades a ese nivel. Esa función reviste especial importancia porque la gran mayoría de las organizaciones tienen unas estructuras de TIC fuertemente descentralizadas, de carácter federado, con unidades de TIC ubicadas en sus principales departamentos y programas, así como en las oficinas regionales y las oficinas en los países. Sin un órgano central encargado de la gobernanza que se ocupe de las cuestiones intersectoriales a nivel institucional, las organizaciones corren el riesgo de que sus estructuras de TIC queden fragmentadas y resulten ineficientes e ineficaces.

31. En el momento de realizar el examen, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la UNESCO estaban reformando sus marcos de gobernanza de la TIC. En ese contexto, las organizaciones también examinaron la composición y el mandato de sus comités de gobernanza de la TIC o su equivalente, y algunos departamentos no habían establecido aún un comité de gobernanza de la TIC o este no estaba todavía plenamente operacional. Tras llevar a cabo un examen de su estructura de gobernanza de la TIC, el PNUD está examinando el mandato de su órgano de gobernanza, la Junta de TIC.

¹¹ El PNUD, el UNFPA, la UNOPS, ONU-Mujeres y la Universidad de las Naciones Unidas también tienen un mecanismo de gobernanza de la TIC específico en virtud del cual todos los organismos del proyecto Atlas son miembros del Grupo de Gobernanza Interinstitucional Atlas. El Grupo se reúne regularmente para examinar cuestiones de interés común relacionadas con el proyecto Atlas y es un elemento importante de la gobernanza de la TIC en esas organizaciones, en las que las cuestiones estratégicas que afectan a los organismos del proyecto Atrás se someten al Grupo de Patrocinadores Ejecutivos, integrado por los subdirectores de los tres organismos básicos del proyecto Atlas (PNUD, UNFPA y UNOPS).

32. Por lo tanto, a juicio de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de la FAO¹² y la UNESCO deberían asegurarse de que se establezcan comités de gobernanza de la TIC o su equivalente y de que estos entren en funcionamiento sin demora a fin de aprovechar plenamente la TIC en apoyo de los mandatos y los objetivos de las organizaciones.**

1. Composición del comité de gobernanza de la TIC

33. La gobernanza de la TIC es responsabilidad del personal directivo superior. La composición y presidencia de los comités de gobernanza de la TIC o sus equivalentes varían entre las distintas organizaciones del sistema de Naciones Unidas. Normalmente, los miembros son directores de operaciones de distintos niveles de los diversos sectores de la organización, incluidas, cuando procede, las oficinas regionales y las oficinas en los países. El comité está presidido por un oficial ejecutivo, en ocasiones el subdirector ejecutivo de la organización y en otros casos el director de administración o su equivalente.

34. El oficial principal de sistemas de información o el jefe de TIC también está representado en el comité de gobernanza como miembro *ex officio* o secretario del comité¹³. Con ello se asegura que el oficial principal de sistemas de información pueda prestar apoyo técnico y administrativo para facilitar la labor del comité, así como que ese oficial esté informado de los debates y las decisiones del comité.

35. Los Inspectores observaron que la composición en los comités de algunas organizaciones no aseguraba una representación adecuada de los directores de operaciones de todos los sectores de la organización, incluidos los diversos departamentos y programas sustantivos de la sede y las oficinas regionales y en los países en el caso de las organizaciones con una presencia importante sobre el terreno. Asimismo, se informó a los Inspectores de que no en todas las organizaciones los miembros del comité eran directores de operaciones de la categoría superior adecuada.

36. En opinión de los Inspectores, **es esencial que todos o, cuando menos, los principales responsables de todos los principales servicios de la organización, incluidas, si procede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, estén representados en el órgano de gobernanza de la TIC de la organización, a fin de asegurar la existencia de un comité de gobernanza de la TIC, o su equivalente, que sea eficaz y que sirva de foro en el que esos responsables puedan debatir y ofrecer dirección y orientación con respecto a la TIC a nivel de la organización.**

37. Además, los miembros del comité deberían ser directores de operaciones de la categoría superior adecuada, preferiblemente de la máxima categoría. Solo así podrán representar adecuadamente a sus departamentos y programas, con la autoridad necesaria para presentar y defender sus necesidades y requisitos en materia de TIC en el marco del comité, permitiendo así que este sirva de foro de debate y adopción de decisiones en cuestiones relacionadas con la TIC, y en el que se diriman los conflictos relacionados con las prioridades, los requisitos y necesidades en ese ámbito a nivel de la organización. Eso permitiría también que los directores de operaciones recibieran regularmente información

¹² El 18 de julio de 2011 el Director General de la FAO aprobó el nuevo Marco de Gobernanza de la Gestión del Conocimiento y la Tecnología de la Información de la organización, que empezó a aplicarse en septiembre de 2011.

¹³ Las prácticas difieren según las organizaciones: por ejemplo, en las Naciones Unidas y el ACNUR, el Oficial Principal de Servicios de Información es miembro *ex officio* del Comité Ejecutivo de la TIC y la Junta de Gobernanza de la TIC del ACNUR, respectivamente; en el PMA, el Oficial Principal de Servicios de Información es miembro del Comité Directivo de Sistemas de Información de Gestión; mientras que en el PNUD, el Oficial Principal de Tecnología de la Información desempeña la función de secretario de la Junta de TIC del Programa.

actualizada sobre las cuestiones relacionadas con la TIC, así como sobre las necesidades, la situación de las iniciativas y las inversiones importantes relacionadas con esa tecnología en la organización.

2. Dirección del comité de gobernanza de la TIC

38. Los Inspectores consideran que el comité de gobernanza de la TIC debe estar presidido por un director ejecutivo, preferiblemente el subdirector ejecutivo de la organización o un oficial ejecutivo de categoría, funciones o autoridad similares. De esta manera se aseguraría que los insumos y las opiniones de la dirección ejecutiva tienen en cuenta los debates y la labor del órgano y, al mismo tiempo, que la dirección ejecutiva recibe periódicamente información actualizada sobre su labor, sus debates y sus decisiones. Ello contribuiría también a promover la sensibilización a nivel de la dirección ejecutiva acerca de la importancia y el valor estratégico de la TIC para la organización e impulsaría su gobernanza a los niveles más altos de la organización.

39. Los Inspectores consideran ejemplos de buenas prácticas los comités de gobernanza de la TIC, o su equivalente, de la FAO, las Naciones Unidas, el ACNUR, el PMA y la OMM. Esos comités están presididos por los subdirectores ejecutivos de las organizaciones respectivas y entre sus miembros figuran funcionarios directivos de categoría superior de todos los servicios de las organizaciones, así como una representación adecuada de las oficinas fuera de la sede y sobre el terreno. Fuera del sistema de las Naciones Unidas, el FMI también es un ejemplo de buenas prácticas, dado que su órgano de gobernanza de la TIC, el Comité de Operaciones y Tecnología de la Información, está presidido por uno de los tres subdirectores generales del Fondo e integrado por funcionarios directivos de los distintos departamentos. La presidencia y la composición de los comités de gobernanza de la TIC o su equivalente en esas organizaciones asegura la participación del personal directivo o ejecutivo en las cuestiones relacionadas con la TIC, contribuyen a mejorar la adaptación de la TIC a las necesidades operacionales respectivas de las organizaciones y a resolver los conflictos entre las distintas necesidades y prioridades en ese ámbito dentro de los limitados recursos disponibles a nivel de toda la organización y, por lo general, incrementa el reconocimiento del valor estratégico de la TIC en el seno de la organización.

40. Se prevé que la aplicación de las siguientes recomendaciones mejore la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC a nivel institucional, sobre la base de las mejores prácticas.

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el comité de gobernanza de la TIC o su equivalente esté integrado por los directores de operaciones de mayor categoría, en representación de todos los servicios principales de la organización, y presidido por un director ejecutivo, preferiblemente a nivel de subdirector de la organización o su equivalente.

3. Mandato del comité de gobernanza de la TIC

41. Los papeles y las funciones de los comités de gobernanza de la TIC varían según las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En general, sus funciones comprenden, entre otras cosas, la revisión y aprobación de la estrategia de TIC, la revisión de la cartera de inversiones y las prioridades en ese ámbito, incluidas las prioridades de inversión en TI, y el asesoramiento a ese respecto; la supervisión de las inversiones en TIC, incluidos los cambios y los exámenes posteriores a la ejecución de iniciativas esenciales relacionadas con esa tecnología, el asesoramiento sobre las políticas, las normas y los procedimientos en

materia de TIC y su aprobación, y el asesoramiento y la orientación generales en los asuntos que atañen a la TIC.

42. Los Inspectores consideran que el comité de gobernanza de la TIC de una organización desempeña un papel esencial a la hora de proporcionar orientación en general y sirve de foro de debate para examinar las cuestiones relativas a esa tecnología a nivel de la organización y a escala intersectorial. Esto reviste especial importancia, dado que la mayoría de las organizaciones tienen unas estructuras de TIC bastante descentralizadas, de carácter híbrido, integradas por un departamento central de TI y unidades ubicadas en los distintos departamentos y programas sustantivos, así como en las oficinas regionales y las oficinas sobre el terreno.

43. Para evitar problemas como, entre otros, la fragmentación, las ineficiencias, la duplicación del trabajo, la aplicación de distintos niveles de normas en relación con la de TI, como las normas de seguridad, o la incompatibilidad entre sistemas en una organización, se requiere un foro o un mecanismo en el que los directores de operaciones de todos los servicios de la organización y los responsables de la TIC puedan reunirse para examinar y estudiar los asuntos relacionados con esa tecnología a nivel institucional. El mejor modo de hacerlo es estableciendo un comité de gobernanza de la TIC que funcione adecuadamente, cuyo mandato y papel abarquen también los aspectos de esa tecnología que tienen carácter intersectorial, como la promoción de la aplicación de normas comunes y armonizadas, la compatibilidad de los sistemas y la facilitación del intercambio de información y conocimientos sobre la TIC. El comité serviría también de foro en el que se podrían debatir y examinar a nivel institucional los conflictos entre las demandas de TIC de los diferentes departamentos y programas a fin de establecer un orden de prioridades basado en las necesidades y las prioridades esenciales de la organización en materia de TIC. El comité debería proporcionar orientación general sobre la TIC a nivel institucional a fin de asegurar que esa tecnología responda a las necesidades y prioridades de la organización en su conjunto y no solo a las de los departamentos.

44. Al mismo tiempo, es fundamental que el personal directivo superior participe en el comité y que el órgano esté presidido por un director ejecutivo. A ese respecto, los Inspectores remiten a la recomendación 1 *supra*.

4. Eficacia del comité de gobernanza de la TIC

45. A juicio de los Inspectores son esenciales los siguientes aspectos, que contribuirían a mejorar las funciones del comité de gobernanza de la TIC.

a) Incremento de la sensibilización acerca del valor estratégico de la TIC

46. Durante sus reuniones y entrevistas con los responsables de la TIC y los directores de operaciones, se señaló a la atención de los Inspectores que no se reconocía debidamente el valor estratégico y la importancia de la TIC. Se indicó a los Inspectores que dada la rápida evolución de las tecnologías, la complejidad del sistema operativo, la creciente dependencia de la TIC para la labor de las organizaciones y las demandas de los distintos usuarios, toda decisión sobre las cuestiones administrativas, operacionales o, incluso, programáticas tiene un componente de TIC y/o implicaciones en ese ámbito. También se hizo referencia a los elevados costos que entraña la TIC para las organizaciones, que oscilan entre un 2% y un 13% de sus presupuestos anuales. Se señaló que cada una de las principales iniciativas en el ámbito de esa tecnología, como la aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales, tiene consecuencias financieras de varios millones de dólares de los Estados Unidos.

47. Los Inspectores tomaron nota de la necesidad urgente de asegurar la inclusión de los aspectos y los elementos relacionados con la TIC en los debates y las decisiones sobre

cuestiones administrativas, de gestión u operacionales con implicaciones de TIC. De esa forma se garantizaría la adaptación de esa tecnología a las operaciones y se incrementaría su valor como elemento multiplicador, activo estratégico e instrumento para mejorar la eficacia en función de los costos. La mejor forma de lograrlo es establecer un comité de gobernanza de la TIC que funcione bien y actúe como foro en el que puedan reunirse los principales directores de operaciones para debatir sus necesidades en el ámbito de la TIC.

48. Los Inspectores comparten esas preocupaciones y están de acuerdo con las consideraciones mencionadas. **Los Inspectores opinan que el comité de gobernanza de la TIC es un excelente instrumento para potenciar el perfil de la esa tecnología en cada organización. Ese comité permitiría también garantizar que la TIC esté al servicio de las operaciones, y no lo contrario, convirtiéndola en un instrumento que facilite la ejecución del mandato y el logro de los objetivos de la organización y mejore su eficacia y eficiencia.**

b) Mejora de la eficiencia del comité de gobernanza de la TIC

49. Aunque, por lo general, la mayoría de los comités de gobernanza de la TIC funcionan adecuadamente, se informó a los Inspectores de que se daban casos de ineficiencia. En particular, es preciso introducir mejoras en los tres ámbitos siguientes: a) no siempre se respeta la frecuencia de las reuniones estipulada en el mandato; b) los miembros no participan en número suficiente o están representados por otro funcionario, a menudo de categoría inferior; c) en ocasiones la documentación para las reuniones no se presenta a tiempo o no es adecuada – en unos casos la documentación no contenía toda la información necesaria; en otros, era excesivamente amplia y voluminosa, o demasiado técnica, lo que obstaculizaba los debates del comité y la toma de decisiones.

50. Los Inspectores consideran preciso abordar estas cuestiones. También opinan que, habida cuenta del papel esencial que desempeña el comité de gobernanza de la TIC en la gobernanza eficaz de esa tecnología, es preciso revisar y evaluar periódicamente, como mínimo una vez cada tres años, su funcionamiento y sus resultados para asegurar su eficacia y estudiar la forma de seguir mejorando su labor.

c) Fortalecimiento de la comunicación entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones

51. La comunicación y el diálogo entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones son de vital importancia para cualquier organización que desee aprovechar plenamente el potencial de esa tecnología. En algunas organizaciones esa comunicación es inexistente o deficiente. En una organización, los oficiales de TIC manifestaron su satisfacción por la comunicación que mantenían con los directores de operaciones y afirmaron que atendían debidamente a las necesidades y las demandas de servicios de para las operaciones, mientras que varios directores (de categoría D-2) declararon que tenían dificultades para comunicarse con los responsables de la TIC. Tras haber expuesto sus necesidades a los oficiales de TIC, estos les habían indicado que no se podían satisfacer sus demandas y necesidades y que tenían que conformarse con lo que la TIC podía ofrecer. Por esa razón, consideraban que no se atendía adecuadamente a sus necesidades operacionales, a las que no se prestaba la debida atención.

52. Los Inspectores tomaron nota también de varios ejemplos de diálogo fructífero entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones. Por ejemplo, en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) un sector había propuesto la reforma total de una aplicación para la venta en línea de las publicaciones de la OMPI. Después de examinar a fondo el proyecto con los responsables de la TIC, se reconoció que la inversión no se compensaría en un plazo de tiempo razonable con los ingresos generados por las ventas en

línea, de manera que se estudiaron otros mecanismos, como la utilización de las cadenas comerciales de librerías, para vender sus libros y publicaciones periódicas.

53. La comunicación y la cooperación desempeñan un papel esencial en el caso de los proyectos de TIC de gran envergadura que entrañan unas aportaciones y un trabajo considerables por parte de los directores de operaciones y los responsables de esa tecnología, como sucede en el caso de la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales. El éxito de esos proyectos depende especialmente, entre otros factores, de la interacción y la cooperación efectivas entre los departamentos de TIC y los departamentos a cargo de las operaciones. Para lograr esta cooperación y comunicación estrechas, deben estar claros los papeles y las responsabilidades de los encargados de la TIC y los directores de operaciones.

54. En opinión de los Inspectores, **se deberían tomar más medidas con miras a reforzar la comunicación entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones. Ello, a su vez, facilitaría y mejoraría la labor y el funcionamiento del comité de gobernanza de la TIC.**

d) Fomento del intercambio de información

55. En algunos casos eran deficientes el intercambio de información, incluido el intercambio de documentación, como actas y decisiones, y la comunicación en general entre el comité de gobernanza de la TIC y otros órganos permanentes del marco de gobernanza de la TIC, como los comités asesores, los grupos de trabajo o los equipos de tareas de carácter técnico que se ocupan de esa tecnología. Esto ha dado lugar a una situación en la que, en ocasiones, los órganos técnicos y de asesoramiento no pueden cumplir debidamente su mandato y viceversa.

56. También es posible mejorar la comunicación y el intercambio de información de los órganos permanentes de gobernanza de la TIC, los órganos técnicos y de asesoramiento y los grupos de trabajo con los distintos órganos y grupos de trabajo específicos establecidos para ejecutar proyectos de TIC concretos de especial importancia, como la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales. En general, se pueden mejorar la comunicación y la transmisión puntuales y fluidas de la información relativa a las decisiones y debates del comité de gobernanza de la TIC y los demás órganos, según proceda, a los directores de operaciones y los usuarios.

57. En opinión de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que todos los órganos técnicos y de asesoramiento, los grupos de trabajo y los equipos de tareas relacionados con la TIC funcionen adecuadamente, celebren periódicamente reuniones en las que participe un número suficiente de miembros, e informen con regularidad y puntualmente al personal directivo y a los usuarios de las decisiones y la evolución de la situación.**

58. La aplicación de las siguientes recomendaciones mejoraría la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 2

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el comité de gobernanza de la TIC o su equivalente se reúna regularmente y de que en sus reuniones participe el mayor número posible de miembros, se aporte puntualmente la documentación adecuada y se levanten actas a fin de aprovechar al máximo la labor y la función del comité.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que la función y los resultados del comité de gobernanza de la TIC o su equivalente se revisa y evalúa regularmente, por lo menos una vez cada tres años, con el fin de garantizar su eficacia y de facilitar la introducción de mejoras.

E. Oficial principal de sistemas de información

59. La categoría, la dependencia jerárquica y las funciones del máximo responsable de la TIC varían según las organizaciones. Además, se utilizan títulos diferentes, como los de Oficial Principal de Sistemas de Información, Oficial Principal de Tecnología de la Información, Oficial Principal de Tecnología o Director o Jefe de Tecnología de la Información.

60. En algunas organizaciones, el Oficial Principal de Sistemas de Información, o su equivalente, depende jerárquicamente del subdirector ejecutivo de la organización (por ejemplo, en la FAO, las Naciones Unidas, la UIT, el ACNUR, el UNICEF y el PMA), mientras que en otras el oficial depende del director de administración o su equivalente (por ejemplo, en la OACI, el PNUMA, el UNFPA, la ONUDI, la UNODC y la OMM).

61. La función del Oficial Principal de Sistemas de Información o su equivalente también varía entre las distintas organizaciones dependiendo de la estructura organizativa y de TIC de la organización correspondiente. La mayoría de las organizaciones tienen una estructura de TIC descentralizada, de carácter híbrido, integrada por un departamento central de TI y por unidades ubicadas en los distintos departamentos y programas sustantivos, así como en las oficinas regionales y en algunas oficinas sobre el terreno.

62. En las organizaciones cuya estructura de TIC está más centralizada y que cuentan con un departamento de TIC importante, el oficial principal de sistemas de información suele tener más atribuciones relacionadas con las cuestiones de TIC institucionales y los servicios que se prestan a toda la organización. En cambio, en algunas organizaciones de carácter fuertemente federado (como el OIEA y la UIT) o en las que tienen una importante presencia sobre el terreno (como el PNUD y la OMS), la función y las atribuciones del Oficial Principal de Sistemas de Información se limitan a la prestación de servicios de apoyo básicos en relación con la TIC, con arreglo al mandato del departamento de la organización encargado de esa tecnología. Las unidades de TI de los departamentos y programas sustantivos prestan servicios de TIC especializados a esos departamentos y programas. Normalmente, esas unidades dependen del jefe del departamento o programa (o del jefe de la oficina regional o la oficina sobre el terreno) correspondiente, ante el que responde. Esas unidades de TI también se financian con cargo a los presupuestos de los respectivos departamentos, programas, oficinas regionales u oficinas sobre el terreno, y no con cargo al presupuesto de TIC de la organización.

63. Las particularidades de cada organización del sistema de las Naciones Unidas y sus estructuras organizativas específicas hacen que resulte difícil comparar en detalle la situación, la función y el mandato del oficial principal de sistemas de información o su equivalente en las organizaciones. Sin embargo, los Inspectores han podido observar dos cosas importantes: que la gran mayoría de las organizaciones tiene, en distintos grados, una estructura de TIC bastante descentralizada, de carácter federado, situación que los oficiales y funcionarios directivos consideraban que tenía pros y contras; y que en los últimos años algunas organizaciones han tratado de centralizar en mayor medida sus infraestructuras de TIC reforzando los departamentos a cargo de esa tecnología.

64. La mayoría de las organizaciones tienen una estructura híbrida que comprende tanto un departamento central de TI como las unidades de TI de los departamentos y programas sustantivos y de las oficinas regionales y las oficinas sobre el terreno, a los que prestan servicios. Los funcionarios entrevistados señalaron que ese tipo de estructura creaba problemas, entre los que figuraban la fragmentación, las ineficiencias, la duplicación del trabajo y la aplicación de sistemas de TI y niveles de normas, por ejemplo, normas de seguridad, diferentes dentro de la organización. Al mismo tiempo, varios directores de operaciones indicaron que no se sentían cómodos dependiendo exclusivamente de un departamento de TI centralizado; consideraban que las unidades de TI específicas conocían mejor los sistemas de TI especializados de cada departamento concreto (por ejemplo, los sistemas utilizados en recursos humanos o en adquisiciones, cambios de proveedores, etc.) y habían desarrollado una base de conocimientos y una experiencia específicas. Al estar estrechamente relacionadas con los departamentos, conocen las necesidades operacionales concretas y pueden responder oportunamente a las demandas. Además, en algunas organizaciones (como el OIEA, la UIT y la OMPI), los requisitos de confidencialidad y la independencia de algunos departamentos y programas requieren que se disponga de unidades y sistemas de TI separados.

65. En los últimos años, organizaciones como la FAO, las Naciones Unidas, el UNFPA, el ACNUR y el PMA han realizado esfuerzos y progresos considerables en la centralización de su estructura de TIC. El departamento de TIC asegura los servicios básicos (como la infraestructura de TI y los servicios de asistencia a los usuarios) en toda la organización; los procedimientos y la metodología de gestión de proyectos de TIC se han armonizado mediante, entre otras cosas, el establecimiento de una función de gestión de proyectos en el marco del departamento de TIC; se han tomado medidas para actualizar la arquitectura y la infraestructura de TI; y se ha progresado en la aplicación de normas armonizadas. El ACNUR recurre cada vez en mayor medida a proveedores externos (privados y Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE)) para que le presten servicios centrales básicos de TI, lo que podría reducir los costos. Siguiendo las recomendaciones que se recogían en su examen de la sede y sus filiales, la FAO también ha empezado a centralizar los servicios de TI y está estudiando las opciones para obtener unos servicios básicos más eficaces en función de los costos, dentro de las limitaciones que impone el protocolo sobre privilegios e inmunidades de las Naciones Unidas. El proceso de centralización de la TIC de esas organizaciones suele ir acompañado del establecimiento de centros de coordinación u oficiales de enlace para los principales departamentos y programas a fin de facilitar la comunicación y la interacción con los directores de operaciones y la respuesta a las necesidades de los responsables. Así se ha hecho en la FAO, las Naciones Unidas, el ACNUR y la OMPI.

66. La aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales (Umoja en las Naciones Unidas y Atlas en el PNUD y el UNFPA) ha contribuido a incrementar la tendencia hacia una mayor centralización de la TIC, lo que, a su vez, plantea nuevos problemas y riesgos, como los relacionados con la conectividad y la seguridad.

67. La centralización de la TIC en esas organizaciones es un proceso en curso. Se informó a los Inspectores de que, en algunas organizaciones, existen carencias de recursos por lo que respecta a las nuevas funciones intersectoriales del departamento de TIC, por ejemplo en lo tocante a la armonización de políticas, la arquitectura y los sistemas y el establecimiento de normas en relación con la TIC.

68. Otras organizaciones (como el UNICEF) consideran preferible el modelo federal y consideran que es la estructura más adecuada, siempre que cuente con el respaldo de un entorno normativo sólido, una gestión de matriz formalizada y una función de la sede fuertemente centralizada en lo referente a la estrategia, la normalización, las políticas y la práctica. En el caso, en particular, de las organizaciones que desarrollan la mayor parte de

sus actividades sobre el terreno, el objetivo final son los resultados locales, la agilidad y la capacidad de respuesta para un desempeño óptimo del mandato básico. A ese respecto, el UNICEF está descentralizando y reforzando varios de los servicios de TIC que no corresponden a la sede, al tiempo que se asigna a esta una función fuertemente centralizada en lo referente a la estrategia, la normalización y las políticas.

69. Los Inspectores no desean formular propuestas concretas sobre si las organizaciones deberían adoptar estructuras de TIC centralizadas o estructuras descentralizadas, de carácter federado. Como se ha señalado anteriormente, ambos modelos tienen sus pros y sus contras, y corresponde a las organizaciones decidir, teniendo en cuenta sus estructuras, necesidades y mandatos específicos.

70. Sin embargo, los Inspectores observaron que, en algunas organizaciones, los sistemas federados han dado lugar a la fragmentación de los sistemas, la infraestructura y la arquitectura de TI. Por ejemplo, en ocasiones los sistemas de TI no eran compatibles y no podían comunicarse entre sí. Además, en muchos casos se aplican políticas y normas diferentes dentro de una misma organización, lo que, por ejemplo en el caso de las normas de seguridad de la TI, puede tener consecuencias graves para toda la organización. Dada la gran utilización que se hace de intranets, extranets, equipos móviles, etc., un nivel de seguridad de la TI bajo en una parte de la organización puede suponer una amenaza para las demás. Por último, los Inspectores observaron que en varias organizaciones sigue siendo deficiente el intercambio de información y conocimientos sobre la TIC. Por ejemplo, se han dado casos en los que un departamento ha encargado que se desarrollaran sistemas específicos de TI que ya se habían desarrollado y se estaban utilizando en otros departamentos, con el consiguiente resultado de duplicación del trabajo y uso ineficiente de los recursos.

71. Los Inspectores consideran que, **bajo la dirección o la orientación generales del comité de gobernanza de la TIC y del máximo responsable de la TIC en la organización, deberían ampliarse la función y el papel del departamento de TIC o del oficial principal de sistemas de información de modo que incluyan, cuando proceda, funciones intersectoriales como la armonización de los sistemas, la arquitectura, las normas y las políticas en materia de TIC, así como el intercambio de información y conocimientos sobre la TIC en el marco de la organización. De ese modo se reforzaría la gobernanza de la TIC a nivel interinstitucional, lo que daría lugar a un uso más eficaz y eficiente de esa tecnología.**

72. Al mismo tiempo, habida cuenta de la importancia de la TIC y del hecho de que está estrechamente relacionada con todas las operaciones y procesos de trabajo de las organizaciones, para los que resulta indispensable, y del elevado costo de esa tecnología, el oficial principal de sistemas de información, o su equivalente, debería tener una categoría suficiente dentro de la organización como para tener acceso directo a los cuadros superiores y ejecutivos. De esa manera se aseguraría que los aspectos relacionados con la TIC se tienen en cuenta y se incluyen en los debates y decisiones relativos a todos los procesos administrativos, la organización del trabajo y los procedimientos pertinentes, y se garantizaría que la TIC concuerda con las necesidades operacionales. También se facilitaría la potenciación de la TIC como elemento multiplicador e instrumento de ahorro e innovación. En ese sentido, las mejores prácticas son las de las organizaciones en las que el oficial principal de sistemas de información o su equivalente depende directamente del subdirector de la organización, como en el caso de las Naciones Unidas, el ACNUR, la UIT y el PMA.

73. La aplicación de la siguiente recomendación mejoraría la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que el cargo de oficial principal de servicios de información, o su equivalente, sea de la categoría superior adecuada, con responsabilidades y atribuciones generales, y tenga acceso a la dirección ejecutiva.

III. Estrategia

74. La estrategia de TIC es un elemento esencial de la gobernanza de la TIC. En ella se esboza la orientación y se proyectan los resultados en ese ámbito para un período de tiempo determinado (normalmente, de 4 a 5 años), sentando las bases para concretar una visión global, mejorando las actividades en curso relacionadas con la TIC y poniendo en marcha nuevas iniciativas que contribuyan al logro de los objetivos de las organizaciones¹⁴.

75. Su finalidad es maximizar el valor de la TIC mediante su utilización eficaz. La estrategia de TIC debería mejorar la eficacia de la organización adaptando esa tecnología a las necesidades operacionales y mejorando la eficiencia mediante la adopción y utilización oportunas de nuevas tecnologías. Por lo general, la estrategia incluye las prioridades, las inversiones y los entregables durante el período de tiempo especificado en apoyo del mandato, los planes estratégicos y las operaciones de la organización, a los que deberán responder adecuadamente. También suele esbozar el marco de gobernanza y gestión de la TIC de la organización.

76. La gran mayoría de las organizaciones disponen de estrategias de TIC. En el momento de realizar el examen, varias organizaciones (como la FAO¹⁵, la UNESCO y la ONUDI) se encontraban en proceso de preparar y aprobar sus estrategias de TIC en el contexto de la reforma en curso. El UNICEF está examinando y revisando su estrategia actual, labor que se propone concluir en el primer trimestre de 2012.

A. Preparación, aprobación y actualización periódica de la estrategia de TIC

77. No se puede lograr una gobernanza efectiva de la TIC sin disponer de un documento estratégico en el que se establezcan las prioridades, las inversiones y los entregables de la organización a mediano plazo. La estrategia de TIC es también el instrumento esencial y el mecanismo fundamental para asegurar que esa tecnología está en consonancia con las necesidades operacionales de la organización y contiene los marcos de gobernanza básicos de la TIC, incluidos el papel y la función de los órganos de gobernanza, los órganos técnicos y de asesoramiento y otros grupos de trabajo de la TIC, y, por lo tanto, las modalidades y procedimientos de adopción de decisiones sobre esa tecnología. Así pues, a juicio de los Inspectores, **las organizaciones que todavía no hayan adoptado una estrategia de TIC deberían hacerlo sin demoras indebidas.**

78. No todas las organizaciones revisan y actualizan regularmente sus estrategias de TIC.

79. Para que la estrategia de TIC responda debidamente a los mandatos, las necesidades operacionales y las prioridades de la organización se debe revisar y actualizar

¹⁴ Véase el documento A/62/793, párr. 4.

¹⁵ El 18 de julio de 2011 el Director General de la FAO aprobó la nueva estrategia de TI de la organización, que se está aplicando actualmente.

periódicamente con miras a hacer frente a los cambios que puedan producirse en las prioridades y en la labor de la organización o en la financiación y los recursos disponibles para TIC, y para mantenerse al día de los cambios y la evolución de las tecnologías. Ejemplos de organizaciones que revisan y actualizan periódicamente sus estrategias de TIC son la OIT, el PNUD, el UNFPA y el ACNUR.

80. El proceso de actualización de la estrategia de TIC **debería seguir los mismos pasos que el proceso de preparación y aprobación de la estrategia original. En particular, se debería asegurar la participación plena y activa de muchos niveles de la organización, incluidos los cuadros superiores y ejecutivos, los directores de operaciones y los usuarios. La mejor forma de lograrlo sería un proceso amplio de consultas oficiales y oficiosas entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones.**

81. La estrategia revisada debería además ser refrendada por el comité de gobernanza de la TIC de la organización o su equivalente y aprobada por el jefe ejecutivo de la organización u otro responsable en el que se haya delegado la autoridad correspondiente. Además de asegurar que la estrategia y el funcionamiento de la TIC se adaptan plenamente a las operaciones, esos procedimientos promueven la responsabilidad compartida entre los encargados de la TIC y los directores de operaciones, y refuerzan el importante papel que desempeñan los cuadros superiores y ejecutivos con respecto a la definición de la estrategia de TIC. También reflejan el hecho de que el proceso de actualización de la estrategia de TIC es una actividad intersectorial que contribuye a los distintos objetivos y funciones de la organización y que debe ser impulsada por los responsables de las operaciones.

82. En la FAO, la OMPI y las Naciones Unidas se han observado ejemplos de buenas prácticas respecto del proceso de preparación de la estrategia. Durante la preparación de la estrategia de TI por la OMPI se celebraron amplias consultas con todos los departamentos en el marco de reuniones, seminarios y sesiones informativas a fin de comprender mejor cuáles eran las prioridades, las necesidades operacionales y los riesgos y cómo podría la TIC contribuir a satisfacer esas necesidades y a hacer frente a esos riesgos, y de recibir las aportaciones que pudieran hacerse al respecto. En las Naciones Unidas el proceso de planificación estratégica se inició con un ejercicio de carácter general destinado a identificar las necesidades esenciales en materia de TIC. Para tal fin se llevaron a cabo diversas actividades de planificación estratégica, como entrevistas con los cuadros ejecutivos, una encuesta sobre TIC a nivel de toda la Organización, consultas con las Misiones Permanentes, estudios tecnológicos y un retiro de planificación estratégica para responsables de la TIC de categorías superiores¹⁶.

83. En la UIT, la UNCTAD, la CEPE, el PMA y la OMM, la estrategia de TIC es aprobada por el jefe ejecutivo de la organización, mientras que en el ACNUR lo es por el subdirector ejecutivo. En algunas organizaciones, como las Naciones Unidas, la estrategia de TIC ha sido refrendada por el órgano legislativo, mientras que en otras la estrategia se hace pública y se presenta al órgano legislativo a petición de este (por ejemplo, en los casos del UNICEF y el UNFPA) o con fines de información (como en el caso de la OMPI).

84. Los Inspectores consideran que **la estrategia de TIC debería ser parte integrante de la documentación a disposición de los Estados miembros en los órganos legislativos, a fin de permitirles prepararse y adoptar las decisiones necesarias en relación con la TI.** La estrategia debería incluir, en particular con respecto a las iniciativas e inversiones esenciales en materia de TIC, proyectos coherentes, concretos, debidamente ordenados por prioridades y coordinados, con plazos de ejecución realistas, y en los que se indiquen los recursos necesarios. Los Estados miembros no solo deberían recibir información general y

¹⁶ Véase el documento A/62/793, párrs. 6 a 12.

sobre las necesidades de recursos en relación con algunos de proyectos e inversiones de TIC importantes, de elevado costo, sino que también se les debería mantener al tanto de las prioridades, necesidades, iniciativas e inversiones esenciales en el ámbito de la TIC en curso y previstas que se recojan en la correspondiente estrategia de la organización. De esa manera podrán tomar decisiones bien fundadas sobre el orden de prioridades de la TIC y la consiguiente asignación de recursos. Ello permitiría aplicar a la TIC una perspectiva y un enfoque más estratégicos a nivel institucional y, por lo tanto, reducir la fragmentación y mejorar el grado de adaptación y la utilización eficaz y efectiva de los recursos asignados a la TIC en las organizaciones. También aseguraría la participación de los máximos responsables de las operaciones, los Estados miembros.

85. La aplicación de las siguientes recomendaciones mejoraría la contabilidad y la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 5

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que se preparen, aprueben y revisen y actualicen periódicamente estrategias institucionales de TIC a fin de garantizar su adaptación a las necesidades y prioridades operacionales de la organización y de obtener beneficios de su inversión en TIC.

Recomendación 6

Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que presentaran a los Estados miembros las estrategias institucionales de TIC para su información y para recabar su apoyo.

B. Adaptación de la estrategia de TIC a los planes estratégicos de la organización

86. No todas las estrategias de TIC están debidamente adaptadas a los planes estratégicos a mediano y largo plazo de las respectivas organizaciones. Por lo tanto, esas organizaciones corren el riesgo potencial de que su TIC no responda cabalmente a las necesidades y prioridades operacionales identificadas y recogidas en sus planes estratégicos y no pueda prestarles el apoyo preciso.

87. En opinión de los Inspectores, al preparar y actualizar sus estrategias de TIC, las organizaciones deberían ocuparse de que estas concuerden debidamente con sus planes estratégicos de mediano y largo plazo. La mejor forma de hacerlo es explicar detalladamente en la estrategia de TIC cómo responden las prioridades, iniciativas y actividades de TIC que se prevén en ella a los objetivos estratégicos correspondientes de la organización en cuestión, contenidos en el(los) plan(es) estratégico(s) general(es) de mediano y largo plazo, y los apoyan.

88. Se consideran buenas prácticas las estrategias de TIC del PNUD, el UNFPA y la UIT. Por ejemplo, la estrategia de TIC del UNFPA para 2011-2013 vincula y alinea específicamente los objetivos estratégicos de TIC con los objetivos del plan estratégico del UNFPA, aprobado por su Junta Ejecutiva. Las medidas contempladas en la actual estrategia de TIC de la UIT también se vinculan y alinean con el plan operacional de su Secretaría General para 2009-2012. El PNUD sigue la práctica de formalizar una estrategia de TIC plurianual en apoyo del plan estratégico de la organización. La estrategia de TIC (o

estrategia de gestión de la información) ha sido refrendada por su Grupo de Operaciones, presidido por el Administrador Asociado.

89. La aplicación de las siguientes recomendaciones mejoraría la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 7

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían cerciorarse de que sus estrategias de TIC se adapten debidamente a los planes estratégicos de mediano y largo plazo de la organización o su equivalente a fin de asegurarse de que la TIC apoye las necesidades y los mandatos operacionales de la organización.

C. Aplicación y supervisión de la estrategia de TIC

90. Los Inspectores examinaron también los resultados de la TIC y la aplicación y supervisión de la estrategia de TIC.

91. En varias organizaciones, la estrategia de TIC y los documentos complementarios, como las hojas de ruta y los planes de aplicación, no reflejan prioridades ni entregables e indicadores de resultados específicos, viables y con calendarios determinados. Se observaron buenas prácticas en algunas organizaciones (por ejemplo, el UNFPA y la UIT), en cuyas estrategias de TIC se exponían detalladamente los entregables, con sus calendarios de ejecución correspondientes, lo que permitía supervisarlos debidamente. Otras organizaciones (como el ACNUR y el PNUD) han complementado sus estrategias de TIC con hojas de ruta (PNUD) o planes estratégicos y operacionales (ACNUR) en los que se recogen las medidas, iniciativas y actividades concretas que habrá que llevar a cabo en plazos determinados para aplicar las estrategias de TIC.

92. No todas las organizaciones reflejan las prioridades e iniciativas clave identificadas en la estrategia de TIC en los presupuestos y planes de trabajo de la organización o del departamento o unidad de TIC concreto. Sin embargo, en algunas organizaciones se observaron buenas prácticas. Por ejemplo, en la OMPI las prioridades e iniciativas esenciales contenidas en su estrategia de TIC se han reflejado e integrado en la sección correspondiente a la TIC del presupuesto por programas de la organización y en los planes de trabajo bienales del departamento de TIC.

93. En algunas organizaciones se han establecido los mecanismos necesarios para facilitar la aplicación y la supervisión de las estrategias de TIC. La inexistencia de mecanismos de esa índole dificulta la aplicación de la estrategia de TIC y genera confusión acerca de cuál es el departamento, la oficina o el funcionario responsable de la ejecución de cada una de las actividades o iniciativas concretas recogidas en la estrategia de TIC. Por último, la aplicación de la estrategia de TIC puede verse obstaculizada por la falta de financiación, porque en la sección de TIC del presupuesto por programas de la organización o en los presupuestos de los departamentos o programas sustantivos correspondientes no se hayan asignado recursos en absoluto o en cantidad suficiente para determinadas actividades y prioridades de TIC identificadas en la estrategia.

94. La aplicación de la siguiente recomendación mejoraría la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC, así como los mecanismos de control y el cumplimiento.

Recomendación 8

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer mecanismos para supervisar la aplicación de sus estrategias de TIC, asegurándose de que la estrategia de TIC y la hoja de ruta, los entregables y los indicadores de resultados para su aplicación son objeto de supervisión constante y de que se informa regularmente al respecto al comité de gobernanza de la TIC o su equivalente.

IV. Recursos y otras cuestiones relacionadas con la TIC**A. Transparencia de los costos de la TIC**

95. Los inspectores observaron que la gran mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tenían dificultades para indicar el total de sus necesidades anuales de recursos para TIC debido a su estructura híbrida, compuesta de un departamento central de TI y de unidades ubicadas en los distintos departamentos y programas sustantivos, así como en las oficinas regionales y las oficinas sobre el terreno. En particular, las organizaciones más descentralizadas y la mayoría de cuyas actividades se desarrolla sobre el terreno tienen dificultades para cuantificar el costo total de la TIC institucional, dado que los presupuestos son administrados por separado por los respectivos departamentos sustantivos y oficinas regionales y sobre el terreno. En el caso del PNUD, esto significa 166 oficinas repartidas por todo el mundo. Asimismo, es frecuente que algunos componentes del costo de la TIC se presupuesten directamente en el marco de las actividades y los programas sustantivos de la organización.

96. Además, el costo total de la TIC incluye las necesidades de recursos para proyectos específicos a mediana y gran escala, como la aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales y otros nuevos sistemas de TI, que a menudo se financian con cargo al presupuesto de gastos de capital de la organización a lo largo de un período de varios años.

97. Según las respuestas al cuestionario, el costo total aproximado de la TIC en las organizaciones oscila entre el 2% y alrededor del 13% del presupuesto anual total de la organización; la mayoría de las organizaciones gastan en TIC entre un 4% y un 7% de su presupuesto anual total. Esa cantidad no incluye los gastos en iniciativas y proyectos de TIC concretos, como los sistemas de planificación de los recursos institucionales, que pueden tener un costo tan elevado como los gastos de TIC periódicos anuales.

98. Como se ha señalado anteriormente, en algunas organizaciones se observa una tendencia a cierta centralización de la TIC. Esto generaría mayor transparencia respecto de los costos de esa tecnología, en la medida en que esos costos corresponderían, en buena parte, a los presupuestos de los departamentos de TIC comprendidos en los presupuestos por programas de las organizaciones, y solo habría que añadir los costos de los proyectos e iniciativas de TIC de mayor envergadura. Además, algunas organizaciones han aprobado o están preparando catálogos de costos de TIC para sus servicios básicos. Esto permitirá también mejorar la transparencia y la claridad respecto del costo de la TIC. Actualmente se está llevando a cabo un ejercicio similar en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y la Red de TIC de la JJE a nivel de todo el sistema. Por último, la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) también ayudará a los organismos de las Naciones Unidas a determinar el costo de la TI.

99. A juicio de los Inspectores, **no se puede lograr una gobernanza eficaz de la TIC a nivel institucional sin tener una idea clara de los gastos totales en TIC en los que incurre la organización.** Para asegurar una gobernanza eficaz de la TIC fundada en un enfoque estratégico, basado en los resultados y eficaz en función de los costos, se necesita información más detallada sobre los gastos en TIC, incluido, como mínimo, el total de gastos anuales en TIC en los que se ha incurrido, la proporción de gastos anuales en TIC periódicos y extraordinarios, detalles y un desglose de los costos correspondientes a algunas actividades y sistemas y proyectos específicos de TIC y las repercusiones financieras de las futuras inversiones e iniciativas de TI propuestas. Los encargados de la adopción de decisiones, tanto de dentro de las organizaciones como de fuera de ellas, deben disponer de información sobre las repercusiones financieras a fin de tener debidamente en cuenta el factor costo en sus procesos de adopción de decisiones y establecimiento de prioridades. La situación actual también dificulta la rendición de cuentas y la transparencia en relación con la gobernanza de la TIC.

100. En ese sentido, los Inspectores remiten también a la recomendación 1 de un informe anterior de la DCI sobre servicios de hospedaje de la TIC en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2008/5), en la que se indica que "los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían colaborar con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión con miras a definir un método coherente para registrar los gastos/costos de TIC a fin de facilitar el análisis costo-beneficio de los servicios de esa tecnología". A este respecto, los Inspectores reconocen la labor que se ha llevado a cabo en algunas organizaciones, así como en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y en la Red de TIC de la JJE en relación con el cálculo del costo de los servicios de TIC. Sin embargo, alientan a esas organizaciones, al Comité y a la Red de TIC a que ultimen y concluyan su labor sin demoras innecesarias.

101. La aplicación de la siguiente recomendación mejoraría la rendición de cuentas y la eficacia y eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 9

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían intensificar los esfuerzos encaminados a hacer un seguimiento de los costos de la TIC en sus organizaciones, incluidos los gastos anuales totales en TIC periódicos y extraordinarios, así como de los detalles de los principales elementos de los costos.

B. Inversiones en TIC

102. El proceso de adopción de decisiones respecto de las inversiones en TIC varía según las organizaciones. En la mayoría de ellas, el proceso de adopción de decisiones depende del monto financiero de los proyectos: en el caso de los pequeños proyectos de TIC, el oficial principal de servicios de información y/o los jefes de los departamentos sustantivos o las oficinas regionales o sobre el terreno tendrán autoridad para tomar las decisiones; los proyectos de tamaño medio necesitarán la aprobación del jefe del departamento y, en algunos casos, del comité de gobernanza de la TIC de la organización, así como la aprobación de los cuadros superiores y/o del máximo responsable de la TIC o del jefe de la organización; en el caso de los proyectos de gran envergadura y que entrañan costos considerables, habrá que establecer estructuras de gobernanza del proyecto específicas, integradas por comités directivos y de gestión, grupos de trabajo, etc., y se pedirá a los Estados miembros que financien esos proyectos o se financiarán con cargo a los presupuestos de gastos de capital de las organizaciones.

103. La mayoría de las organizaciones han establecido metodologías de gestión de proyectos, que normalmente se ciñen a la metodología "Prince2", en la que se basan. Sin embargo, a menudo esas metodologías no se aplican de manera coherente en toda la organización, dado el carácter descentralizado y federado de las estructuras de TIC de la mayoría de las organizaciones. En algunos casos existen diferentes metodologías que son utilizadas por los distintos departamentos y unidades dentro de una misma organización. Esto da lugar a la aplicación de distintos criterios de evaluación y adopción de decisiones en relación con las inversiones/los proyectos de TIC, así como a distintos requisitos en materia de aprobación y garantías de calidad y de especificaciones técnicas, como, por ejemplo, en lo relativo a las normas/requisitos de seguridad de la TIC.

104. Por consiguiente, en opinión de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían esforzarse por seguir desarrollando y refrendando unas metodologías y directrices sobre inversión en proyectos de TIC aplicables en todos los departamentos y servicios de sus respectivas organizaciones.** En particular, las directrices deberían incluir requisitos sobre la presentación de estudios de viabilidad para todas las propuestas de proyectos de TI, acompañados de la documentación pertinente, que incluyan un análisis costo-beneficio del ciclo de vida útil y en los que se indiquen las necesidades de recursos y las fuentes de financiación. También deberían incluir ciertos criterios de evaluación de las inversiones en proyectos que sirvan de orientación en el proceso de selección, a fin de asegurar un proceso justo y transparente, así como el requisito de indicar cómo va a contribuir el proyecto propuesto al logro de los objetivos estratégicos institucionales generales en materia de TIC. Las directrices deberían también contener disposiciones sobre la ejecución de los proyectos y prever la realización de un examen obligatorio posterior a la ejecución de proyectos e inversiones de TI importantes.

105. En la mayoría de las organizaciones, los Inspectores observaron que no existía una cartera central de proyectos en la que figuraran todos los proyectos de TIC ejecutados dentro de la organización. Esto dificulta la adopción de decisiones respecto de las inversiones en TIC y las prioridades en ese ámbito a nivel institucional, favorece que las decisiones se tomen en función de los casos en lugar de enmarcarse en una estrategia, y puede también dar lugar a la duplicación o la incompatibilidad de los sistemas y generar ineficiencias.

106. **Se debería establecer una oficina o función de gestión en el departamento de TIC, teniendo en cuenta los recursos existentes, para ayudar a administrar la aplicación de las metodologías y directrices sobre proyectos en la medida en que sea necesario. Además, se debería crear y actualizar regularmente una cartera de proyectos que contenga todos los proyectos de TIC ejecutados en la organización.**

107. Se observaron buenas prácticas en ese ámbito en la FAO, el PNUD, el UNICEF, las Naciones Unidas, la OMPI y el PMA. Por ejemplo, las Naciones Unidas han establecido una Oficina de Gestión de Proyectos central en el marco del Servicio de Gestión Estratégica de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, cuyo objetivo es asegurar que las inversiones en TIC respondan a las prioridades de la organización. Las tres funciones básicas de la Oficina de Gestión de Proyectos, que abarcan todo el ciclo de un proyecto, desde su justificación operacional hasta la realización de beneficios, comprende la gestión de la cartera institucional, el apoyo a la gestión del proyecto y la evaluación de los beneficios derivados de este. En el PMA y la OMPI se han establecido funciones similares. Esas organizaciones están creando una cartera de proyectos de TIC para hacer un seguimiento de la infraestructura y los sistemas de TIC existentes.

C. Resultados y supervisión de la TIC

108. Una gobernanza eficaz de la TIC requiere también procesos y estructuras de gestión de los resultados que permitan asegurar la supervisión puntual, objetiva y mensurable de los resultados de los proyectos de TIC, su funcionamiento y su adaptación a las necesidades y prioridades institucionales.

109. El objetivo de control ME.4.6 de los Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada (COBIT)¹⁷ requiere que se confirme que: i) se han alcanzado o superado los objetivos de TI acordados; ii) los progresos hacia el logro de esos objetivos cumplen las expectativas; y iii) cuando no se han cumplido los objetivos o no se prevén progresos, los encargados de la gestión toman medidas para corregir la situación. También prevé la presentación de informes sobre las carteras, los programas y los resultados en materia de TI pertinentes a fin de permitir al personal directivo superior y a los órganos rectores examinar los progresos en relación con el logro de los objetivos identificados. La evaluación de los resultados de TI debería ser una de las preocupaciones primordiales de los responsables de las operaciones y de la TI, puesto que permite demostrar la eficacia y el valor añadido de esa tecnología.

110. La evaluación de los resultados de la TIC se lleva a cabo a distintos niveles de la organización y por diversos mecanismos. Los resultados del departamento central de TIC y de otras unidades de TIC se evalúan mediante los instrumentos de evaluación de los resultados comunes existentes en las organizaciones. La mayoría de estas también llevan a cabo encuestas periódicas sobre satisfacción con la TIC y, además, se realizan exámenes después de la ejecución respecto de algunos proyectos e inversiones de TIC importantes.

111. Sin embargo, en algunas organizaciones no se evalúan los resultados de la TIC a nivel institucional por lo que respecta al logro del valor añadido previsto o esbozado en la estrategia de TIC de la organización, lo que permitiría comprobar que la TIC responde debidamente a las necesidades y prioridades operacionales de la organización a nivel institucional y las apoya.

112. En varias organizaciones, los principales entregables y prioridades identificados y expuestos en la estrategia de TIC no se reflejan, o lo hacen insuficientemente, en el mandato o la descripción de las funciones del personal correspondiente, ni en las evaluaciones del desempeño profesional conexas, tanto en el departamento central de TIC como en otras unidades y programas de TIC de la organización. A juicio de los Inspectores, **el mandato y la evaluación del desempeño profesional del personal debería incluir las prioridades y necesidades institucionales esenciales en materia de TIC expuestas en la estrategia de TIC de la organización, y estar vinculados a ellas, a fin de asegurar la correspondiente adaptación de la función y los servicios de TIC y de facilitar la supervisión de los resultados de TIC a ese respecto.** Los Inspectores remiten también a la recomendación 7 *supra*.

113. Se informó a los Inspectores de que, concretamente, no se realizaban regularmente exámenes periódicos después de la ejecución o entre homólogos de los proyectos e inversiones de TIC. Esto se consideraba una grave deficiencia porque no permitía comprobar si se habían alcanzado los objetivos vinculados a las inversiones en TI o si los análisis costo-beneficio y las estimaciones conexas eran correctos. También impedía extraer enseñanzas para futuros proyectos de TIC. Ese problema se destacaba también en muchos de los informes de auditoría y evaluación examinados por los Inspectores.

¹⁷ Para más información sobre COBIT, véase <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

114. La aplicación de la siguiente recomendación mejoraría los controles y el cumplimiento, así como la eficacia y la eficiencia de la gobernanza de la TIC.

Recomendación 10

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que se realizan exámenes posteriores a la ejecución de los principales proyectos e inversiones de TIC de acuerdo con las metodologías y políticas de la organización en materia de inversión en TIC.

115. La TIC está sujeta a la función de supervisión interna y externa de la organización. Los inspectores observaron que las operaciones de TIC de la organización se tenían debidamente en cuenta y eran objeto de auditorías y evaluaciones periódicas.

116. Sin embargo, los inspectores observaron también que no siempre se aplicaban cabal y puntualmente las recomendaciones derivadas de esas actividades de supervisión. Por lo tanto, instan a los jefes ejecutivos de las organizaciones a que aceleren su aplicación. Asimismo, los inspectores consideran que sería útil que el comité de gobernanza de la TIC incluyera periódicamente en su programa las principales cuestiones planteadas en los informes de auditoría y evaluación de la TIC, en particular las que por sus dimensiones y repercusiones afectan a toda la organización.

D. Gestión del riesgo en la esfera de la TIC

117. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se encuentran en distintas etapas de la gestión del riesgo en la esfera de la TIC, y la mayoría de ellas están preparando los documentos normativos y relativos al marco o ejecutando ejercicios piloto o que se encuentran en su primera fase. La gestión del riesgo está a cargo de los departamentos de TIC o, en varias organizaciones, forma parte de la gestión del riesgo institucional (GRI).

118. Algunas organizaciones (como la UIT, el PNUD, el PMA y la OMPI) han establecido ya registros de los riesgos que también abarcan los riesgos relacionados con la TIC. Sin embargo, la mayoría (por ejemplo, la FAO, el UNICEF y la OMM) todavía están desarrollando modelos y metodologías de GRI. Además de la información reunida en el presente informe, en el reciente informe de la DCI sobre la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2010/4) también se ofrece una visión de conjunto sobre el tema.

119. Pese a los progresos en la gestión del riesgo en el ámbito de la TIC, sigue siendo posible introducir mejoras, como se señaló durante las reuniones con los funcionarios y se indicaba en los distintos informes de auditoría y evaluación internas y externas.

120. En opinión de los inspectores, en una gestión eficaz del riesgo en la esfera de la TIC debería preverse la realización de evaluaciones periódicas del riesgo tanto al nivel estratégico global como a los niveles específicos del sistema, así como para los futuros proyectos de gran envergadura. También deberían llevarse a cabo evaluaciones del riesgo de las estructuras de TIC en las oficinas regionales y las oficinas en los países. **Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían establecer y actualizar regularmente registros o catálogos de riesgos en la esfera de la TIC que abarquen todos los sectores de la organización correspondiente.** Por último, las evaluaciones del riesgo podrían servir de base para formular estrategias y políticas de seguridad en relación con la TI, así como planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre.

121. Los comités de gobernanza de la TIC deberían tener en cuenta la información sobre el riesgo en el ámbito de la TIC y las evaluaciones y los catálogos de riesgos conexos en la medida en que se refieren a riesgos que tienen consecuencias para la TIC a nivel de la organización, como los vinculados a la aplicación de, por ejemplo, un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales o de otros sistemas importantes de TIC utilizados en toda la organización.

E. Seguridad de la TI

122. La TIC desempeña un papel de importancia creciente porque el desarrollo tecnológico y la utilización generalizada de esa tecnología en las organizaciones la hacen indispensable. La seguridad de la TIC reviste especial importancia para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas dado que la mayoría de ellas (en particular las Naciones Unidas, el OIEA y la OMPI) maneja información sumamente delicada y confidencial.

123. El nivel y la calidad de la gestión de la seguridad de la TIC varía en función de las organizaciones, aunque la mayoría de ellas aplican las normas ISO 27001 e ISO 9001. Sus actividades relacionadas con la seguridad de la TI comprenden la preparación y actualización de registros de riesgos en la esfera de la TIC; la realización de exámenes de la arquitectura de seguridad de la información; las evaluaciones de la vulnerabilidad de las principales aplicaciones y sistemas; las actividades de sensibilización acerca de la TI; un cuestionario obligatorio sobre cumplimiento de las normas en materia de la seguridad de la información/evaluación de riesgos y la celebración de seminarios para los responsables de la TIC. En el PNUD esas actividades se extienden también a sus oficinas regionales y en los países.

124. Sin embargo, no todas las organizaciones han adoptado manuales ni políticas ni sobre seguridad de la TIC ni las aplican de manera coherente dentro de la organización, lo que ha dado lugar a distintos niveles y normas de seguridad dentro de una misma organización. Tal es el caso, en particular, en las organizaciones cuya estructura de TIC está muy descentralizada y en aquellas que tienen oficinas regionales y oficinas en los países. Habida cuenta del alto grado de interconectividad entre los sistemas modernos de TIC, las diferencias en los niveles y las normas de seguridad que se aplican en las distintas partes de una misma organización suponen una amenaza para la seguridad de toda la organización. Además, no siempre están claras las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas del personal (tanto del personal de TI, como del resto) ni de los colaboradores que no forman parte de la plantilla (como los proveedores de servicios externos). Por último, en varias organizaciones en las que se han adoptado normas de seguridad de la TIC, estas no se han transmitido adecuadamente a todos los miembros del personal ni se ha impartido la formación pertinente al personal de TI y al resto de la plantilla.

125. Por lo tanto, a juicio de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían asegurarse de que se prepara y actualiza regularmente una estrategia sobre seguridad de la TIC, en forma de documento independiente o como parte de la estrategia institucional de TI.** A ese respecto, se deberían tener en cuenta nuevos riesgos para la seguridad de la TI, por ejemplo, los derivados de diferentes tecnologías y sistemas, como teléfonos móviles, Blackberries, Internet, sistemas de planificación de los recursos institucionales, etc. La estrategia o las normas y manuales de seguridad de la TIC también deberían aclarar las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas del personal en el ámbito de la seguridad de la TI. Las normas deberían ponerse en conocimiento del personal, que, cuando proceda, debería recibir la formación pertinente.

126. Los funcionarios competentes del departamento de TIC deberían preparar informes periódicos sobre la seguridad de la TIC que se deberían presentar al personal directivo superior y al comité de gobernanza de la TIC o su equivalente para que los examinen y tomen las medidas oportunas.

F. Continuidad de las operaciones de TIC y recuperación en casos de desastre

127. La mayoría de las organizaciones han aprobado políticas y planes sobre continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre y algunas organizaciones lo están haciendo actualmente. Unas pocas organizaciones (el PNUD, el UNITED y las Naciones Unidas) ya han efectuado pruebas y simulaciones de sus sistemas.

128. Los Inspectores observaron que los cambios tecnológicos, como la utilización de sistemas de planificación de los recursos institucionales y de la computación en la nube, plantea riesgos nuevos y adicionales para la continuidad de las operaciones (incluso por lo que respecta a la conectividad y a la disponibilidad de sitios de hospedaje seguros para albergar copias de respaldo), de los que es necesario ocuparse y que es preciso tener en cuenta a la hora de preparar, aplicar y poner a prueba los planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre. En ese contexto, algunos de los funcionarios entrevistados propusieron que se estudiara el papel del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) de las Naciones Unidas como proveedor de servicios para muchas organizaciones del sistema, así como las posibilidades y formas de incrementar la cooperación entre las organizaciones de las Naciones Unidas en ese ámbito, por ejemplo examinando las posibilidades de que las organizaciones sirvan de sitios seguros de respaldo mutuo las unas de las otras, como ya se hace en el caso de algunas organizaciones con sede en Nueva York y Ginebra.

129. Los Inspectores opinan que **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían incluir los riesgos relacionados con la continuidad de las operaciones y la recuperación en casos de desastre en sus evaluaciones y registros de riesgos de la TIC, que se deberían actualizar y poner a prueba periódicamente.** Se deberían presentar informes periódicos al comité de gobernanza de la TIC sobre la adopción y aplicación de los planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre de las organizaciones, en la medida en que afecten a cuestiones relacionadas con la TIC.

V. Cooperación en materia de tic a nivel de todo el sistema

130. Se consideró que la labor de la Red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación resultaba útil para mejorar la coordinación, la cooperación y la coherencia en el ámbito de la TIC dentro de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Las organizaciones se beneficiarían, en particular, de la labor que algunos grupos de trabajo de la Red, como los que se ocupaban de la seguridad de la TIC y de su costo.

131. Al mismo tiempo, algunas organizaciones alegaron que los debates de la Red no siempre desembocaban en resultados y decisiones concretos, y que no todas las organizaciones estaban en condiciones de aplicar efectivamente sus propuestas, recomendaciones y decisiones. También se señaló que el costo de asistir a las reuniones semestrales de la Red era bastante elevado para algunas organizaciones en relación con los beneficios que les reportaba. Por último, algunos funcionarios manifestaron su preocupación por el número de redes oficiales y oficiosas de TIC, además de la Red de TIC

de la JJE, como las redes locales de TIC de los distintos lugares de destino, y los grupos de trabajo del CICE, entre otros, propusieron que se redujera su número a fin de evitar duplicaciones y de reducir los costos de participación. Otras organizaciones indicaron que los órganos de coordinación de la TIC sobre el terreno eran mecanismos pertinentes y útiles, y que los equipos de gestión de las Naciones Unidas en los países tenían la prerrogativa de decidir cuál era la forma de utilizar más eficazmente esas estructuras y de dar instrucciones al respecto.

132. Algunos de los funcionarios entrevistados señalaron que la Red de TIC se podía potenciar, mejorando su papel y su labor, si la JJE daba orientaciones claras, por ejemplo, pidiendo resultados específicos en las esferas de TIC en las que se hayan detectado problemas que sean comunes a la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. También se indicó que se podía seguir mejorando el intercambio de información a nivel de la Red de TIC sobre cuestiones de interés común relacionadas con esa tecnología.

133. Los Inspectores comparten esas opiniones. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que representa a la administración y a los responsables de las operaciones, debería incluir en su programa cuestiones estratégicas y relacionadas con la TIC, como los costos, la adquisición de TIC, la aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales, la interconectividad entre sistemas, la seguridad de la TI y la utilización de nuevas tecnologías, que son comunes a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que repercuten en ellas. Los debates y las decisiones correspondientes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión podrían servir de orientación general para la Red de TIC y su labor. Al mismo tiempo, ello alentaría la celebración de debates sobre las cuestiones estratégicas relacionadas con la TIC desde la perspectiva de las operaciones en todo el sistema en el marco del Comité de Alto Nivel y facilitaría la comunicación y la interacción entre los responsables de la TIC y los directores de operaciones.

134. La aplicación de la siguiente recomendación mejoraría la coordinación y la cooperación en materia de TIC en el sistema de las Naciones Unidas.

Recomendación 11

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos, debería racionalizar la Red de TIC de la JJE identificando las cuestiones comunes relacionadas con la TIC y centrándose en ellas y ofreciendo una orientación clara a la Red a fin de mejorar la cooperación y la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Anexo I

Comités de gobernanza de la TIC, o su equivalente, en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

El anexo I se publica en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org) junto con el informe.

Anexo II

Estrategias de TIC en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

El anexo II se publica en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org) junto con el informe.

Anexo III

Oficiales principales de sistemas de información o su equivalente en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

| <i>Organización</i> | <i>Título</i> | <i>Grado</i> | <i>Jerarquía</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------|---|--------------|---|---|
| Naciones Unidas | Oficial Principal de Tecnología de la Información | SsG | El Oficial Principal de Tecnología de la Información responde ante el Secretario General, y depende del Vicesecretario General en el que se haya delegado la responsabilidad de supervisar la cartera de actividades de TIC de la Secretaría. | El Oficial Principal de Tecnología de la Información tiene las atribuciones y los recursos necesarios para supervisar las actividades de TIC de la Secretaría de las Naciones Unidas a nivel mundial (*). El Oficial Principal de Tecnología de la Información es responsable de la dirección general y los resultados de las actividades de TIC de la organización. Sus funciones y responsabilidades esenciales son: a) proporcionar dirección y liderazgo estratégicos para la gestión de la información y la tecnología en la Secretaría global; b) actuar como principal representante del Secretario General con respecto a la gestión de la tecnología y la información; c) asesorar al comité ejecutivo sobre tecnología de la información y las comunicaciones en calidad de miembro permanente de ese comité; d) promulgar las políticas y las normas en materia de TIC; e) participar en los comités directivos de la TIC que dirigen las principales iniciativas en ese ámbito; f) actuar como Jefe de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (responsable de ejecutar actividades estratégicas de TIC y de prestar servicios comunes que afectan a toda la organización); g) supervisar y mejorar la eficacia del marco de gestión de la TIC. |
| UNCTAD* | Jefe de la Sección de Apoyo de Tecnología de la Información | P5 | El Jefe de la Sección de Apoyo de Tecnología de Información depende del Director de Administración y Jefe del Servicio de Gestión de Recursos. | |
| UNODC* | Jefe del Servicio de Tecnología de la Información | D1 | El Jefe del Servicio de Tecnología de la Información depende del Director de la División de Gestión de la UNODC/ONUS. Técnicamente, el Jefe del Servicio de Tecnología de la Información también responde ante el Oficial | |

| <i>Organización</i> | <i>Título</i> | <i>Grado</i> | <i>Jerarquía</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------|--|--------------|---|---|
| | | | Principal de Tecnología de la Información de las Naciones Unidas. | |
| PNUMA* | Asesor de TIC | P5 | El Asesor de TIC depende del Director de la Oficina de Operaciones de la Oficina Ejecutiva. | |
| ONU-Hábitat* | | | | |
| ACNUR | Oficial Principal de Sistemas de Información y Director de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones | D2 | El Oficial Principal de Sistemas de Información depende directamente del director ejecutivo (Alto Comisionado). | <p>El Oficial Principal de Sistemas de Información preside el Comité Operacional de TIC, al que asisten los Directores Adjuntos con el fin de asegurarse que las inversiones del ACNUR en TIC están bien gestionadas y de que, en la medida de lo posible, se desarrollan sistemas aplicables en toda la Oficina. Se está procediendo a alinear la inversión en la sede y sobre el terreno a fin de que los proyectos resulten visibles y de que se pueda hacer un seguimiento de la inversión.</p> <p>El Oficial Principal de Sistemas de Información presta apoyo a la gestión del Comité Operacional de TIC, que está presidido por el Alto Comisionado Adjunto y al que asisten los directores de las divisiones y oficinas. Los principales programas de inversión se someten a ese Comité para su aprobación o para informar de la situación en la que se encuentran.</p> |
| OOPS* | Jefe de la División de Sistemas de Información | P5 | El Jefe responde ante el Director de Apoyo Administrativo (D1). | |
| PNUD | Oficial Principal de Tecnología y Director de la Oficina de Sistemas y Tecnología de la Información del PNUD | D2 | | El Oficial Principal de Tecnología supervisa las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas relacionadas con la TIC y representa al PNUD en diversos foros interinstitucionales, supervisa la gobernanza de la TIC y aplica la estrategia de gestión de la información. El Oficial Principal de Tecnología dirige los aspectos técnicos relacionados con la adquisición, el desarrollo, la gestión y la mejora de sistemas y servicios de TIC, presta apoyo técnico a los sistemas institucionales de TIC que son esenciales para las misiones, aplica controles para prevenir fraudes, y posibilita una evaluación y una gestión adecuadas del riesgo en relación con la TIC. |

| <i>Organización</i> | <i>Título</i> | <i>Grado</i> | <i>Jerarquía</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------|--|--------------|--|--|
| UNFPA | Jefe de los Servicios de Información de Gestión | D1 | El Jefe depende directamente del Director Ejecutivo Adjunto (Gestión). | El Jefe determina la estrategia, gestiona y supervisa las iniciativas, actividades y operaciones relacionadas con la TIC a nivel global, incluida la planificación de los recursos institucionales del UNFPA. Es el responsable de crear un entorno propicio para la integración de la TIC en los procesos de desarrollo y operacionales que permita una ejecución efectiva y eficaz de los programas, se asegura de que ese entorno se extienda globalmente a todo el UNFPA y presta servicios a todo el personal, las oficinas y las actividades mediante la adopción de normas de TIC específicas para el Fondo. El Jefe asegura la continuidad de las operaciones del UNFPA mediante el mantenimiento de sistemas de TIC y planes de recuperación en casos de desastre plenamente operacionales. |
| UNICEF | Director de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información | D2 | El Director de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información depende del Director Ejecutivo Adjunto de Gestión (SsG). | Las atribuciones del Director equivalen a las de un oficial principal de sistemas de información y un oficial principal de tecnología. Es el encargado de poner en marcha la mayoría de las iniciativas sustantivas. |
| PMA | Oficial Principal de Información | D2 | El Oficial Principal de Información responde ante el Director Ejecutivo Adjunto de Operaciones y Oficial Principal de Operaciones. | Las funciones del Director de TIC y Oficial Principal de Información son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Formular estrategias y políticas generales de TIC y asegurar una aplicación y un cumplimiento adecuados; • Asesorar a la administración acerca de todas las cuestiones e iniciativas relacionadas con la TIC; • Supervisar el desarrollo de una estrategia global de TIC a fin de facilitar un acceso eficaz en función de los costos a la información; • Gestionar la planificación, la administración y la ejecución de todas las actividades de mantenimiento y mejora de los sistemas; • Desarrollar estrategias de contención del costo de las tecnologías institucionales y supervisar los gastos globales de servicios de TIC; • Establecer y consolidar relaciones con organismos de las Naciones Unidas y otros órganos internacionales asociados; y • Poner en marcha arreglos de asociación con el sector privado y participar en ellos. |

UNOPS

| <i>Organización</i> | <i>Título</i> | <i>Grado</i> | <i>Jerarquía</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------|---|--------------|---|---|
| OIT | Director de la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones | | El Director de la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones depende del Director Ejecutivo del Sector de Gestión y Administración. | El actual anuncio de la vacante del puesto de Director de la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones incluye nuevas funciones y cometidos, entre los que figuran funciones estratégicas relacionadas con la TI. |
| FAO | Oficial Principal de Sistemas de Información | | El Oficial Principal de Sistemas de Información responde ante el Director General Adjunto (Operaciones). | El Oficial Principal de Sistemas de Información es el principal asesor del personal directivo superior de la organización y del Director de la División que presta servicios de TI por lo que respecta a la tecnología y los sistemas de información, incluidas la estrategia, la arquitectura, la gobernanza, la política y las operaciones. |
| UNESCO | Oficial Principal de Sistemas de Información | | El Oficial Principal de Sistemas de Información responde ante el Subdirector General de Administración. | El Oficial Principal de Sistemas de Información es responsable de todas las necesidades operacionales y sustantivas relacionadas con los sistemas de gestión del conocimiento y la información de la organización. Ello entraña el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y supervisión de una estrategia eficaz de sistemas de gestión del conocimiento y la información. El Oficial Principal de Sistemas de Información es el principal asesor del personal directivo superior por lo que respecta a los sistemas de gestión del conocimiento y la información y de TIC y a la integración de esos sistemas, y lidera la innovación, potencia las repercusiones operacionales y optimiza las inversiones de la UNESCO en plataformas de tecnología de información y las comunicaciones. |
| OACI | Jefe de la Sección de TIC | P 5 | El Jefe de TIC depende del Director o del Subdirector de la Oficina Administrativa. | En la OACI no se han establecido el papel y las funciones específicas del Oficial Principal de Sistemas de Información. El Jefe de TIC es el profesional de TI de mayor categoría de la OACI, y se encarga de la adopción de decisiones en las cuestiones técnicas y operacionales relacionadas con la TI. |
| OMS | Director de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información | | | |
| UPU | | | | |
| UIT | Jefe del Departamento de Servicios de Información | D1 | El Jefe depende del Secretario General o del Vicesecretario General, ante el que responde. | |

| <i>Organización</i> | <i>Título</i> | <i>Grado</i> | <i>Jerarquía</i> | <i>Funciones</i> |
|---------------------|---|--------------|--|---|
| OMM | Jefe de la División de Tecnología de la Información | P5 | El Jefe depende del Director del Departamento de Gestión de Recursos (D2). | |
| OMI | Director Adjunto/ Jefe de Tecnología de la Información y Sistemas de Información | D1 | El titular del puesto responde ante el Director de la División Administrativa o el SsG (D2). | |
| OMPI | | | | |
| ONUDI | Jefe de Gestión de la Información y las Comunicaciones | P5 | El Jefe responde ante el Director General de la División de Administración General y Apoyo a los Programas (D2). | |
| OMT | Coordinador del Programa de TIC | P4 | El Coordinador depende del Director de Administración y Finanzas. | |
| OIEA | Oficial Principal de Información, Director de la División de Tecnología de la Información | D | El Oficial Principal de Información depende del Director General Adjunto de Gestión. | El Oficial Principal de Información es responsable de las cuestiones operacionales y normativas relacionadas con la TIC. El Oficial Principal de Información responde ante la Dirección Ejecutiva de la Secretaría en asuntos relacionados con la estrategia, la seguridad, la planificación, las inversiones de capital, las políticas y las normas de TI del Organismo. |

* La UNCTAD, el PNUD, ONU-Hábitat, la UNODC/ONUV y el OOPS se rigen por el marco de gobernanza de la TIC de las Naciones Unidas establecido por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas y siguen la estrategia de TIC de la Organización.

Anexo IV

Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes con respecto a las recomendaciones de la DCI

JIU/REP/2011/9

| Informe | Efecto buscado | Fondos y programas de las Naciones Unidas | | | | | | | | | | | | Organismos especializados y OIEA | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | JJE* | Naciones Unidas** | UNCTAD | ONUDC | PNUMA | ONU-Hábitat | ACNUR | OOPS | PNUD | UNFPA | UNICEF | PMA | UNOPS | OIT | FAO | UNESCO | OACI | OMS | UPU | UIT | OMIM | OMI | OMPI | ONUDI | OMT | OIEA |
| Adopción de medidas | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Información | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recomendación 1 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 2 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 3 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 4 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 5 | a | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 6 | a | | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L |
| Recomendación 7 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 8 | d | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 9 | a | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 10 | d | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recomendación 11 | c | E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Leyenda: L: Recomendación para la adopción de una decisión por el órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: Recomendación que no requiere medidas de esta organización.

Efecto buscado: **a:** mejora de la rendición de cuentas; **b:** difusión de las mejores prácticas; **c:** aumento de la coordinación y la cooperación; **d:** mejora de los mecanismos de control y cumplimiento; **e:** aumento de la eficacia; **f:** logro de ahorros financieros significativos; **o:** otros.

* Medidas que ha de adoptar el Presidente de la JJE.

* Todas las entidades indicadas en ST/SGB/2002/11 salvo la UNCTAD, la UNODC, el PNUMA, ONU-Hábitat, el ACNUR y el OOPS.