



Asamblea General

Distr. general
22 de septiembre de 2010
Español
Original: inglés

Sexagésimo quinto período de sesiones

Temas 129 y 143 del programa

Presupuesto por programas para el bienio 2010-2011

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

Segundo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales y estimaciones revisadas en relación con la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, del presupuesto por programas para el bienio 2010-2011, y con la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera asegurando que se la mantuviera informada, anualmente, de los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

Umoja (que significa “unidad” en swahili) es un proceso continuo de transformación institucional que permitirá prestar servicios de alta calidad y eficaces en función de los costos en cualquier parte del mundo, en consonancia con la evolución de los mandatos de la Secretaría de las Naciones Unidas. En el último año, el equipo de Umoja ha logrado avances considerables en relación con la puesta en práctica de esta visión.

En particular, el equipo ha ultimado el diseño detallado de futuros procesos institucionales, en el que se han invertido cientos de horas de participación de expertos en temas sustantivos (cuando se redactó el presente informe, la versión preliminar de la documentación conexas aún no había recibido el visto bueno de los responsables de los procesos generales); ha presentado un estudio de beneficios



actualizado en que se verifican las oportunidades de valor cualitativo y cuantitativo publicadas en 2009; ha puesto en marcha programas de comunicación y gestión del cambio; ha analizado posibles cambios en las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos de la Organización, a fin de optimizar los procesos institucionales; y ha ampliado su base de datos de sistemas de información existentes. El equipo está analizando los sistemas de información para determinar cuáles podrían ser sustituidos por Umoja y en cuáles podrían establecerse interfaces con Umoja, y está estudiando la posibilidad de unificar funciones para mejorar la calidad de los servicios y recortar aún más los gastos operacionales.

La fase de diseño ha entrado en la recta final. Los procesos y necesidades de las Naciones Unidas se expresarán en el lenguaje técnico del futuro sistema de software, lo que generará un modelo de funcionamiento institucional que pondrá punto final a los preparativos para la construcción del sistema Umoja.

Partiendo de las mejoras de los procesos y la flexibilidad que proporcionará la unificación de la información global, una evaluación inicial ha confirmado que las Naciones Unidas también podrían obtener importantes beneficios anuales de una estructura de prestación de servicios revisada que centralice funciones específicas en centros de servicios compartidos y centros de excelencia. Los buenos resultados de la evaluación justifican que se realice un análisis más detallado, del que se informará en su debido momento.

Pese a las dificultades surgidas en el período a que se refiere el informe, está previsto que Umoja se implante dentro del plazo indicado en el primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380). Los dos principales problemas han estribado hasta ahora en la lentitud de las negociaciones para adquirir el software seleccionado, que ya han finalizado, y en las dificultades encontradas para ocupar los puestos y plazas vacantes con la suficiente rapidez. Al 31 de agosto se habían ocupado 46 de los 80 puestos y plazas.

Desde que se presentó el informe anterior, Umoja ha seguido recibiendo un apoyo y un asesoramiento valiosos de su Comité Directivo. Los miembros del Comité han facilitado la labor de Umoja siempre que han podido y han adoptado decisiones en el momento oportuno.

El equipo de Umoja continúa colaborando estrechamente en iniciativas complementarias paralelas que tienen por objeto mejorar las funciones administrativas de las Naciones Unidas. En el presente informe se actualiza brevemente la información sobre el papel de Umoja en estas numerosas cuestiones y oportunidades intersectoriales.

De conformidad con la resolución 64/243 de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó que se tuvieran en cuenta “opciones para reducir el costo” de Umoja, en el último año se han adoptado medidas para reducir el costo de la puesta en funcionamiento del proyecto y, al mismo tiempo, se han buscado oportunidades para reducir las previsiones de costos. Los avances logrados al respecto se resumen en el informe, si bien son de carácter gradual. En la etapa actual, en plena ejecución del proyecto, no pueden efectuarse reducciones drásticas sin modificar sustancialmente el plan y el enfoque aprobados por la Asamblea. Por lo tanto, el nivel general de financiación necesaria no ha sufrido cambios.

En la sección VI.B del informe figuran las medidas que debe adoptar la Asamblea General. Se solicita a la Asamblea que tome nota de los avances logrados en la aplicación del proyecto Umoja; que apruebe un complemento de un total de 90 puestos temporarios para el proyecto Umoja con cargo a la cuenta especial para el registro de los ingresos y gastos del proyecto; que consigne la suma de 12.416.300 dólares, aprobada inicialmente en la resolución 64/243 en concepto de autorización para contraer compromisos de gastos; y que tenga en cuenta que las partes de las necesidades restantes futuras que se financian con cargo al presupuesto ordinario y a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, respectivamente, se incluirán en el presupuesto que proceda correspondiente al ejercicio económico pertinente.

Cabe recordar que, si bien en el primer informe sobre la marcha del proyecto (véase A/64/380, párr. 94) se había solicitado la conversión de 36 plazas de personal temporario general en nuevos puestos temporarios, la Asamblea General no había aprobado explícitamente su creación como puestos temporarios; por consiguiente, se reitera esta solicitud. Se solicita también a la Asamblea que apruebe la redistribución de recursos de los servicios por contrata para financiar 10 puestos temporarios a fin de: a) apoyar la función de gestión de programas y proyectos de la Organización; y b) reforzar la capacidad de ejecución del equipo de Umoja, llevando a 90 el total de puestos temporarios asignados al proyecto. En una fase más avanzada de ejecución del proyecto se ofrecerá información sobre las economías acumulativas generadas por esta y otras medidas graduales.

Entretanto, Umoja utiliza con suma prudencia los recursos aprobados por la Asamblea General, como cabría esperar de un equipo que aspira a aumentar la eficacia y mejorar la gestión de los recursos en toda la Organización.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	6
II. Beneficios de Umoja.....	7
A. Actualización de los beneficios.....	7
B. Condiciones y plazos para la obtención de beneficios.....	9
C. Oportunidades adicionales para la obtención de beneficios: prestación de servicios ..	9
III. Avances	10
A. Calendario general de Umoja.....	10
B. Fase de diseño.....	14
C. Gestión del cambio.....	15
D. Información actualizada sobre sistemas existentes, adaptación y presentación de informes	18
E. Evaluación de las disposiciones de organización (régimen de gobernanza de Umoja) y supervisión.....	19
F. Personal del proyecto.....	21
IV. Cuestiones intersectoriales y oportunidades	22
A. Reforma administrativa y cambios en los procedimientos, políticas, normas y reglamentaciones	22
B. Armonización de las prácticas institucionales	24
C. Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones e iniciativas de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	24
D. Estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno y existencias para el despliegue estratégico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.....	25
V. Necesidades de recursos y contención de costos	25
A. Recursos necesarios	26
B. Situación de los recursos aprobados para el proyecto Umoja y utilización	29
C. Estimación de los gastos de funcionamiento futuros	30
D. Recursos para imprevistos	31
E. Contención de costos y opciones para reducir los costos	31
F. Reducción del equipo del proyecto	33
VI. Resumen de los recursos necesarios para los sistemas institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo y medidas que deberá adoptar la Asamblea General.....	34

A.	Resumen de las necesidades de recursos.	34
B.	Medidas que deberá adoptar la Asamblea General.	34
Anexos		
I.	Actualización de los beneficios cuantitativos	36
II.	Actualización de los beneficios cualitativos	43
III.	Marco de gobernanza actualizado de Umoja	46
IV.	Organigrama y distribución de los puestos para 2011.	47

I. Introducción

1. Los principios generales que rigen Umoja se resumen en la siguiente declaración de objetivos:

Umoja es un proceso continuo de transformación institucional que permitirá prestar servicios de alta calidad y eficaces en función de los costos en cualquier parte del mundo, en consonancia con la evolución de los mandatos de la Secretaría de las Naciones Unidas. Mediante la actualización de conocimientos técnicos, la armonización de prácticas y la aplicación de tecnología mundial, Umoja maximiza la productividad de los recursos humanos, financieros y materiales de las Naciones Unidas. Umoja supera las barreras institucionales, geográficas y funcionales, promoviendo una cultura de transparencia, rendición de cuentas, empoderamiento, intercambio y unidad en toda la Organización.

2. Umoja, piedra angular de la reforma administrativa de las Naciones Unidas, tiene su origen en la decisión de la Asamblea General de reemplazar el Sistema Integrado de Información de Gestión (resolución 60/283, secc. II, párr. 4) y constituye una oportunidad única para modernizar los métodos de trabajo, la infraestructura tecnológica y los conocimientos técnicos del personal de la Secretaría.

3. En respuesta a la decisión de la Asamblea General, el Secretario General propuso en su informe a la Asamblea (A/62/510/Rev.1) la implantación de una solución global de planificación de los recursos institucionales, aprovechando esa oportunidad para modernizar radicalmente la administración. Posteriormente, la Asamblea General aprobó el marco de gobernanza, la financiación inicial y la creación de una cuenta multianual (resolución 63/262, secc. II, párrs. 7, 18 y 25, respectivamente). La iniciativa recibió el nombre de “Umoja” (que en swahili significa “unidad”) en reconocimiento de la unidad y armonización de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales en toda la Organización.

4. El primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380) contenía un estudio de viabilidad inicial en que se mostraban los beneficios cualitativos y cuantitativos que podrían esperar obtener las Naciones Unidas una vez que el sistema¹ se hubiera implementado y estabilizado por completo; información actualizada sobre los avances logrados en las fases de preparación y diseño; un análisis de varias estrategias de aplicación para su examen por la Asamblea General; una solicitud de recursos para el bienio 2010-2011 y previsiones de las necesidades hasta el final del proyecto; e información sobre la experiencia adquirida en iniciativas similares.

5. La Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de iniciar la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales con la opción de “fase piloto inicial”, aprobó la financiación para el bienio 2010-2011; observó que las necesidades restantes futuras para el sistema de planificación de los recursos institucionales se incluirían en las propuestas ulteriores para el presupuesto ordinario y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes a los ejercicios económicos hasta 2013; y solicitó al Secretario

¹ El término “sistema” hace referencia a un sistema informatizado de gestión de la información que incluye la reestructuración de los procesos institucionales y la aplicación de conocimientos técnicos actualizados y mejores prácticas institucionales aceptadas.

General que la mantuviera informada anualmente sobre los progresos del proyecto Umoja (resolución 64/243, párrs. 113, 114, 116 y 117, respectivamente).

6. De conformidad con el párrafo 117 de la resolución 64/243, este informe presenta un examen de los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos de Umoja (sección II), información actualizada sobre los progresos (sección III), información general sobre cuestiones y oportunidades intersectoriales (sección IV), e información actualizada sobre las necesidades de recursos para los bienios 2010-2011 y 2012-2013, y sobre las medidas de contención de costos (sección V). También responde a las solicitudes de información formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su décimo informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2010-2011, relativo a la tecnología de la información y las comunicaciones (A/64/7/Add.9).

II. Beneficios de Umoja

7. Como se informó a la Asamblea General en su sexagésimo cuarto período de sesiones, el equipo de Umoja analizó los procesos institucionales vigentes, dejó constancia de las necesidades funcionales y encontró oportunidades de mejora. Se recabaron aportaciones de cientos de funcionarios (denominados expertos en temas sustantivos) a fin de validar esas oportunidades y cuantificar los beneficios y, al mismo tiempo, se reunieron y analizaron numerosos datos.

8. Fruto de la labor anteriormente descrita fue el estudio de viabilidad inicial, cuyas estimaciones mínimas indicaron que, a condición de que existieran y se mantuvieran algunos factores de éxito clave, Umoja podría reportar beneficios cuantitativos totales que oscilarían entre 134 millones y 224 millones de dólares anuales² después de la implementación satisfactoria del sistema y su total despliegue y estabilización a nivel global.

9. Era de esperar que el estudio de viabilidad evolucionara a medida que aumentaba la información proporcionada por el diseño detallado. El análisis se ha actualizado en consecuencia. En la presente sección se ponen de relieve los cambios registrados en los beneficios cuantitativos y cualitativos y se formulan reservas a la obtención de dichos beneficios. También se plantea la posibilidad de que la aplicación de un nuevo modelo de prestación de servicios en la Secretaría de las Naciones Unidas reporte beneficios cuantitativos adicionales.

A. Actualización de los beneficios

10. Cada una de las oportunidades de valor cuantitativo y cualitativo presentadas en el estudio de viabilidad se examinaron para determinar su viabilidad y la vigencia de los datos y se analizaron nuevos beneficios. La amplia mayoría de los beneficios cuantitativos iniciales se confirmaron. Se cuantificaron siete nuevos beneficios y, en unos pocos casos, se volvieron a calcular algunos beneficios anteriores con arreglo a datos de referencia o parámetros revisados. También se definieron nueve beneficios cualitativos adicionales (los anexos I y II del presente informe contienen información pormenorizada al respecto).

² Véanse el resumen de alto nivel que figura en el cuadro 1 y los cálculos exhaustivos que figuran en el anexo I al presente informe.

Cuadro 1
Resumen actualizado de los posibles beneficios cuantitativos anuales,
por esfera funcional^a

(En millones de dólares EE.UU.)

Componente	Beneficios revisados		Beneficios originales		Variación	
	Estimación mínima	Estimación máxima	Estimación mínima	Estimación máxima	Estimación mínima	Estimación máxima
	a	b	c	d	e = (a-c)	f = (b-d)
Cadena de producción y distribución/adquisiciones/logística	46,3	62,2	49,2	74,7	-2,9	-12,6
Tecnología y gestión de datos	37,3	64,9	34,0	59,3	3,3	5,6
Recursos humanos	28,5	44,5	24,3	44,1	4,2	0,4
Servicios centrales de apoyo	23,1	40,7	20,2	34,9	2,9	5,8
Finanzas	6,2	10,5	6,2	10,5	—	—
Total^b	141,3	222,6	133,9	223,5	7,5	-0,8

^a Véanse los cálculos pormenorizados que figuran en el anexo I.

^b Las diferencias obedecen al redondeo de las cifras.

11. Como se observa en el cuadro 1, la estimación mínima de los beneficios cuantitativos previstos asciende en la actualidad a 141 millones de dólares, lo que supone un aumento de 8 millones de dólares, mientras que la estimación máxima no ha experimentado cambios esenciales y se ha mantenido en 223 millones de dólares³. Los beneficios cuantitativos solo se percibirán una vez que hayan concluido la implementación y la estabilización, en virtud del perfeccionamiento de los procesos institucionales, la mejora sustancial de la disponibilidad y la calidad de la información, la reducción de las tareas manuales y el refuerzo de los conocimientos técnicos del personal.

12. Es preciso reiterar que todas las cifras que se presentan en el estudio de viabilidad son estimaciones. Si bien son producto de un análisis riguroso, de asesoramiento especializado y de la experiencia, están basadas en diversas hipótesis y en los datos disponibles, que no siempre son fiables debido a las limitaciones de los sistemas de información existentes.

13. Como se puso de relieve en el primer estudio de viabilidad, es razonable esperar que se obtengan beneficios dentro de los intervalos presentados, pero se trata de beneficios potenciales y no deben interpretarse como economías ni deben tenerse en cuenta al preparar futuros presupuestos hasta que Umoja se haya desplegado y estabilizado por completo y se hayan calculado sus repercusiones con exactitud⁴.

14. Asimismo, hasta que la Organización adopte decisiones sobre su futuro modelo de prestación de servicios (véase también secc. II.C) y esas decisiones se hayan ejecutado y estabilizado, no será posible determinar con antelación dónde se liberarán recursos administrativos para realizar actividades de mayor valor.

³ El cálculo inicial fue de 223.464.000 dólares, el pronóstico actual es de 222.587.000 dólares. Véanse los cálculos pormenorizados que figuran en el anexo I.

⁴ Se ha previsto que esto ocurra en el segundo semestre de 2015. La mayoría de los beneficios cuantitativos se acumularán de forma gradual hasta ese momento, pero algunos beneficios cualitativos se percibirán poco después de que finalice el despliegue.

B. Condiciones y plazos para la obtención de beneficios

15. Unos beneficios cualitativos y cuantitativos de esta magnitud solo se podrán obtener con el apoyo constante y activo de todos los interesados, consistente, entre otras cosas, en el firme respaldo político y financiero de los Estados Miembros, la capacidad de liderazgo de los altos funcionarios de las Naciones Unidas para que Umoja reciba el apoyo y la participación incondicionales que necesita, y la voluntad de la Administración y el personal de aceptar métodos de trabajo más eficaces.

16. Entre otras cosas, también es necesario que el equipo de Umoja supervise la calidad de todos los entregables, y que las estructuras de dirección y gobernanza de Umoja lleven a cabo una supervisión atenta y mitiguen los riesgos mientras dure el proyecto. Asimismo, el equipo de Umoja debe colaborar con la Organización en su totalidad a fin de forjar una visión común y asegurar la transmisión eficaz de conocimientos de los especialistas externos al personal de las Naciones Unidas. El mayor alcance de la educación y la capacitación no debe limitarse al sistema, sino abarcar procesos completos.

C. Oportunidades adicionales para la obtención de beneficios: prestación de servicios

17. El equipo de Umoja, con la asistencia de cientos de funcionarios, ha diseñado el futuro estado de la Secretaría de modo que el personal autorizado pueda realizar transacciones con un alto grado de coherencia, calidad, seguridad y control en cualquier lugar del mundo, en el ámbito local, regional o central.

18. Así pues, una reforma administrativa del calibre de Umoja, con procesos institucionales recientemente armonizados, funciones y responsabilidades redefinidas y un sistema de información mundial integrado, ofrece una oportunidad perfecta para centralizar determinados servicios administrativos en una o en unas pocas ubicaciones y eliminar duplicaciones innecesarias.

19. Este tipo de cambio es frecuente en las reformas de los sectores público y privado. Por ejemplo, en algunas organizaciones internacionales, entre las que figuran el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Mundial de la Salud, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Internacional para las Migraciones, la adopción de nuevos modelos de prestación de servicios ha coincidido con la implementación de sistemas de planificación de los recursos institucionales, con resultados positivos.

20. Recientemente, la Asamblea General hizo suya la Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que tiene por objeto transformar la prestación de servicios a las misiones sobre el terreno (véase la resolución 64/269). Con arreglo a la Estrategia, los centros de servicios mundiales y regionales asumen la mayoría de las funciones relativas a las operaciones y las transacciones, de modo que en las misiones propiamente dichas se realizan únicamente las actividades que dependan de una ubicación específica. Los principios básicos de Umoja se corresponden con los principios que rigen la Estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. La celebración de consultas entre el equipo de Umoja y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno favorece la adopción de un enfoque coherente de la prestación de servicios.

21. La aplicación de un modelo de prestación de servicios de talla mundial conlleva la estructuración de una organización a fin de prestar servicios eficaces en función de los costos y óptimos desde el punto de vista operacional. La adopción de un enfoque de la prestación de servicios racionalizado y adaptado a las necesidades de las Naciones Unidas como práctica oficial contribuiría a reducir la duplicación de esfuerzos en todas las entidades de la Secretaría y a ampliar aún más los beneficios de Umoja. Algunos procesos fundamentales podrían ser ejecutados por personal especialmente capacitado agrupado en centros de servicios compartidos⁵, mientras que los centros de excelencia⁶ se encargarían de la formulación de políticas y actividades estratégicas similares y la adopción de decisiones, lo que permitiría al personal local centrar su atención en las actividades específicas del lugar en que se encuentran.

22. La experiencia de las organizaciones comerciales y no comerciales demuestra que los cambios estructurales como los que aquí se describen reportan beneficios cualitativos y cuantitativos como la mejora de la gobernanza, la reducción de los costos, el aumento del nivel de prestación de servicios y desempeño, la mejora de la calidad de los datos y la mejora de la gestión de riesgos.

23. A juzgar por los resultados preliminares de una evaluación inicial de las oportunidades de prestación de servicios realizada por varios miembros del equipo de Umoja con la asistencia de consultores, las Naciones Unidas podrían beneficiarse considerablemente de la concentración de servicios en centros de servicios compartidos y la centralización de la formulación de políticas y la adopción de decisiones en centros de excelencia.

24. A fin de analizar esa oportunidad, se ha previsto una evaluación detallada de la prestación de servicios en toda la Secretaría, incluidas las misiones sobre el terreno. La evaluación examinará el actual entorno de las operaciones, determinará posibles beneficios y ámbitos susceptibles de mejora y elaborará un estudio de viabilidad y un plan de ejecución exhaustivos. Durante el proceso se celebrarán consultas amplias en toda la Organización. Toda decisión adoptada con respecto a la prestación de servicios se incorporaría en el diseño y la posterior implantación de Umoja (véase también párr. 106). En el estudio de la viabilidad de la prestación de servicios se analizarán también las oportunidades de utilización de los centros de servicio construidos por otras entidades del sistema de las Naciones Unidas.

III. Avances

A. Calendario general de Umoja

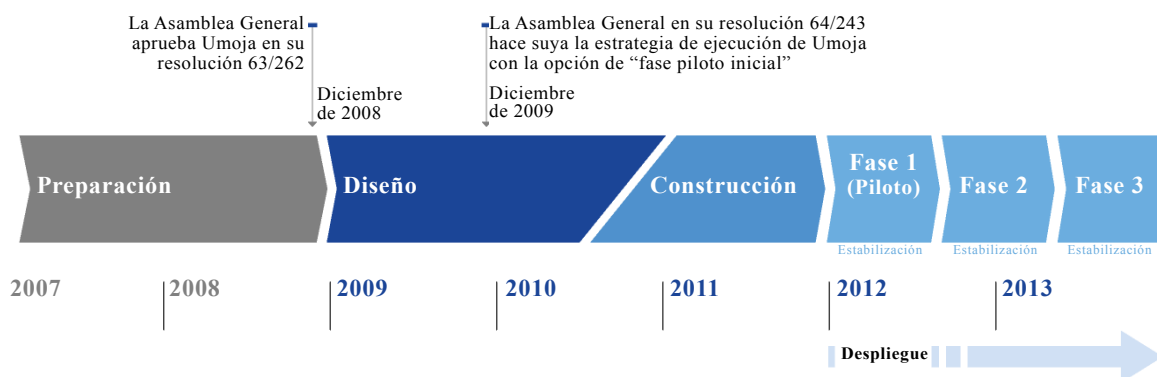
25. Como se observa en el gráfico I, el calendario de actividades de alto nivel de Umoja se divide en cuatro fases principales: preparación, diseño, construcción y desarrollo. La fase de preparación concluyó en febrero de 2009 y la fase de diseño

⁵ En los centros de servicios compartidos se concentran las actividades que dependen de una ubicación específica a fin de normalizar la prestación de servicios, lograr economías de escala y liberar al personal de primera línea para que pueda realizar actividades más sustantivas.

⁶ Los centros de excelencia reúnen los conocimientos especializados necesarios para gestionar actividades estratégicas y analíticas complejas, como la formulación de políticas, el análisis de tendencias y análisis del desempeño.

comenzó en ese mismo período⁷. Cuando se redactó el presente informe aún no habían concluido las últimas actividades de la fase de diseño y ya habían comenzado de forma paralela los preparativos de la fase de construcción.

Gráfico I
Calendario actualizado de Umoja



26. Durante el examen del primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380) en el sexagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto solicitó que en los informes futuros sobre la marcha de los trabajos se presentara un panorama general del alcance funcional y geográfico del proyecto, así como un calendario más detallado y un panorama general de los recursos necesarios (véase A/64/7/Add.9, párr. 72), solicitud que posteriormente hizo suya la Asamblea en su resolución 64/243.

27. Cabe señalar que Umoja se desplegará en toda la Secretaría⁸, incluidas las operaciones sobre el terreno. Su alcance funcional abarca la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo en las esferas de los recursos humanos⁹, las finanzas¹⁰, la cadena de producción y distribución¹¹ y los servicios centrales de apoyo¹². En el diseño se incluyen más de 270 procesos. En el gráfico II y en el cuadro 2, respectivamente, figuran un calendario detallado del proyecto Umoja y una descripción general de los recursos necesarios.

⁷ Cabe señalar que, debido a la multitud de tareas y a su complejidad, los límites entre las fases no siempre son tan claros como los que aparecen en el diagrama, y algunas actividades específicas a menudo rebasan esos límites. Con frecuencia resulta más eficaz comenzar a seleccionar actividades de una nueva fase mientras finalizan las de la fase anterior.

⁸ Como se expone en el boletín del Secretario General ST/SGB/1997/5, titulado "Organización de la Secretaría de las Naciones Unidas".

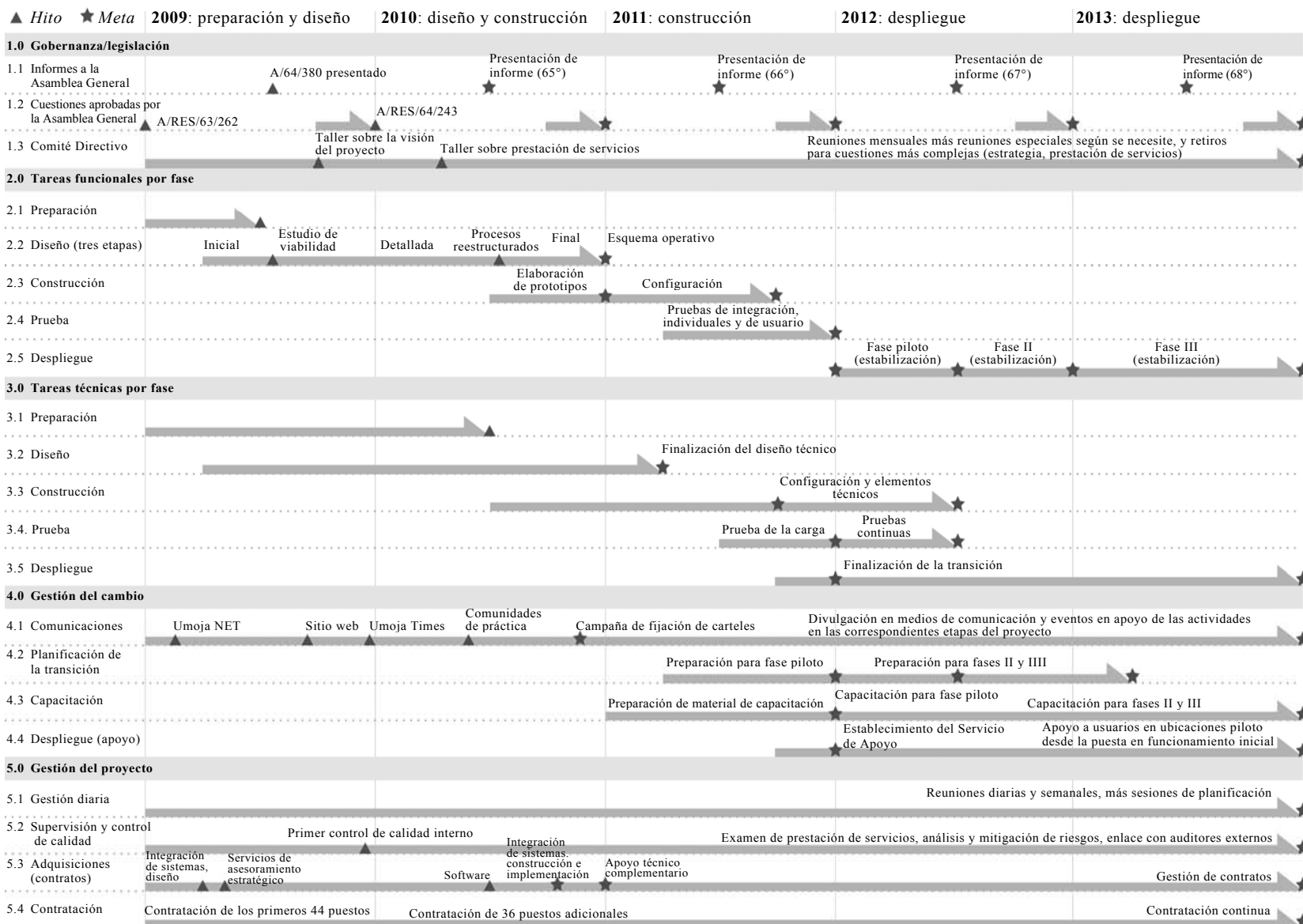
⁹ Nómina de sueldos, gestión de organización, gestión de puestos, gestión del tiempo y gestión de la fuerza de trabajo (por ejemplo, administración de personal, derechos y seguro); la contratación y el aprendizaje electrónicos quedan fuera del ámbito de aplicación.

¹⁰ Administración del efectivo y gestión de la tesorería, contabilidad de costos y de gestión, contabilidad financiera (incluidos procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activo fijo e inventario y libro mayor), preparación y ejecución del presupuesto, subvenciones y planificación institucional estratégica.

¹¹ Planificación y gestión, fuentes de adquisición, recepción para distribución y empleo para enajenación.

¹² Gestión de actividades, administración de locales, administración de servicios, gestión de programas y proyectos, servicios al público y al personal y gestión de viajes.

Gráfico II Calendario detallado de Umoja^a



^a Véanse las notas en la página siguiente

*Notas***1.0 Gobernanza/legislación**

- 1.1 Informes a la Asamblea General En el informe A/62/510/Rev.1 se presentó la propuesta inicial del Secretario General; desde el sexagésimo cuarto período de sesiones se presentan informes sobre la marcha del proyecto con carácter anual.
- 1.2 Cuestiones aprobadas por la Asamblea General En la resolución 63/262 la Asamblea aprobó el marco de gobernanza, 20 millones de dólares en concepto de financiación inicial y la creación de una cuenta multianual. En la resolución 64/243 la Asamblea hizo suya la opción de iniciar la ejecución con la opción “fase piloto inicial”, y solicitó informes anuales sobre la marcha del proyecto.
- 1.3 Comité Directivo Los miembros del Comité proporcionan supervisión, orientación y apoyo a la Presidenta. En la estructura de gobernanza de Umoja se ofrece información detallada al respecto.

2.0 Tareas funcionales por fase

- 2.1 Preparación Formación del equipo, establecimiento de la gobernanza, selección de proveedores de servicios y herramientas, compilación y análisis de necesidades operacionales, compilación y evaluación de las oportunidades de mejora y los riesgos, y registro de los procesos y sistemas institucionales vigentes (“en el estado en que se encuentren”). Las actividades de preparación comenzaron en 2007, ejecutadas por un equipo provisional.
- 2.2 Diseño Tres etapas: diseño inicial, detallado y final, durante las cuales se prepara el estudio de viabilidad inicial; se finaliza el análisis de las coincidencias y diferencias; la futura solución queda registrada rigurosamente en forma de mapas de procesos y datos; y se miden y registran los cambios en los flujos de trabajo, las funciones y las responsabilidades de la Organización.
- 2.3 Construcción Elaboración de prototipos, configuración de la solución en el software seleccionado.
- 2.4 Prueba Puesta a prueba intensiva de la solución: pruebas de integración e individuales de los módulos funcionales con formularios, informes, interfaces, conversiones, ampliaciones y flujo de trabajo (denominados elementos FRICEW).
- 2.5 Ejecución Transición de los viejos sistemas y métodos de trabajo a los nuevos. Habrá tres fases de despliegue en tres ubicaciones geográficas diferentes: fase piloto, fase II y fase III.

3.0 Tareas técnicas por fase

- 3.1 Preparación Análisis técnico y estrategias, apoyo a la adquisición de software, depuración de datos, preparación para la discontinuación de los sistemas existentes, apoyo a las interfaces y las conversiones, transición y discontinuación.
- 3.2 Diseño Apoyo al diseño funcional, diseño de la configuración técnica y dimensionado, diseño de los elementos FRICEW, especificaciones técnicas, etc.
- 3.3 Construcción Apoyo a la configuración, implementación de la infraestructura técnica, más desarrollo técnico de los elementos FRICEW.
- 3.4 Prueba Puesta a prueba de la infraestructura técnica, incluida la carga, y los componentes FRICEW (que se solapa con las pruebas de funcionamiento); preparación para la producción.
- 3.5 Despliegue Preparación para el despliegue, transición técnica, apoyo técnico continuo desde la puesta en funcionamiento inicial.

4.0 Gestión del cambio

- 4.1 Comunicaciones Entre los ejemplos de actividades figuran la concienciación, la educación, la comunicación con los expertos en temas sustantivos, la divulgación a los Estados Miembros, la creación de expectativas, etc.
- 4.2 Planificación de la transición Definición de la transición de las viejas funciones y responsabilidades a las nuevas, planificación de la autorización de sistemas (control del acceso), gestión de cuestiones relacionadas con la transición y descripción de conocimientos técnicos y necesidades en materia de capacitación (que se solapa con la capacitación).
- 4.3 Capacitación Preparación de material de capacitación; capacitación de la comunidad de usuarios en nuevas funciones y procesos y en el uso del sistema.
- 4.4 Despliegue Servicios de apoyo a los usuarios disponibles en los lugares piloto desde la puesta en funcionamiento inicial.

5.0 Gestión del proyecto

- 5.1 Gestión diaria Celebración de reuniones diarias y semanales, más sesiones de planificación
- 5.2 Supervisión y control de calidad Examen de la prestación de servicios y el desempeño, análisis y mitigación de riesgos, enlace con auditores externos.
- 5.3 Adquisiciones El contrato de servicios de integración de sistemas se dividió en dos partes correspondientes a las fases del proyecto: i) diseño, y ii) construcción e implementación.
- 5.4 Contratación Incluye la contratación de personal (mediante anuncios de vacantes y anuncios de vacantes temporales), consultores independientes y expertos en temas sustantivos. (Se han propuesto 10 puestos adicionales para el período 2011-2013, con lo que el total de plazas se elevará a 90.)

Cuadro 2
Recursos necesarios, por fase

	<i>Preparación</i>	<i>Diseño</i>	<i>Construcción</i>	<i>Fases de despliegue I a III</i>
Personal de Umoja, equivalente a jornada completa ^a	30	44	90	90
Expertos en temas sustantivos, equivalente a jornada completa	No se aplica	44	66	66
Consultores individuales, equivalente a jornada completa	2	6	12	8
Otros costos ^b (miles de dólares EE.UU.)	2 776,7	40 791,8	90 893,0	75 853,2

^a Cabe señalar que el equivalente a jornada completa en las Naciones Unidas corresponde a 10,6 meses de trabajo (21,75 días laborables por mes).

^b Otros costos incluyen: viajes de funcionarios, servicios por contrata, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales, y mobiliario y equipo.

B. Fase de diseño

28. En la fase de diseño se planean en detalle las mejoras en los métodos de trabajo de las Naciones Unidas; se determina la configuración técnica del futuro sistema; se describen los cambios que se registrarán en los flujos de trabajo, las funciones y las responsabilidades de la Organización; y se trazan los planes para las fases restantes. La fase de diseño se divide a su vez en tres:

- Diseño inicial: concluyó en julio de 2009 y en ella se llevó a cabo el estudio de viabilidad preliminar y el diseño de alto nivel
- Diseño detallado: el primer borrador de los documentos de diseño se finalizó en mayo de 2010; en esta fase se diseñó un conjunto de procesos reestructurados¹³. El proceso de validación aún no ha concluido
- Diseño final: comenzó en julio de 2010 y en ella se elaborará un esquema operativo y se preparará la fase de construcción.

29. En condiciones normales, la fase de diseño final hubiera sido inmediatamente posterior a la de diseño detallado, pero se suspendió durante tres meses hasta que concluyeron las negociaciones con la empresa proveedora del software. El proceso de adquisición fue complejo y las negociaciones para obtener resultados óptimos se prolongaron más de lo previsto. Si la labor de diseño final hubiese comenzado sin que se conociera el software seleccionado, la Organización habría corrido el riesgo de malgastar recursos considerables en caso de que no se llegara a firmar el contrato. Esa cautela podía traducirse en demoras, pero se reestructuró la labor a fin de dar prioridad a las actividades que no dependían del software y que, en otras circunstancias, se hubieran llevado a cabo más tarde, como el examen de las cuestiones normativas y las interdependencias institucionales. Hasta la fecha se han mitigado las repercusiones generales en el calendario del proyecto.

¹³ Cabe señalar que los entregables de las fases de diseño inicial y detallado dependen del software.

30. Entre las actividades de diseño realizadas y los entregables obtenidos hasta la fecha cabe mencionar los siguientes: cursos prácticos que han contado con la participación de cientos de expertos en temas sustantivos para elaborar y validar procesos institucionales reestructurados; examen interno para garantizar la integridad, coherencia y armonización de los procesos en todas las esferas funcionales; determinación de políticas, procedimientos, normas y reglamentos que requieran una actualización a fin de optimizar la solución; celebración de consultas en el seno de la Organización para obtener apoyo a los cambios operados (aún no ha concluido, véase la sección IV.A); examen del estudio de viabilidad; y evaluación inicial de las oportunidades de prestación de servicios de las Naciones Unidas.

31. Entre las actividades técnicas realizadas durante la fase de diseño figura la preparación de bases para la presentación de informes, la conversión de datos, la seguridad a nivel de aplicaciones, las soluciones relacionadas con el portal, la gobernanza de datos, la infraestructura y la configuración técnica (entorno de prueba, desarrollo, control de calidad, producción, recuperación en casos de desastre y entorno de prueba de valores límite), así como el análisis de los posibles efectos en la red; la elaboración de un catálogo de formularios, informes, interfaces, conversiones de datos, ampliaciones y flujos de trabajo, conocidos como elementos “FRICEW”; la elaboración de prototipos para validar elementos de diseño críticos; y el establecimiento de entornos de prueba y desarrollo operacionales. El equipo técnico de Umoja trabaja en coordinación con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en función de las necesidades, en particular para informar sobre las necesidades en materia de telecomunicaciones y velar por que se adopten las disposiciones adecuadas a fin de garantizar la eficacia de la implementación.

C. Gestión del cambio

32. La gestión del cambio consiste en un enfoque estructurado de la gestión del proceso de evolución institucional que facilita el paso de una organización de su estado actual a su estado futuro previsto, mediante la prestación de asistencia al personal de todas las categorías con vistas a la transición a nuevas formas de trabajo.

33. El equipo de gestión del cambio de Umoja es responsable de todas las actividades relacionadas con el proceso de cambio institucional. Este proceso se gestiona de manera coherente e integrada en todas las fases del proyecto mediante planificación y preparación, comunicaciones y capacitación.

Preparación para el cambio: creación y participación de la red de interesados de Umoja

34. En el último año, el equipo de gestión del cambio logró la participación de una gran variedad de funcionarios de las Naciones Unidas en actividades relacionadas con Umoja. Gracias a esta iniciativa, algunos de los principales interesados (expertos en temas sustantivos, responsables de los procesos funcionales y responsables de los procesos generales) participaron siempre que les fue posible en el diseño de la solución de Umoja. En atención al carácter global del ámbito de

Umoja, más de la mitad de los expertos (54%) procedían de lugares de destino fuera de Nueva York¹⁴.

35. En el período que abarca el informe, el equipo de gestión del cambio estableció tres componentes importantes de la red mundial de interesados de Umoja:

- Se estableció una presencia de gestión del cambio de Umoja en Ginebra. Durante la fase de diseño, más de 100 expertos en temas sustantivos destinados en Ginebra contribuyeron a la solución
- En el curso práctico para líderes de Umoja del Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno, celebrado en Brindisi (Italia) en mayo de 2010, el equipo de gestión del cambio estableció un primer grupo de 25 líderes sobre el terreno que representaban a 23 misiones. Estos funcionarios son ahora los encargados y los coordinadores de las actividades de Umoja en sus respectivos lugares de destino. El curso los preparó para apoyar la implementación de Umoja mediante la presentación de los conceptos de diseño básicos, los principios rectores y el calendario del proyecto. Está previsto que se organicen más actividades de estas características
- Umoja reúne a grupos de funcionarios de todo el mundo, como los relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones y la cadena de producción y distribución, en comunidades de práctica que interactúan mediante herramientas de intercambio de información en línea (como Umoja NET¹⁵). Estas comunidades constituyen un vehículo para el intercambio de ideas y datos y la coordinación de actividades comunitarias en apoyo de la implementación de Umoja.

36. Mientras la fase de diseño de Umoja llega a su fin y comienza la fase de construcción, el equipo de gestión del cambio continuará movilizándolo a los interesados y solicitando su participación de manera proactiva, ampliando la red de líderes de Umoja hasta que abarque toda la Secretaría. El equipo adapta su enfoque a cada grupo de interesados mediante encuentros presenciales, siempre que las circunstancias lo permitan, a fin de que todos los interesados se impliquen verdaderamente en Umoja.

¹⁴ Se han realizado 266 actividades de diseño o extensión organizadas por el equipo de Umoja o que han contado con su participación. Más de 837 funcionarios de las Naciones Unidas, en representación de 49 lugares de destino, han participado en actividades relacionadas con Umoja, lo que supone un total de 6.689 días-persona de personal no asignado a Umoja.

¹⁵ Umoja NET es un espacio web seguro que permite la interacción directa entre el equipo de Umoja y los interesados de toda la Secretaría. Umoja NET permite a los interesados coordinar su participación en las actividades de Umoja y realizar un seguimiento de ella, acceder en línea a los materiales de diseño y entregables de Umoja e interactuar directamente con el equipo de Umoja en relación con diversas materias.

37. Además de organizar sus propias actividades¹⁶, Umoja aprovecha sistemáticamente el calendario habitual de conferencias del personal las Naciones Unidas para informar a los funcionarios y alentar su participación en la mayor medida posible. Este enfoque permite a Umoja dirigirse a comunidades específicas de interesados y aprovechar los gastos de viaje que esas conferencias generan¹⁷.

Comunicaciones

38. Umoja utiliza varias herramientas de comunicación para garantizar la debida participación de los diferentes grupos y perfiles de personal de todo el mundo. En la mayor medida posible, Umoja establecerá una comunicación directa con todos los interesados, sea en persona o por videoconferencia.

39. El equipo de gestión del cambio ha abierto además múltiples vías de comunicación sirviéndose de medios tradicionales y en línea. Umoja NET permite establecer una interacción directa en línea con los interesados, desde los expertos en temas sustantivos hasta los miembros del Comité de Dirección. Al mismo tiempo, el sitio web público de Umoja (www.unumoja.org) ofrece información más general, incluido el boletín informativo “Umoja Times”. Umoja publica artículos periódicamente en iSeek, lo que garantiza su divulgación en toda la Secretaría. “Umoja Wire” es un servicio de noticias en línea que ofrece noticias e información actualizadas sobre actividades en curso relacionadas con el proyecto.

Capacitación

40. La aceptación y la utilización eficaz de la solución de Umoja se basarán en un amplio programa de aprendizaje para usuarios finales. El equipo de gestión del cambio está preparando un programa de aprendizaje por etapas riguroso y eficaz en función de los costos.

41. Durante el despliegue, la capacitación para usuarios finales comenzará aproximadamente seis meses antes de que Umoja se ponga en funcionamiento en una determinada ubicación. El personal tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos generales y técnicos sobre Umoja. El programa abarcará el aprendizaje en el aula dirigido por instructores y basado en funciones, complementado por actividades de estudio independiente interactivas y basadas en Internet. El aprendizaje en el aula se impartirá de manera inmediata a para asegurar la máxima comprensión y retención de los contenidos y conocimientos técnicos adquiridos.

42. Dado que Umoja y las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) se aplicarán de manera simultánea, se elaborarán conjuntamente estrategias y materiales integrados de aprendizaje para usuarios finales compatibles con el programa de capacitación general de la Secretaría.

¹⁶ Entre las actividades de divulgación organizadas por Umoja figuran el seminario para directores de programas y proyectos (Ginebra), dos cursos prácticos sobre las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y Umoja (Ginebra y Nueva York), y reuniones de información en varios lugares de destino. Umoja continúa celebrando videoconferencias con las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales.

¹⁷ Entre las principales actividades que han contado con la presencia de Umoja figuran: la conferencia de jefes de servicios de recursos humanos (Bangkok), la conferencia de oficiales jefes de adquisiciones (Viena), la conferencia del Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno (Entebbe), y las conferencias de oficiales jefes de finanzas y oficiales jefes de adquisiciones (Nueva York).

D. Información actualizada sobre sistemas existentes, adaptación y presentación de informes

43. Se calcula que 690 sistemas podrían ser sustituidos por Umoja¹⁸ y que aproximadamente 200 sistemas más necesitarán un interfaz con Umoja¹⁹. El mayor número posible de interfaces utilizarán soluciones genéricas²⁰.

44. Partiendo del análisis de procesos y el examen de las necesidades efectuados hasta la fecha, y asumiendo que la Organización es capaz de adaptarse a nuevos métodos de trabajo, hasta ahora no ha sido preciso adaptar en esencia el núcleo del software. No obstante, el sistema necesitará varias ampliaciones²¹ para ofrecer una solución óptima y compatible con las Naciones Unidas. Podrían necesitarse dos ampliaciones considerables, a la espera de los resultados del análisis que se lleve a cabo en la fase final de diseño: a) un libro mayor paralelo, en respuesta al doble ciclo presupuestario de las Naciones Unidas²²; y b) una solución a las necesidades de las Naciones Unidas en materia de seguimiento de materiales²³.

¹⁸ Se está llevando a cabo una amplia labor de catalogación y análisis de todos los sistemas de software existentes junto con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno. Entre los principales sistemas que se sustituirán figuran los ocho módulos de IMIS; varios sistemas del Departamento de Apoyo a las Operaciones sobre el Terreno, incluido Galileo (gestión del activo), Mercury (adquisiciones fuera de la Sede), y SUN (finanzas); ProcurePlus (sistema de adquisiciones de la Sede); y MATRIX (registro de licencias en las operaciones sobre el terreno). Otros centenares de aplicaciones ad hoc, administrativas y para fines especiales también serán sustituidas u obviadas por Umoja.

¹⁹ Entre esos sistemas figuran sistemas de las Naciones Unidas y sistemas externos de organismos como el PNUD. Los principales interfaces internos son Inspira; el Sistema institucional de control de la identificación; la gestión de los contenidos institucionales; el sistema de gestión de las relaciones con los clientes (iNeed); la gestión del transporte aéreo; la gestión de raciones; los portales de la Intranet y la Internet; y los interfaces de los servicios médicos y de seguridad, el seguro médico, la gestión de actividades, la administración de locales, la facturación telefónica y la gestión de visados. Los principales interfaces externos son el PNUD, ATLAS, el sistema de pensiones de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y los datos de referencia de la Comisión de Administración Pública Internacional.

²⁰ Entre los ejemplos de interfaces genéricos previstos cabe citar los servicios médicos y de seguridad y la facturación telefónica. Estos normalizarán el registro de datos y reducirán los costos de desarrollo y apoyo, pero no serán aplicables en todos los casos.

²¹ Toda solución de planificación de los recursos institucionales puede complementarse con programas externos, denominados “ampliaciones”. Estos programas incorporan funciones adicionales a las del núcleo del software, al que se “conectan” sin modificarlo. Por consiguiente, no afectan a las actualizaciones de software y su mantenimiento es mucho más económico que las adaptaciones, que sí modifican el núcleo del software.

²² Los dos principales ciclos presupuestarios de las Naciones Unidas son independientes y asincrónicos: el presupuesto ordinario es bienal y abarca desde el mes de enero de los años impares al mes de diciembre de los años pares, mientras que el presupuesto de las operaciones de mantenimiento de la paz abarca del mes de julio de un año al mes de junio del año siguiente. Como dictan las mejores prácticas, las organizaciones del sector público deberían operar como una sola entidad y un único ejercicio económico y, por consiguiente, las Naciones Unidas tendrían que unificar todos los ciclos. Dado que eso es imposible en la práctica, el diseño de Umoja hará frente a estas circunstancias inusuales del modo considerado hoy en día más eficaz en función de los costos, que consistiría en la utilización de un “libro mayor paralelo”. Esto se verificará mediante prototipos en el último trimestre de 2010.

²³ Con arreglo a las normas de las Naciones Unidas, el activo fijo debe gestionarse del mismo modo que las partes materiales del inventario. En la actualidad se está estudiando si el software

45. La inteligencia institucional y la presentación de informes son indispensables para aprovechar el valor de los datos centralizados y armonizados del sistema. Se están preparando soluciones para sistemas de presentación de informes operacionales, planificación táctica y apoyo a la adopción de decisiones, que se desarrollarán en la fase de construcción. También se están preparando soluciones para facilitar la presentación de informes analíticos en línea a los Estados Miembros, los donantes y otros interesados.

E. Evaluación de las disposiciones de organización (régimen de gobernanza de Umoja) y supervisión

46. La estructura de gobernanza de Umoja, que se presentó inicialmente en el informe del Secretario General (A/62/510/Rev.1), se actualizó e incorporó en el informe de la Comisión Consultiva relativo a la tecnología de la información y las comunicaciones (A/63/487 y Corr.1 y 2, anexo VI). La estructura se ha revisado desde entonces a fin de reflejar la evolución de su composición, estructura y nomenclatura, y se muestra en el anexo III del presente informe.

47. El Comité de Gestión continúa supervisando los avances de Umoja. A medida que avanza la iniciativa y deben adoptarse decisiones en relación con cuestiones como la política administrativa y la estructura de organización, la participación del Comité adquiere mayor importancia.

48. El Director del proyecto Umoja cuenta con el firme apoyo de la estructura de gobernanza. Tiene acceso directo a los jefes de los principales proveedores de servicios de organización (la mayoría de los miembros del Comité Directivo, incluida la Secretaria General Adjunta de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno) y, en particular, sus dos oficiales informantes, la Secretaria General Adjunta de Gestión (Presidenta del Comité Directivo) y el Subsecretario General/Oficial Principal de Tecnología de la Información (quien asesora sobre la gestión cotidiana del proyecto y las cuestiones de tecnología).

49. El Comité Directivo continúa prestando servicios de supervisión, orientación y asesoramiento al Presidente. En sus respectivas esferas de responsabilidad, los miembros del Comité Directivo prestan apoyo a Umoja en calidad de clientes y usuarios de los servicios operacionales de la Organización, y en calidad de asociados que colaboran en la mejora de las prácticas institucionales. Por recomendación de la Comisión Consultiva (véase A/64/7/Add.9, párr. 58), recomendación que posteriormente aprobó la Asamblea General en su resolución 64/243, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias está representado en el Comité Directivo.

50. Como se pone de relieve en el primer informe sobre la marcha del proyecto, no sería práctico que el Comité Directivo estuviera integrado por representantes de todas las principales entidades de la Secretaría. Cabe señalar que la representación en el Comité Directivo no es una función de inclusión o no inclusión en el proceso de diseño o en las futuras fases del proyecto. El equipo de Umoja llevó a cabo una amplia labor de divulgación en las fases de preparación y diseño a fin de que se

seleccionado permitirá planificar, almacenar, transportar y reparar el activo fijo y que este aún pueda capitalizarse y depreciarse de conformidad con las IPSAS. Si no es así, será preciso ampliar el software.

tuvieran en cuenta las necesidades de todos los interesados y grupos consultivos²⁴. Asimismo, los responsables de los procesos generales y los procesos funcionales han colaborado estrechamente en la resolución de cuestiones relacionadas con posibles cambios en las políticas o los procedimientos (véase también la sección IV.A).

51. En las fases de construcción y despliegue, la participación de los grupos consultivos continuará garantizando que se reciben y se estudian las aportaciones de todas las futuras comunidades de usuarios. En particular, estos grupos participarán en la prueba de aceptación de los usuarios²⁵ y en el examen de los cambios en las estructuras, las funciones, las prácticas y los procesos de cada oficina, departamento o misión.

52. La supervisión del proyecto se lleva a cabo en cuatro niveles principales:

- La supervisión interna del proyecto es responsabilidad de la Oficina de Gestión del Proyecto Umoja²⁶. La Oficina lleva a cabo la labor de control de calidad de los avances y los entregables en conjunción con el asociado para la integración de sistemas²⁷. El personal superior del proyecto examina periódicamente el desempeño del asociado para la integración de sistemas
- Periódicamente se lleva a cabo un control de calidad por una tercera parte, el asociado para el asesoramiento estratégico, contratado también para el proyecto y supervisado por la Oficina de Gestión del Proyecto
- Los oficiales informantes del Director (la Secretaria General Adjunta de Gestión y el Subsecretario General/Oficial Principal de Tecnología de la Información) aprueban diariamente las decisiones en sus respectivas esferas de autoridad, mientras que el Comité de Gestión y el Comité Directivo se encargan de la supervisión periódica y participan en todas las decisiones que tengan repercusiones estratégicas para la Organización o entrañen gastos de elevada cuantía
- Los órganos de supervisión, como la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Junta de Auditores y la Dependencia Común de Inspección desempeñan también sus funciones habituales.

²⁴ Responsables de los procesos generales (directivos superiores a quienes los miembros del Comité Directivo han confiado la autoridad principal para adoptar decisiones en relación con procesos interfuncionales y funcionales); responsables de los procesos funcionales (ejecutivos/directivos superiores seleccionados por el Comité Directivo como representantes de las principales entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas); y expertos en temas sustantivos de todos los ámbitos representativos de la Organización.

²⁵ La prueba de aceptación de los usuarios es parte de la estrategia de control de calidad. Se realizará después de las pruebas técnicas pero con anterioridad al despliegue, y permitirá que los futuros usuarios simulen transacciones reales en el sistema a fin de detectar deficiencias en la lógica o la funcionalidad de los procesos.

²⁶ La Oficina de Gestión del Proyecto Umoja está integrada por el Director, el Oficial de Gestión del Proyecto, el Oficial Administrativo Superior y los seis jefes de equipo.

²⁷ El asociado para la integración de sistemas es la empresa (o empresas) de consultoría líder de mercado contratada para ayudar a las Naciones Unidas a diseñar, construir, probar y desplegar el nuevo sistema. Esta empresa aporta los expertos y la experiencia de los que no dispone la Organización, y a los que resultaría poco práctico contratar a nivel interno por el período necesario.

F. Personal del proyecto

53. Como se muestra en el organigrama presentado en el primer informe sobre la marcha de los trabajos (véase A/64/380, anexo III), el equipo de Umoja se compone de 80 funcionarios, 36 de ellos financiados con cargo a los fondos para personal temporario general. El estado actual y previsto de las contrataciones se muestra a continuación en el cuadro 3. En la sección V.A, relativa a las necesidades de recursos, se examina la propuesta de aumentar el número de funcionarios con la creación de 10 puestos temporarios adicionales mediante la redistribución de recursos de los servicios por contrata a gastos relacionados con puestos, así como la conversión de 36 puestos financiados con cargo a los fondos para personal temporario general.

Cuadro 3
Situación de las vacantes de Umoja

Situación								Al 31 de agosto de 2010		Previstas: octubre de 2010		Previstas: diciembre de 2010	
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (OC)	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Vacantes cubiertas:													
De plantilla	1	5	6	11	1	—	8	32	40				
Temporales			4	6	2	—	2	14	18				
Subtotal, vacantes cubiertas	1	5	10	17	3	—	10	46	57,5	60	75	72	90
Evaluación de candidatos		1	2	5	3			11	14				
Candidatos seleccionados				1	1			2	5				
Publicadas					8	1		9	11				
Pendientes de publicación				5	2		1	9	11				
Aprobadas	1	6	18	33	8	1	13	80	100				

Abreviaturas: OC, otras categorías; SG, Servicios Generales.

54. Pese a la estrecha cooperación y colaboración brindadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otras partes interesadas de la Secretaría, la lentitud de las contrataciones ha seguido planteando problemas y se considera un factor de riesgo importante. Al 31 de agosto de 2010 se habían llenado 46 de los 80 puestos y plazas disponibles, bien mediante anuncios de vacantes o bien mediante anuncios de vacantes temporales. Un proyecto como Umoja necesitaría que se agilizará el proceso de contratación. No cabe duda de que, en esta y otras esferas de la gestión de los recursos humanos, los avances del proyecto se ven entorpecidos en ocasiones por los propios procesos que se ha propuesto mejorar.

55. Los expertos en temas sustantivos complementan a los funcionarios a jornada completa de Umoja. La duración de las contribuciones de los expertos oscila entre unas pocas horas y varios meses.

56. Umoja también se ha beneficiado de la asignación temporal del Servicio de Apoyo a la Gestión de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión al

equipo de gestión del cambio. El 1 de octubre de 2009, cuatro puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario (1 D-1, 1 P-5, 1 P-2 y 1 SG (OC)) y dos puestos financiados con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (2 P-4), así como los recursos relacionados con puestos del Servicio de Apoyo a la Gestión, se asignaron temporalmente al equipo de gestión del cambio de Umoja, que los utilizará mientras dure el proyecto. Mientras dure la asignación temporal a Umoja de los recursos del Servicio de Apoyo a la Gestión, éste continuará prestando asesoramiento y asistencia a la Secretaría en materia de optimización de las operaciones internas mediante mejores prácticas, mejora de procesos y autoevaluación.

IV. Cuestiones intersectoriales y oportunidades

57. Están en curso una serie de actividades complementarias para mejorar las funciones administrativas y la prestación de servicios de la Secretaría. Éstas escapan al mandato de Umoja, pero son interdependientes y requieren la participación y el apoyo del equipo de Umoja.

58. Umoja ha colaborado con colegas de toda la Secretaría, incluyendo los que aplican Inspira, la Estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno, del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las IPSAS, el plan unificado de servicios de continuidad de las operaciones de información y comunicación y recuperación en casos de desastre, el marco de rendición de cuentas, el enfoque de las Naciones Unidas centrado en la prestación de servicios (véase también la sección II.C), las iniciativas de sostenibilidad (véase el anexo II, Actualización de los beneficios en los servicios centrales de apoyo) y muchos otros, para asegurar que todo el trabajo está totalmente integrado y evitar la duplicación de esfuerzos.

A. Reforma administrativa y cambios en los procedimientos, políticas, normas y reglamentaciones

59. Umoja participa en la reestructuración de los procesos institucionales, el diseño con arreglo a las prácticas más avanzadas en la industria y el establecimiento de una plataforma de tecnología global con controles automatizados. Además de apoyar, facilitar y participar en las iniciativas de reforma en curso, Umoja también crea sus propias oportunidades para mejorar las políticas y prácticas existentes a fin de permitir el mejor uso de la nueva solución. Se han determinado los ámbitos en que el diseño de Umoja tiene elementos comunes con las actuales prácticas, procedimientos, políticas, normas y reglamentaciones institucionales. Existen oportunidades en los ámbitos de la rendición de cuentas, los requisitos de certificación, la contratación, la delegación de autoridad, la planificación y ejecución del presupuesto, la gestión financiera, la gestión global de efectivo y la banca, entre otros. Umoja ha iniciado consultas en el seno de la Organización sobre las muchas reformas propuestas. Se espera que la mayor parte se resuelvan a nivel del titular de la actividad o del proceso.

60. En cuestiones de política comunes, se ha establecido una coordinación entre Umoja y otras iniciativas de la Secretaría para asegurar la armonización. En particular, el Departamento de Gestión está aprovechando el trabajo de Umoja para

apoyar los actuales esfuerzos de reforma administrativa que avanzan en paralelo, incluidos los que se describen a continuación.

61. Se prevé que el Departamento de Gestión, con el apoyo del equipo de Umoja, emprenderá un esfuerzo para consolidar todas las normas, reglamentaciones, políticas, manuales de procedimientos, instrucciones administrativas (ST/AI), Circulares del Secretario General (ST/SGB) y demás material de referencia administrativo en una biblioteca única, en línea, habilitada para búsquedas. Esta biblioteca será la referencia única para todos los documentos administrativos de política y relativos a procedimiento, e incluirá el portal del Marco de política de mantenimiento de la paz (<http://intranet.dpkp.org/dpkp/pages/PoliciesAndPractices.aspx>), elaborado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, o se basará en el mismo.

Rendición de cuentas

62. El éxito de un marco de rendición de cuentas depende tanto de sus componentes culturales como sus componentes técnicos. Umoja prestará una contribución significativa a este último, y tal vez al primero, por medio del registro electrónico detallado de las transacciones y aprobaciones. El equipo de Umoja ha estado colaborando estrechamente con otras partes de la Secretaría para garantizar que la solución que aporta sea útil para el Marco.

63. Umoja tendrá la capacidad para proporcionar informes sobre el rendimiento, y apoyar una gestión basada en resultados a través de las funciones de gestión de programas y proyectos y herramientas de apoyo a las decisiones. Para que este esfuerzo dé resultados, es indispensable la adopción de una metodología uniforme dentro de la Organización.

64. Umoja está participando en un grupo de tareas dirigido por el Departamento de Gestión para examinar la delegación de las atribuciones administrativas ejercidas en la Secretaría. Ello es importante, ya que la delegación de atribuciones estará representada en la estructura de seguridad del nuevo sistema.

65. Umoja apoyará los esfuerzos del Secretario General para aplicar la gestión del riesgo institucional y un marco reforzado de control interno. Durante la fase de diseño, se concibieron nuevos procesos institucionales para cumplir con las normas y reglamentaciones, al mismo tiempo que se incorporaron en la solución controles internos automáticos para aumentar la integridad de las transacciones. Este esfuerzo se ampliará con el seguimiento de los elementos de datos fundamentales mediante la presentación de informes especializados.

66. También se ha invitado a Umoja a actuar como miembro del grupo de trabajo encargado del proyecto de instrucciones administrativas sobre firma electrónica, dirigido por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para ayudar a articular la política de las Naciones Unidas. Esta colaboración asegurará la armonización adecuada entre la política y los nuevos procesos diseñados de Umoja.

Finanzas

67. Los equipos de las IPSAS y Umoja están trabajando juntos para asegurar una solución compatible con las IPSAS (véase el tercer informe sobre la marcha de la adopción de las IPSAS por las Naciones Unidas (A/65/308)). Entre las actividades conjuntas recientes figuran la preparación de formatos de los estados financieros y

el plan contable. Estas soluciones se presentarán para recabar comentarios a las comunidades financieras en toda la Organización.

Recursos humanos

68. Los equipos de Umoja y de Inspira están colaborando para desarrollar la interfaz entre sus sistemas, sobre la base de un enfoque de arquitectura de empresa. Se están identificando y diseñando los puntos de integración entre las dimensiones de personas, procesos y tecnología.

69. El equipo de Umoja también ha colaborado estrechamente con el Departamento de Gestión en su proyecto de reforma para simplificar las prestaciones del personal de las Naciones Unidas y racionalizar su administración mediante el intercambio de información y velando por que las propuestas presentadas en el análisis puedan ser admitidas por el sistema.

B. Armonización de las prácticas institucionales

70. Umoja contribuye al Comité de Alto Nivel sobre la Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación respecto de la iniciativa sobre la armonización y reforma de las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas, en una serie de maneras, en particular:

- a) La simplificación y armonización de las prácticas comerciales²⁸;
- b) Apoyo a la aplicación de las IPSAS²⁸;
- c) Apoyo para el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia²⁸;
- d) Consulta con otros organismos y entidades del sistema que han aplicado sistemas de planificación de los recursos institucionales, incluida la revisión de sus procesos rediseñados y, si es posible, aprovechando la misma funcionalidad o una similar dentro de la aplicación por parte de las Naciones Unidas (véase también la sección V.E *infra*, sobre contención de costes);
- e) Estudio de la posibilidad de aprovechar los centros regionales de servicios compartidos interinstitucionales.

C. Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones e iniciativas de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

71. Para que Umoja sea eficaz se necesita la colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y todos los demás recursos de la tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Organización. Los equipos técnico y de datos de Umoja

²⁸ Dentro de la Secretaría.

han cooperado con el examen estructural de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en particular mediante la creación de una base de datos de la información necesaria para construir el componente de planificación de los recursos institucionales del modelo de arquitectura de empresa. También se ha establecido una cooperación para garantizar la integración con otros sistemas de empresa y la armonización con las estrategias de recuperación de desastres y continuidad de las operaciones, así como con el desarrollo de aplicaciones que se está llevando a cabo en la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

D. Estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno y existencias para el despliegue estratégico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

72. Umoja está trabajando con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para garantizar que los procesos institucionales de mantenimiento de la paz desarrollados en el marco de la Estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno están armonizados e integrados en el diseño Umoja, y que el sistema sustentará los objetivos del Departamento, como mejorar la gestión y el control de los recursos sobre el terreno, ayudar a la adopción de decisiones y aumentar la transparencia en la presentación de informes desde el terreno. El modelo de ejecución de servicios del apoyo a las actividades sobre el terreno figurará y estará integrado en cualquier enfoque general futuro de prestación de servicios de las Naciones Unidas.

73. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha emprendido una visión estratégica, evaluación y análisis de la capacidad de las existencias para el despliegue estratégico mantenidas en la Base Logística de las Naciones Unidas (BLNU) en Brindisi, Italia. La evaluación tiene por objeto evaluar la eficacia y la eficiencia general de la capacidad de las existencias para el despliegue estratégico, y su idoneidad para las futuras necesidades en materia de apoyo. Umoja se sumará al examen mediante su participación en talleres conjuntos y velará por que el futuro sistema de Umoja incluya una funcionalidad para apoyar los esfuerzos de modularización y despliegues futuros de esas existencias.

V. Necesidades de recursos y contención de costos

74. El primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales prevé, entre otras cosas, las necesidades de recursos de Umoja para los bienios 2010-2011 y 2012-2013 utilizando el importe de 20 millones de dólares aprobado para el bienio 2008-2009 como base de referencia. También se presentan cuatro opciones de aplicación: “fase piloto inicial”, “IPSAS primero”, por función, y tradicional. En su resolución 64/243, la Asamblea General hizo suya la recomendación de seguir la estrategia “fase piloto inicial”, mediante el despliegue de Umoja a las Naciones Unidas en su conjunto, en tres pasos: en primer lugar en un grupo de lugares piloto, y a continuación, en el resto de la Organización, en dos etapas. Los recursos necesarios para aplicar la opción “fase piloto inicial” a través del despliegue completo se estimaron en 315.792.300 dólares, sin imprevistos.

A. Recursos necesarios

75. Se recuerda que, en su resolución 64/243, la Asamblea General, entre otras cosas, aprobó el importe de 24.192.200 dólares para Umoja, que se financiará con cargo al presupuesto ordinario para el bienio 2010-2011, incluidos 11.775.900 dólares en virtud de la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, y autorizó al Secretario General a contraer compromisos por valor de 12.416.300 dólares. En la misma resolución, la Asamblea también autorizó al Secretario General a contraer compromisos por un monto total que no exceda de 28.516.500 dólares de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en relación con el período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010, y se le pidió una relación de la situación en el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto de la cuenta de apoyo para el período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010. Además, en la ulterior resolución 64/271, la Asamblea General consignó la suma de 57.033.000 dólares en la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011.

76. El nivel global de los recursos necesarios para el proyecto Umoja permanece invariable.

77. Los recursos necesarios para 2010-2011 se rigen por la fórmula de participación en los costos de 2008-2009²⁹, después de incluir un ajuste por las cantidades anteriores financiadas para el período 2008-2009 para garantizar que el costo del proyecto del presupuesto general se comparte con arreglo a la fórmula.

Actualización de las necesidades de recursos para el bienio 2010-2011

78. El nivel general de las estimaciones del costo del proyecto para el bienio 2010-2011 se mantiene en 175,3 millones dólares. Sin embargo, con el fin de abordar dos importantes deficiencias en la estructura del equipo Umoja que fueron identificadas durante la fase de diseño, el presente informe incluye una propuesta de coste neutro de a) crear una capacidad para apoyar la función de gestión de programas y proyectos de la Organización, y b) fortalecer la capacidad de ejecución del equipo de Umoja a través de la redistribución interna de recursos entre grupos de gastos y la creación de 10 puestos temporarios adicionales. El informe también incluye una solicitud para la conversión de 36 cargos financiados como personal temporario general en puestos temporarios, para llevar a 90 el número total de puestos temporarios para el proyecto. Estos puestos de dotación de personal se solicitaron con anterioridad como nuevos puestos temporarios en el primer informe sobre la marcha del proyecto (véase A/64/380, párr. 94), pero no hubo aprobación explícita de la Asamblea General para su creación como puestos temporarios. En el cuadro 4 se presentan la distribución actual de los recursos tal como aparece en el primer informe sobre la marcha del proyecto y la redistribución propuesta.

²⁹ 15% del presupuesto ordinario, 62% de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, y 23% de las cuentas especiales para gastos de apoyo a los programas a los que se acreditan los ingresos generados por los gastos generales relacionados con la cooperación técnica, y los fondos fiduciarios en general, así como el reembolso de apoyo administrativo brindado por la Organización a las entidades extrapresupuestarias.

Cuadro 4

Total de recursos necesarios para la aplicación de Umoja: propuesta de redistribución de los recursos por objeto de gastos

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011 Distribución actual (A/64/380)</i>	<i>Cambio</i>	<i>2010-2011 Distribución propuesta</i>	<i>2001-final del proyecto</i>	<i>Total</i>
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e=(c+d)</i>	<i>f</i>	<i>g=(b+e+f)</i>
Puestos	–	22 729,9	1 201,4	23 931,3	32 755,0	56 686,3
Otros gastos de personal	8 893,3	19 440,0	–	19,440,0	19 439,9	47 773,2
Consultores y expertos	–	3 331,2	–	3 331,2	3 331,2	6 662,4
Viajes de funcionarios	1 071,2	7 446,8	–	7 446,8	16 064,7	24 582,7
Servicios por contrata	7 820,8	89 098,6	(1 739,6)	87 359,0	26 751,3	121 931,0
Gastos generales de funcionamiento	1 285,0	11 625,7	43,2	12 060,9	8 062,8	21 408,7
Suministros y materiales	23,5	146,0	5,0	151,0	156,0	330,5
Mobiliario y equipo	906,2	21 530,0	98,0	21 628,0	13 883,1	36 417,4
Total	20 000,0	175 348,2	–	175 348,2	120 444,1	315 792,3

79. La explicación de los cambios en las necesidades de recursos para el bienio 2010-2011 como resultado de la redistribución de recursos propuesta se expone a continuación, por grupo de objeto.

Puestos: (aumento de 1.201.400 dólares)

80. El aumento de los recursos para puestos se vincula y se aplica a los sueldos y gastos de personal común para la propuesta de creación de 10 nuevos puestos temporarios (2 D-1, 3 P-5, 3 P-4, 1 P-3 y 1 de Servicios Generales (Otras categorías)). Dos de los puestos solicitados (1 D-1 y 1 P-5) constituyen el equipo de ejecución propuesto, que se encargará de la gestión cotidiana de proyectos y las actividades de coordinación de equipos, así como de supervisar los servicios por contrata. Los ocho puestos restantes (1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 1 P-3 y 1 de Servicios Generales (Otras categorías)) formarían parte del equipo de gestión de programas y proyectos propuesto, que trabajará para los cuatro equipos funcionales a fin de garantizar que la solución Umoja apoye efectivamente de forma más eficiente y coherente la ejecución de los programas y proyectos en toda la Secretaría.

81. La creación de 10 puestos temporarios adicionales y la conversión de 36 cargos en puestos temporarios, llevará a 90 el número total de puestos para el equipo básico de proyectos de las Naciones Unidas, cifra que es necesaria para completar las actividades previstas para 2011.

Equipo de ejecución

82. No sería posible emprender una iniciativa de esta magnitud, alcance y complejidad sin un conocimiento especializado de software institucional y las iniciativas de transformación institucional que aportan las empresas de consultoría. Sin embargo, estos conocimientos técnicos tienen un costo sustancial, ya que los

servicios de integración de sistemas son el gasto más importante en todos los presupuestos de proyectos como éste y similares. Con el fin de garantizar que la Organización aproveche al máximo la labor de esos expertos, corresponde al equipo del proyecto Umoja ejercer una gestión estrecha del integrador de sistemas y otros proveedores de servicios.

83. En la actualidad, la estructura del equipo interno no prevé la gestión cotidiana de la ejecución, que incluye la gestión del proyecto Umoja, las actividades de coordinación de equipos y la supervisión de los servicios por contrata. Esta función se delega efectivamente en el integrador de sistemas. Esta circunstancia ha sido identificada como un riesgo, que podría ser mitigado trasladando esta función crítica a la institución. Umoja, por lo tanto, propone la creación de dos puestos temporarios adicionales, un administrador de ejecución (D-1) y un administrador de ejecución adjunto (P-5), para formar un equipo de ejecución, que se establezca dentro de la oficina de gestión de proyectos, para asegurar que la Organización aprovecha al máximo la labor de los proveedores de servicios.

84. Se prevé que el administrador de ejecución también podría servir como adjunto al director del proyecto, por lo que es necesario que tenga suficiente autoridad y experiencia para ejecutar las responsabilidades que acompañan a esta función.

Equipo de gestión de programas y proyectos

85. La capacidad de la Organización para lograr resultados sustantivos requiere un enfoque de gestión común y basado en resultados, para abordar la ejecución de programas. Umoja puede lograrlo a través de una capacidad integrada de gestión de programas y proyectos que apoye la ejecución de los proyectos sustantivos de acuerdo con un calendario, presupuesto y especificaciones.

86. La estructura de proyectos original no tenía línea de trabajo dedicada a la gestión de programas y proyectos. Los equipos funcionales han tratado colectivamente de compensar esta deficiencia, pero ha resultado demasiado engorroso, con el riesgo de que la gestión de los programas y proyectos no se aborde de forma global y, por lo tanto, no se atiendan a las necesidades de los administradores de programas y proyectos en toda la Secretaría.

87. Por lo tanto, se necesita un equipo multifuncional de Umoja dedicado al diseño, preparación y ejecución de la función de gestión de programas y proyectos para asegurar que la solución de Umoja apoye efectivamente de forma más eficiente y coherente la ejecución de programas y proyectos en toda la Secretaría.

88. Se propone que el equipo esté compuesto por un jefe de equipo de gestión de programas (D-1), dos analistas con experiencia en gestión de programas (P-5), tres expertos funcionales en gestión de programas (P-4), un analista de sistemas de información (P-3), y un auxiliar de programas (Servicios Generales (Otras categorías)).

Servicios por contrata: (disminución de 1.739.600 dólares)

89. La disminución en esta partida representa la propuesta de redistribución de recursos para servicios por contrata a puestos, para sufragar los costes relacionados con la creación de 10 nuevos puestos temporarios para el equipo de ejecución y el equipo de gestión de programas y proyectos propuestos. No se prevén repercusiones

importantes como resultado de la redistribución de los costos de servicios por contrata para costos de puestos, ya que con el reajuste propuesto de los recursos, el personal interno puede ejecutar con mayor eficacia y eficiencia algunas de las funciones que eran subcontratadas con anterioridad.

Gastos generales de funcionamiento: (aumento de 435.200 dólares)

90. El aumento refleja la propuesta de redistribución de los recursos y se destinarían a gastos generales de funcionamiento, incluidos los gastos de comunicaciones, alquiler de locales para oficinas y mantenimiento de equipos de oficina relacionados con los nuevos puestos propuestos.

Suministros y materiales: (aumento de 5.000 dólares)

91. El aumento refleja la propuesta de redistribución de los recursos y se destinaría a los suministros de oficina y materiales para los nuevos puestos adicionales propuestos.

Mobiliario y equipo: (aumento de 98.000 dólares)

92. El aumento refleja la propuesta de redistribución de los recursos y se destinaría a mobiliario y equipo para los nuevos puestos propuestos.

**B. Situación de los recursos aprobados para el proyecto
Umoja y utilización**

Cuadro 5

Importes aprobados y gastos por bienio

(En miles de dólares EE.UU.)

Origen de los fondos	2008-2009		2010-2011		Total	
	<i>Gasto total</i>		<i>Gasto total</i>		<i>Gasto total</i>	
	<i>Aprobado</i>	<i>del proyecto</i>	<i>Aprobado^a</i>	<i>del proyecto</i>	<i>Aprobado</i>	<i>del proyecto</i>
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e=(a+c)</i>	<i>d=(b+d)</i>
Presupuesto ordinario	5 110,0		24 192,2		29 302,2	
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	7 050,0		85 549,5		92 599,5	
Recursos extrapresupuestarios	7 840,0		37 090,1		44 930,1	
Total	20 000,0	17 699,7	146 831,8	50 485,3	166 831,8	68 185,0

^a De conformidad con la resolución 64/243 de la Asamblea General, de los 24.192.200 dólares en el presupuesto ordinario, la suma de 12.416.300 dólares corresponde a la autorización para contraer obligaciones. Del mismo modo, de los 92.599.500 dólares en el marco de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, la suma de 28.516.500 dólares corresponde a la autorización para contraer obligaciones, y deberá informarse al respecto en el contexto del informe de ejecución sobre la cuenta de apoyo para el período de 1 de julio de 2009 a 30 de junio de 2010.

Cuadro 6
Importes liberados para el proyecto Umoja y gastos

(En miles de dólares EE.UU.)

Objeto de gastos	2008-2009		2010-2011 (al 31 de agosto de 2010)		Total	
	Asignación	Gasto	Asignación	Gasto	Asignación	Gasto
	a	b	c	d	e=(a+c)	f=(b+d)
Puestos	—	—	8 678,6	3 647,7	8 678,6	3 647,7
Otros gastos de personal	6 501,1	5 614,0	4 176,2	781,0	10 677,3	6 395,0
Consultores y expertos	599,5	72,6	1 730,4	102,9	2 329,9	175,5
Viajes de funcionarios	1 396,4	964,1	1 590,2	524,1	2 986,6	1 488,2
Servicios por contrata	7 601,1	7 933,3	36 698,0	25 399,0	44 299,1	33 332,3
Gastos generales de funcionamiento	1 342,9	1 297,3	4 348,1	2 854,4	5 691,0	4 151,7
Suministros y materiales	650,9	606,9	122,0	69,3	772,9	676,2
Construcción, reforma y mejoras	1 312,2	1 046,8	—	—	1 312,2	1 046,8
Mobiliario y equipo	595,9	164,7	24 675,7	17 106,9	25 271,6	17 271,6
Total	20 000,0	17 699,7	82 019,2	50 485,3	102 019,2	68 185,0

93. Como se muestra en el cuadro 6, a finales de agosto de 2010 se ha invertido en el proyecto un total de 68,2 millones de dólares, incluidos 17,7 millones de dólares durante el bienio 2008-2009 y 50,5 millones de dólares durante los primeros ocho meses de 2010. Con la contratación adicional en curso para cubrir puestos o cargos vacantes en la actualidad, y el aumento de las actividades de proyectos, se prevé que los gastos de proyectos se aceleren.

C. Estimación de los gastos de funcionamiento futuros

94. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto pidió al Secretario General que presentara una estimación de futuros gastos de funcionamiento de diversa índole, incluido el costo del equipo y el software, el apoyo operativo y técnico, los servicios de hospedaje informático, y las actualizaciones y mejoras futuras, y otros costos estándar derivados de los componentes operacionales de todo sistema de planificación de los recursos institucionales (véase A/64/7/Add.9, párr. 87).

95. Se estima que los gastos básicos que entrañarán estos elementos oscilarán, en promedio, entre 40 y 50 millones de dólares anuales³⁰; en esta estimación se ha tenido en cuenta el hecho de que ciertas actualizaciones y mejoras menores se realizan de forma continua, mientras que las actualizaciones de mayor magnitud suelen implementarse en ciclos de cinco años, lo que hace aumentar el costo anual

³⁰ Parte de estos gastos quedarán compensados por la disminución de los gastos de funcionamiento de los sistemas preexistentes, que serán sustituidos por Umoja. Véase el cuadro A.2 del anexo I, “Tecnología y gestión de datos” (Sistemas discontinuados).

entre un 20% y un 50% en el año en que se produce la actualización, según la magnitud de ésta.

96. Cabe destacar que esas cifras no incluyen el costo anual de las telecomunicaciones, que todavía no puede calcularse. Si bien la estrategia que se adoptará será la de aprovechar en la mayor medida posible las capacidades existentes y las redes de Internet públicas, sin duda será necesario actualizar la capacidad en materia de telecomunicaciones en algunos lugares. Además, los gastos dependerán en gran medida del programa de despliegue³¹ y de los cambios que deban sufrir las estructuras de prestación de servicios, que todavía no se han determinado.

D. Recursos para imprevistos

97. En cuanto al porcentaje que suele asignarse a los imprevistos en los proyectos de planificación de los recursos institucionales de aplicación global, es práctica común que se sitúe entre un 10% y un 25% del presupuesto total del proyecto en cuestión. No obstante, en la solicitud de recursos para el período 2010-2011 no se incluyó ningún crédito para imprevistos puesto que no se había aprobado una solicitud anterior a tales efectos (véase el documento A/63/487 y la resolución 63/262 de la Asamblea General). En caso de que deba recurrirse a un crédito de esa índole durante el tiempo restante del proyecto, deberá formularse la debida solicitud a la Asamblea General, de conformidad con los procedimientos establecidos.

E. Contención de costos y opciones para reducir los costos

98. El equipo de Umoja ha intentado ejecutar el proyecto a un costo menor en el pasado año, al tiempo que buscaba oportunidades para reducir las previsiones de costos. En esta sección se resumen los progresos realizados en ese sentido, si bien son de carácter gradual. No pueden efectuarse recortes drásticos en esta etapa sin modificar sustancialmente el plan y el enfoque que han sido aprobados por la Asamblea General y que se están aplicando.

99. Por lo tanto, y dado que el proyecto se encuentra ya en la mitad de su primera fase principal, el nivel general de financiación necesaria no sufre cambios. En una etapa más avanzada de la implementación del proyecto se informará sobre las economías acumulativas que se lograron a partir de las distintas iniciativas descritas en esta sección.

100. Umoja ha establecido varias políticas internas dirigidas a contener los costos del proyecto derivados de los suministros y el equipo. También ha adoptado un entorno de trabajo de espacio abierto con miras a aumentar al máximo la productividad y la colaboración, lo que plantea el beneficio añadido de disminuir los gastos de funcionamiento.

101. Umoja depende de las aportaciones de los expertos en temas sustantivos para asegurar que la solución se ajuste a las necesidades de las Naciones Unidas. Tales aportaciones entrañan costos, como los viajes y las dietas, que en algunos casos son

³¹ El tipo de lugar en que se desplegará la solución, el orden que se seguirá para hacerlo y los plazos que se aplicarán.

absorbidos por las dependencias institucionales de procedencia de tales expertos. Por lo que respecta a la eficacia en función de los costos, Umoja busca posibilidades de sumarse a las reuniones y actividades³² en que participa el personal administrativo de las Naciones Unidas. El equipo recurre asimismo al uso de herramientas basadas en la web y a las videoconferencias para reducir la frecuencia de las reuniones interpersonales, lo que genera un ahorro de dinero y de tiempo.

102. En nombre de Umoja, la División de Adquisiciones ha negociado tarifas razonables para los servicios por contrata en comparación con los precios vigentes en el mercado. Sin embargo, los gastos que genera el integrador de sistemas son importantes; Umoja ha establecido políticas tendentes a obtener el máximo rendimiento de cada recurso del integrador de sistemas. No se acepta un desempeño que no se ajuste a los niveles establecidos, por lo que, de ser necesario, el integrador de sistemas reemplazará los recursos que no tengan el desempeño deseado. Los entregables que no responden a las expectativas de calidad se ajustan al nivel de calidad esperado sin costo adicional o, de no ser así, se acredita a Umoja el importe correspondiente al facturado.

103. La utilización de personal de las Naciones Unidas en lugar de proveedores de servicios por contrata para desempeñar funciones que contribuyan a crear una base de conocimientos interna es ventajosa y rentable. La propuesta de reasignar recursos de los servicios por contrata para financiar 10 puestos temporarios tiene por objeto ampliar la base de conocimientos interna y garantizar la eficacia en función de los costos.

104. Durante la fase de diseño, Umoja definió distintas posibilidades para establecer asociaciones con organismos homólogos. Cabe destacar especialmente la colaboración de Umoja con el UNICEF y el PMA en el diseño y la formulación de las funciones de gestión de los recursos humanos y gestión de viajes³³.

105. La infraestructura técnica central de Umoja³⁴ y su hospedaje requerirán un considerable compromiso financiero. Umoja establecerá la infraestructura de producción de conformidad con las estrategias de recuperación en casos de desastre y continuidad de las operaciones con tiempo suficiente para la primera fase de despliegue piloto en el lugar establecido. Entre tanto, la infraestructura necesaria para las fases de diseño y construcción (infraestructura de desarrollo) se basará en

³² Por ejemplo, los miembros del equipo de recursos humanos de Umoja participan de manera periódica en los retiros anuales de los jefes de recursos humanos. Aprovechan la presencia de las partes interesadas y prorrogan la reunión para examinar cuestiones relacionadas con Umoja, simplemente por el costo de las dietas adicionales. Se ha aplicado el mismo criterio a otras actividades.

³³ Entre las distintas posibilidades cabe mencionar el acceso al mecanismo de validación de prestaciones y la participación en la financiación del diseño de una solución de gestión de viajes “llave en mano” para automatizar e integrar los vuelos de viajes comerciales y no comerciales de las Naciones Unidas y el desplazamiento del personal. La utilización de códigos ya elaborados para otras entidades de las Naciones Unidas (por ejemplo, el citado mecanismo de validación de prestaciones) permitirá que Umoja cumpla algunos de los requisitos únicos de las Naciones Unidas y generará importantes economías de costos y de tiempo de desarrollo del software.

³⁴ La infraestructura incluye el equipo informático (servidores web, de aplicaciones y de datos, dispositivos de almacenamiento, equipo de telecomunicaciones) en un entorno seguro, incluida la conmutación automática en caso de desconexión y capacidad de recuperación en casos de desastre, normalmente por medio de un sitio espejo.

un estudio de viabilidad que aún no ha concluido³⁵; paralelamente a la construcción del entorno de prueba y del entorno de desarrollo, se prevé realizar pruebas de desempeño en el centro institucional de datos propuesto. Toda inversión realizada en la plataforma de desarrollo podrá trasladarse a la plataforma de producción.

106. Los usuarios tienden a sobreestimar sus necesidades en el momento de definirlos. A la postre, algunos elementos se considerarán esenciales y otros opcionales. Con la ayuda del equipo técnico de Umoja, los equipos funcionales siguen recortando las necesidades institucionales a fin de reducir al mínimo, especialmente, el número de informes y las consiguientes ampliaciones. Las justificaciones y las repercusiones a nivel institucional se examinan detenidamente. Los componentes cuyo costo supere cierto umbral se evaluarán por medio de un análisis de viabilidad.

107. Si las Naciones Unidas fueran a aprobar un modelo de prestación de servicios (véase secc. II.C *supra*) conforme a plazos que coincidan con la puesta en funcionamiento de Umoja, el proyecto también permitirá generar importantes economías de costos. Al concentrar la labor de implementación en un número limitado de centros de servicios compartidos o centros de excelencia, en lugar de aplicar todas las funciones en cada uno de los lugares de las Naciones Unidas, los costos del proyecto, especialmente los vinculados con la capacitación³⁶ y los viajes del personal de Umoja³⁷, podrían reducirse significativamente.

F. Reducción del equipo del proyecto

108. Conforme a la fase piloto inicial aprobada, no se prevé que los costos del proyecto se extiendan más allá de fines de 2013, siempre que se cuente con toda la financiación necesaria y que las actividades se completen según lo previsto. Cabe esperar que los costos de mantenimiento de Umoja, tanto desde el punto de vista funcional como técnico, pasen a integrar los presupuestos operacionales. Así pues, Umoja llegaría a su fin como un proyecto financiado de forma independiente y seguiría funcionando como un sistema, instrumento, plan de capacitación y conjunto de prácticas en continua evolución.

109. Una vez que finalicen las actividades de implementación de Umoja se iniciará la fase de disminución de los recursos. De acuerdo con sus intereses profesionales, el personal de Umoja que desee permanecer en las Naciones Unidas podría ser tenido en cuenta por la Organización, de conformidad con las reglas, reglamentos y procedimientos aplicables, para ocupar vacantes en la Secretaría, por ejemplo, a fin de integrar los equipos de operaciones institucionales o de apoyo informático que se ocuparán del mantenimiento de Umoja de forma permanente.

³⁵ Entre las opciones que se manejan se cuentan el hospedaje gestionado por las Naciones Unidas en Brindisi, el hospedaje gestionado por las Naciones Unidas en Nueva York, el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas y soluciones comerciales.

³⁶ Por ejemplo, el número de capacitadores, el número total de horas de capacitación, los locales, el material didáctico, los viajes de usuarios y capacitadores, etc.

³⁷ Los viajes y las dietas de los miembros del equipo de Umoja y los expertos en temas sustantivos que se visiten los lugares de implementación para supervisar la puesta en funcionamiento y brindar apoyo.

VI. Resumen de los recursos necesarios para los sistemas institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo y medidas que deberá adoptar la Asamblea General

A. Resumen de las necesidades de recursos

110. El monto global de recursos necesarios para la implementación del proyecto Umoja sigue siendo de 315.792.300 dólares, que se financiarán con cargo al presupuesto ordinario (15%), la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (62%) y los recursos extrapresupuestarios (23%), conforme a la fórmula de participación en la financiación de los gastos vigente.

111. Si bien las necesidades para el período 2010-2011, esto es, 175.348.200 dólares, no han experimentado cambios, la propuesta de establecer otros 10 puestos temporarios mediante una redistribución interna de recursos, que no supondrá ningún costo adicional, conlleva cambios en la cuantía de los recursos en lo que respecta a los grupos de gastos para 2010-2011 y 2012-2013.

112. Con la adición de 10 puestos temporarios nuevos y la conversión de 36 plazas financiadas con cargo a recursos de personal temporario general en puestos temporarios, la cantidad de puestos básicos de las Naciones Unidas para el equipo de Umoja pasará a un total de 90.

B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

113. Se pide a la Asamblea General que:

a) Tome nota de los avances en la implementación del proyecto Umoja presentados en este informe;

b) Apruebe un complemento total de 90 puestos temporarios para el proyecto Umoja con cargo a la cuenta especial para el registro de los ingresos y gastos del proyecto;

c) Consigne la suma de 12.416.300 dólares aprobada inicialmente en la resolución 64/243 en concepto de autorización para contraer compromisos de gastos;

Presupuesto ordinario

d) Observe que las necesidades restantes futuras, por un monto estimado de 18.667.600 dólares en cifras brutas (18.066.600 dólares en cifras netas), para la implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales se examinarán en el marco del proyecto de presupuesto por programas del bienio pertinente;

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

e) Observe que las necesidades restantes futuras, por un monto estimado de 48.569.300 dólares en cifras brutas (47.185.200 dólares en cifras netas), se incluirán en las necesidades que habrán de proponerse

posteriormente con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en el marco del ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de 2012;

f) Observe que las necesidades restantes futuras, por un monto estimado de 57.649.400 dólares en cifras brutas (56.006.500 dólares en cifras netas) se incluirán en las necesidades que habrán de proponerse posteriormente con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en el marco del ejercicio económico comprendido entre julio de 2013 y junio de 2014;

Recursos extrapresupuestarios

g) Observe que un monto estimado de 72.632.200 dólares del costo total del proyecto de planificación de los recursos institucionales se financiará con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

Anexo I

Actualización de los beneficios cuantitativos

1. En los cuadros siguientes figuran los cálculos de los beneficios en relación con cada una de las esferas funcionales. En el anexo I del primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380) se ofrece una explicación completa de la metodología aplicada.

Cadena de producción y distribución/adquisiciones/logística

2. El logro de una mayor precisión para prever las existencias de bienes fungibles representa una parte significativa de los beneficios de la cadena de producción y distribución. El costo de mantenimiento de las existencias (por ejemplo, almacenamiento, seguridad, personal) suele ser elevado, y los excedentes en un lugar dado rara vez suelen transferirse a otro, debido al costo prohibitivo que puede suponer el transporte o simplemente porque no resulta rentable. Umoja reunirá y almacenará datos sobre el uso y analizará los patrones, incluida la variabilidad estacional de distintas entidades de consumo. Tomando como base tales análisis, el sistema hará una previsión eficaz de la demanda, establecerá niveles adecuados de existencias y procederá a efectuar las reposiciones que corresponda. Como resultado de todo ello se prevé obtener beneficios equivalentes a una reducción del 6% al 7% de las existencias de bienes fungibles totales, es decir, un monto estimado de entre 31,0 millones y 36,2 millones de dólares.

3. La limitada capacidad para hacer un seguimiento de los bienes y obtener indicadores de uso ha generado un excedente de bienes en las operaciones sobre el terreno. Al contar con mejores sistemas que permiten saber dónde están instalados los bienes, y al hacer un uso preciso y oportuno de datos que puedan analizarse y administrarse en cualquier nivel, el valor de este excedente puede reducirse entre un 15% y un 20%, a saber, una reducción de costos de entre 4,7 millones y 6,3 millones de dólares, según las estimaciones.

4. Se han vuelto a calcular dos oportunidades con valores más recientes para el total de los bienes no fungibles^a, lo que ha generado una disminución de los beneficios previstos. Según los cálculos, los beneficios derivados de la reducción de los costos de mantenimiento de las existencias en relación con bienes no fungibles serán ahora de entre 0,6 millones y 0,9 millones de dólares. Se prevé que la disminución del volumen de bienes no fungibles que llegan al límite de su vida útil en existencias genere beneficios equivalentes a una reducción del 6% al 7% de dichos bienes no fungibles, es decir, un valor de entre 3,5 millones y 4,1 millones de dólares.

^a Los últimos datos disponibles sobre las existencias, que datan de junio de 2010, son muy inferiores a los empleados en el anterior cálculo de beneficios. La diferencia puede atribuirse a la volatilidad inherente a las existencias.

Cuadro A.1
Cadena de producción y distribución/adquisiciones/logística

	Valor de referencia	Base de referencia (en millones de dólares EE.UU.)	Margen de variación (porcentaje)	Estimación (en millones de dólares EE.UU.)		Productividad (P)/ eficiencia (E)
				Mínima	Máxima	
Preparación de pedidos	0,5 días ^a	1,6 ^b	40-60	0,6	1,0	P
Tramitación de los pedidos hasta concertar un contrato						
Transformación de los pedidos en pliegos de condiciones	0,5 días ^a	6,3 ^c	30-60	1,9	3,8	P
Transformación de las respuestas a los llamados en contratos y gestión de los contratos hasta su vencimiento	0,5 días ^a	6,3 ^c	20-50	1,3	3,1	P
Mejor comunicación con el proveedor, utilizando medios electrónicos en la medida de lo posible	1 día ^a	12,5 ^c	10-40	1,3	5,0	P
Creación de registros electrónicos durante el ciclo de adquisiciones	1 hora ^a	2,0 ^d	70-90	1,4	1,8	P
Actualizado: Bienes no fungibles que llegan al límite de su vida útil en existencias	No se aplica	58,7 ^e	6,0-7,0	3,5	4,1	E
Actualizado: Reducción de los costos de mantenimiento de existencias de bienes no fungibles	No se aplica	114,2 ^f	0,5-0,75	0,6	0,9	E
Nuevo: Previsiones de bienes fungibles más precisas	No se aplica	516,5 ^g	6,0-7,0	31,0	36,2	E
Nuevo: Reducción del excedente de las existencias no fungibles	No se aplica	31,3 ^a	15,0-20,0	4,7	6,3	E
Total				46,3	62,2	
Total de 2009				49,2	74,7	
Delta entre 2010 y 2009				-2,9	-12,6	

^a El tiempo necesario actualmente para llevar a cabo las actividades se basa en estimaciones proporcionadas por numerosos expertos en adquisiciones.

^b Basado en un costo anual medio del empleo equivalente a jornada completa de 190.000 dólares, 261 días de trabajo al año y 4.363 órdenes de compra pertinentes con arreglo a contratos marco en 2008.

^c Basado en un costo anual medio del empleo equivalente a jornada completa de 190.000 dólares, 261 días de trabajo al año y 17.215 transformaciones pertinentes en órdenes de compra en 2008.

^d Basado en un costo anual medio del empleo equivalente a jornada completa de 190.000 dólares y 2.000 horas de trabajo al año; 4.363 + 17.215 = 21.578 órdenes de compra en 2008.

^e Ambos valores de referencia derivan del informe de gestión del inventario de junio de 2010 preparado por la Dependencia de Administración de Contratos y Bienes. El valor de los bienes no fungibles que han llegado al límite de su vida útil en existencias es el resultado de la suma de “las existencias que excedieron de su vida útil” y “las existencias que excedieron de su vida útil y ya no pueden utilizarse”. El valor del excedente de existencias no fungibles corresponde a “las existencias declaradas como excedente”.

^f Los costos de mantenimiento de existencias se calculan utilizando un valor de referencia del sector del 5% del total de bienes no fungibles (2.283 millones de dólares según el informe de gestión del inventario de junio de 2010 preparado por la Dependencia de Administración de Contratos y Bienes).

^g Valor total de las actuales existencias de bienes fungibles según el informe descriptivo de mayo de 2010 preparado por la Dependencia de Administración de Contratos y Bienes.

Tecnología y gestión de datos

5. Se actualizaron dos entradas fundamentales para calcular los beneficios en materia de tecnología y gestión de datos —el presupuesto de tecnología de la información y el valor correspondiente a los sistemas discontinuados—, lo que

generó un aumento de los beneficios cuantificables de entre 3,3 millones y 5,6 millones de dólares.

Cuadro A.2

Tecnología y gestión de datos

	<i>Base de referencia (en millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Margen de variación (porcentaje)</i>	<i>Estimación (en millones de dólares EE.UU.)</i>		<i>Productividad (P)/ eficiencia (E)</i>
			<i>Mínima</i>	<i>Máxima</i>	
Actualizado: sistemas discontinuados	48,5 ^a	60-100	29,1	48,5	E
Mejor agregación de datos	1 275 ^b	0,5-1 ^c	6,4	12,8	P
Actualizado: reducción del tiempo dedicado a corregir errores y armonizar datos	16,3 ^d	3-6 ^c	0,5	1,0	P
Actualizado: reducción del presupuesto dedicado a la depuración continua de datos	16,3 ^d	1,5-2,5 ^c	0,2	0,4	P
Actualizado: reducción de los gastos destinados a modificar filtros de informes para evitar datos no pertinentes	16,3 ^d	2-4 ^c	0,3	0,7	P
Actualizado: reducción del número de bases de datos, programas y solicitudes de servicios en relación con la presentación de informes	16,3 ^d	5-10	0,8	1,6	E
Total			37,3	64,9	
Total de 2009			34,0	59,3	
Delta entre 2010 y 2009			3,3	5,6	

^a Sobre la base del promedio de gastos de apoyo, ya que estos no se facilitaron para todos los sistemas. El promedio de los gastos de apoyo se calculó de la siguiente manera: los gastos de apoyo del IMIS (9 millones de dólares) se excluyeron del cálculo para no distorsionar los resultados. Sin incluir el IMIS, se proporcionaron datos sobre los gastos de apoyo de 500 sistemas. El total de los gastos de apoyo incluyó 187 unidades equivalentes a jornada completa y 10 millones de dólares en concepto de gastos periódicos. Las 187 unidades equivalentes a jornada completa representan un costo de 19 millones de dólares (utilizando un costo medio de 100.000 dólares por unidad y suponiendo que el 10% de los valores equivalentes a jornada completa son puestos del Cuadro Orgánico y el otro 90% personal de contratación local). De ese modo, los gastos de apoyo ascienden a un total de 29 millones de dólares (19 millones más 10 millones) para los 500 sistemas con gastos de apoyo, con lo cual el promedio de los gastos de apoyo por sistema asciende a unos 58.000 dólares (29 millones de dólares divididos por 500). Si ello se extrapola a los 682 sistemas que no forman parte del IMIS y que se van a eliminar, y se suman los gastos de apoyo del IMIS, obtenemos lo siguiente: 682 x 58.000 dólares + 9 millones de dólares = 48,5 millones de dólares.

^b Incluye los siguientes elementos del presupuesto bienal: título VIII, Servicios de apoyo comunes (sección 28 y recursos extrapresupuestarios): 827 millones de dólares; Asuntos de la Asamblea General y del Consejo Económico y Social y gestión de conferencias: 662 millones de dólares; Supervisión interna: 37 millones de dólares; Actividades administrativas de financiación conjunta: 112 millones de dólares; y Seguridad: 207 millones de dólares. Esos valores se han reducido un 50% para obtener un valor anual de 922,5 millones de dólares. Si se añaden los elementos del presupuesto anual correspondientes a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, a saber, 294 millones de dólares, y la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi, esto es, 58 millones de dólares, se obtiene un valor de referencia total de 1.275 millones de dólares.

^c Los puntos de referencia se han reducido un 75% para tener en cuenta el carácter singular de las Naciones Unidas.

^d Parte del presupuesto de tecnología de la información correspondiente al mantenimiento (que registró un aumento de 83 millones a 100 millones de dólares el año pasado), obtenida a partir de los siguientes supuestos: según las estimaciones de Gartner, el 65% de los presupuestos de tecnología de la información se destina a las tareas de mantenimiento (el 65% de 100 millones de dólares es 65 millones de dólares) y un 25% de ese 65% se destina a cuestiones relativas a la gestión de datos (el 25% de 65 millones de dólares es 16,25 millones de dólares).

Recursos humanos

6. Si bien actualmente solo pueden otorgarse prórrogas de contratos a título individual, la financiación de la mayoría de las misiones sobre el terreno se prorroga anualmente, y la práctica actual consiste en hacer coincidir la mayoría de los contratos del personal con las fechas de financiación. Dado que por medio de Umoja se pondrán en práctica procesos generales de prórroga de contratos y ocupación de puestos, el tiempo que invierten los administradores de recursos humanos en llevar a cabo esos procesos manual e individualmente podrá reducirse en gran medida. Se prevé que esa reducción del tiempo dedicado por los administradores de recursos humanos a realizar los procesos de prórroga de contratos y ocupación de puestos manual e individualmente genere un beneficio de entre 0,2 y 0,4 millones de dólares.

7. Los beneficios derivados de la tramitación acelerada de las prestaciones aumentaron de 15,8 millones a 23,7 millones de dólares a raíz del ajuste al alza del valor de referencia inferior (del 15% al 20%).

Servicios centrales de apoyo

8. Gracias a Umoja, la Organización podrá reducir el costo de la gestión y administración de los proyectos de producción de capital. En muchos lugares, los proyectos se administran actualmente mediante aplicaciones que funcionan como compartimientos estancos y no se integran en los principales sistemas de recursos humanos y finanzas. Ello supone un ingente trabajo, por cuanto hay que realizar la conciliación y la presentación de informes manualmente. Tal problema puede reducirse con la debida planificación y con procesos y sistemas de control, lo que generaría beneficios de entre 0,5 millones y 0,8 millones de dólares.

9. La aplicación de normas y la automatización de ciertos procesos reportarán importantes beneficios en materia de productividad. Por lo que respecta a los servicios de viajes, la sustitución del cálculo de una suma fija por un plan basado en la distancia, y su automatización podría generar beneficios de entre 0,14 millones y 0,25 millones de dólares, a lo que se añadiría el beneficio cualitativo de la mayor satisfacción del personal. Por otra parte, es probable que recurrir a la autocertificación para reducir los gastos administrativos generales que suponen los reembolsos de gastos de viaje genere unos beneficios de entre 1,4 millones y 3,6 millones de dólares. Por último, la aplicación de herramientas y prácticas de gestión de servicios tales como la autogestión, el seguimiento en línea de las solicitudes y el encaminamiento automático eliminarán varias de las etapas del proceso de aprobación y racionalizarán la tramitación de las solicitudes, lo que generará beneficios de entre 0,8 millones y 1,2 millones de dólares. Los beneficios que se prevé obtener en total de la automatización de estas tres funciones se sitúan entre los 2,3 millones y los 5,1 millones de dólares y derivan del ahorro de tiempo de los proveedores de servicios y administradores que anteriormente se dedicaban a realizar esas tareas.

Cuadro A.3
Recursos humanos

	Valor de referencia	Base de referencia (en millones de dólares EE.UU.)	Margen de variación (porcentaje)	Estimación (en millones de dólares EE.UU.)		Productividad (P)/ eficiencia (E)
				Mínima	Máxima	
Reducción del trabajo relativo a las necesidades de archivo y almacenamiento por oficina (adoptando servicios en línea o el régimen de autoservicio)	100 EJC ^a	19,0 ^b	20-40	3,8	7,6	P
Mayor eficiencia de la nómina de sueldos en las oficinas sobre el terreno mediante un sistema integrado de recursos humanos, nómina de sueldos y finanzas	65 EJC ^c	12,4 ^b	30-50	3,7	6,2	P
Trabajo necesario para imprimir y tramitar los formularios de trámites de personal (impresión, firma, envío y archivo)	14 EJC ^d	2,7 ^b	75-100	2,0	2,7	P
Reducción del trabajo gracias a una reducción de la administración y elaboración de informes de organización (composición, dotación de personal, etc.)	19 EJC ^e	3,6 ^b	40-60	1,4	2,1	P
Trabajo necesario para ejecutar el programa de tramitación de traslados	6 EJC ^f	1,1 ^b	100	1,1	1,1	P
Trabajo necesario para iniciar y aprobar los formularios de trámites de personal relativos a nombramientos iniciales (y oportunidades de mejora mediante el régimen de autoservicio)	6 EJC ^g	1,1 ^b	30-50	0,3	0,6	P
Gastos de envío, archivo e impresión derivados de la impresión y tramitación de los formularios de trámites de personal (impresión, firma, envío y archivo)	No se aplica	0,15 ^h	75-100	0,1	0,2	E
Actualizado: Trabajo necesario para que los servicios de recursos humanos y nómina de sueldos tramiten las prestaciones	415 EJC ⁱ	78,9 ^b	20-30	15,8	23,7	P
Nuevo: Reducción del tiempo que los administradores de recursos humanos dedican a la realización de procesos de prórroga de contratos y ocupación de puestos manual e individualmente	No se aplica	5,923	40-70	0,2	0,4	E
Total				28,5	44,5	
Total de 2009				24,3	44,1	
Delta entre 2009 y 2010				4,2	0,4	

^a 100 unidades equivalentes a jornada completa, según las estimaciones de los expertos en recursos humanos.

^b Partiendo del supuesto de un costo del empleo equivalente a jornada completa de 190.000 dólares al año.

^c 65 unidades equivalentes a jornada completa en los sistemas de nóminas de sueldo de las oficinas sobre el terreno, según un estudio mundial sobre finanzas.

^d 14 unidades equivalentes a jornada completa, según el cálculo siguiente: el número total de formularios de trámites de personal procesados es 138.000; se tarda 10 minutos en archivar cada formulario y otros 2 minutos en imprimirlo. El promedio de horas trabajadas por funcionario por equivalente a jornada completa al año es igual a 2.000: $138.000 \times (10+2)/60$ es igual a 27.600 horas; $27.600/2.000$ es igual a 14 unidades equivalentes a jornada completa.

^e Se calcula que actualmente se dedican entre 17 y 20 unidades equivalentes a jornada completa a la administración y elaboración de informes de organización, con un promedio de 19, según estimaciones de los expertos en recursos humanos.

^f 6 unidades equivalentes a jornada completa sobre la base de 600 traslados al año (extrapolado del sistema de seguimiento de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos) y una estimación de 20 horas dedicadas a cada traslado (estimaciones de expertos en temas sustantivos).

^g 6 unidades equivalentes a jornada completa (165 minutos por formulario de trámites de personal multiplicados por 4.365 formularios de trámites de personal al año para nombramientos iniciales equivalen a 12.004 horas), de las cuales entre el 30% y el 50% pueden reducirse mediante la introducción de datos por parte del propio funcionario.

^h Base de referencia: número de formularios de trámites de personal procesados en IMIS: 138.000, con un costo estimado de 1,10 dólares por formulario.

ⁱ El número de unidades equivalentes a jornada completa para recursos humanos se calcula suponiendo que el número total de usuarios del IMIS de recursos humanos que procesa y aprueba formularios de trámites de personal es 1.381, de los cuales el 80%, según estimaciones de los expertos en temas sustantivos, tramita prestaciones como parte de sus funciones; además, se estima que otras 60 personas tramitan prestaciones sin acceso al IMIS y que 220 personas en las misiones sobre el terreno tramitan prestaciones de personal que no está en el IMIS; según un estudio de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se estima que esos funcionarios dedican el 30% de su tiempo a tramitar prestaciones: $((80\% \times 1.381) + 60 + 220) \times 30\% = 415$ unidades equivalentes a jornada completa).

Cuadro A.4
Servicios centrales de apoyo

	Valor de referencia	Base de referencia (en millones de dólares EE.UU.)	Margen de variación (porcentaje)	Estimación (en millones de dólares EE.UU.)		Productividad (P)/ eficiencia (E)
				Mínima	Máxima	
Reducción del tiempo que quienes viajan dedican a actividades relacionadas con su viaje (horas)	5,75 horas ^a	55,8 ^b	30-50	16,7	27,9	P
Aumento de los ingresos brutos/recuperación de los gastos en los servicios al público y al personal	No se aplica	35 ^c	10-20	3,5	7,0	E
Nuevo: Reducción de los gastos de gestión de proyectos en lo que respecta a la producción de capital	No se aplica	5,2 ^d	10-15 ^e	0,5	0,8	E
Nuevo: Reducción del tiempo dedicado por los proveedores de servicios a tramitar solicitudes (en horas)	46,75 ^f	7,9 ^g	10-15 ^e	0,8	1,2	P
Nuevo: Reducción de los costos de tramitación de la suma fija	70,12 ^h	0,28 ⁱ	50-90	0,1	0,3	P
Nuevo: Reducción del tiempo de administración dedicado a los reembolsos de gastos de viaje	70,12 ^j	7,2 ^j	20-50	1,4	3,6	P
Total				23,1	40,7	
Total de 2009				20,2	34,9	
Delta entre 2009 y 2010				2,9	5,8	

^a 5,75 horas estimadas por transacción, calculadas mediante la suma de: planificación y cálculo de los gastos: 2 horas; autorizaciones internas: 1 hora; llamadas, mensajes de correo electrónico, etc.: 1 hora; visado: 2 horas para el 20% de los viajes, o un total de 0,4 horas; trámites médicos: 2 horas para el 10% de los viajes, o un total de 0,2 horas; seguridad: 0,5 horas para el 25% de los viajes, o un total de 0,15 horas; solicitudes de reembolso de los gastos de viaje: 1 hora = 5,75 horas en total.

^b Sobre la base de 5,75 horas multiplicadas por una tasa media de 95 dólares por hora (190.000 dólares correspondientes al costo anual del empleo equivalente a jornada completa/2.000 horas al año) multiplicado por 102.029 viajes al año (según datos de las dependencias y secciones de viajes de las oficinas situadas fuera de la Sede, la Sede y las misiones de mantenimiento de la paz).

^c Total de ingresos brutos para actividades comerciales y operaciones de recuperación de los gastos: 35 millones al año para la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

^d El costo total correspondiente a planificación y gestión es el 20% de la inversión total anual (26 millones de dólares). Según las mejores prácticas del sector relativas al costo de la planificación y gestión de proyectos, este porcentaje se situaría entre el 10% y el 15% del costo total de los proyectos.

^e Valor de referencia del sector para la gestión de los proyectos de producción de capital.

^f El costo anual del empleo equivalente a jornada completa es de 93.500 dólares (46,75 dólares/hora) para los empleados de las Naciones Unidas de contratación local. Las tarifas por hora se calculan como el costo anual del empleo equivalente a jornada completa dividido por 2.000 horas al año.

^g Hay 168.000 solicitudes (88.000 solicitudes de administración de locales y 80.000 solicitudes de tecnología de la información). 46,75 dólares/hora x 168.000 = 7.854.000 dólares.

^h El tiempo promedio necesario para tramitar una suma fija (oficina ejecutiva, viajes y recursos humanos) es de 1,5 horas. El costo anual del empleo equivalente a jornada completa es de 93.500 dólares (46,75 dólares/hora) para los empleados de las Naciones Unidas de contratación local. (Las tarifas por hora se calculan como el costo anual del empleo equivalente a jornada completa dividido por 2.000 horas por año.) Por lo tanto, el costo de tramitar una suma fija o solicitud de reembolso de gastos es de 70,12 dólares.

ⁱ La cantidad anual de solicitudes de suma fija se eleva a 4.000. A un costo de 70,12 dólares por suma fija, el costo total asciende a 280.480 dólares.

^j La cantidad anual de solicitudes de reembolso de gastos de viaje se eleva a 102.000. A un costo de 70,12 dólares por solicitud, el costo total es de 7.152.240 dólares.

Finanzas

10. Los beneficios cuantitativos y las principales aportaciones al estudio de beneficios original respecto de las finanzas siguen siendo válidos.

Cuadro A.5

Finanzas

	Valor de referencia	Base de referencia (en millones de dólares EE.UU.)	Margen de variación (porcentaje)	Estimación (en millones de dólares EE.UU.)		Productividad (P)/ eficiencia (E)
				Mínima	Máxima	
Trabajo correspondiente a las cuentas de tramitación de las solicitudes de reembolso de los gastos de viaje	87,8 EJC ^a	10,6 ^b	20-30	2,1	3,2	P
Trabajo correspondiente a la tramitación de cuentas por pagar (comerciales)	114,7 EJC ^a	13,9 ^b	10-20	1,4	2,8	P
Trabajo correspondiente a la tramitación de comprobantes internos entre oficinas y la facturación	22,8 EJC ^a	2,1 ^b	50-75	1,1	1,6	P
Trabajo correspondiente a la tramitación y conciliación de comprobantes entre oficinas externas (principalmente en el PNUD)	25,0 EJC ^d	1,4 ^b	25-40	0,4	0,6	P
Trabajo correspondiente a la finalización del cierre de ejercicio	33,0 EJC ^a	5,2 ^b	10-20	0,5	1,0	P
Proceso de examen presupuestario	55,9 EJC ^a	8,9 ^b	5-10	0,4	0,9	P
Variación porcentual media, positiva o negativa, entre la corriente de efectivo prevista y la real	18% ^c	0,55 ^d	50-75	0,3	0,4	E
Total				6,2	10,5	
No hay cambios con respecto a 2009						

^a El tiempo necesario actualmente para finalizar las actividades se basó en los resultados de los estudios realizados por el equipo de finanzas de Umoja (de febrero de 2008 y junio de 2009) y las respuestas recibidas de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq, la Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental, el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, la Corte Internacional de Justicia, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para África, la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi, el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Misión de Observadores de las Naciones Unidas en Georgia, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia, la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, y la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación.

^b Sobre la base del promedio ponderado del costo del empleo equivalente a jornada completa, utilizando un costo del empleo equivalente a jornada completa de personal de contratación internacional de 190.000 dólares al año, un costo del empleo equivalente a jornada completa de personal de contratación local de 93.500 dólares al año y un costo del valor equivalente a jornada completa de personal de contratación nacional para la tramitación de comprobantes entre oficinas de 34.000 dólares al año. El promedio ponderado refleja el tiempo empleado por cada categoría de recursos en realizar las actividades relativas al beneficio.

^c Variación media basada en el estudio sobre finanzas de Umoja.

^d Estimada sobre la base de los siguientes supuestos: 25 millones de dólares en concepto de fondos sin invertir a nivel mundial (estudio sobre finanzas) y un rendimiento de la inversión situado entre el 2,2% y el 3,0% (25 millones de dólares x 2,2% = 0,55 millones de dólares).

Anexo II

Actualización de los beneficios cualitativos

Cadena de producción y distribución/adquisiciones/logística

1. Los procesos de Umoja permiten tener acceso a datos globales en tiempo real, aprovechar las ventajas de la centralización (como los descuentos por volumen) y reducir los tiempos de espera. Además, el sistema recabará y analizará datos sobre el transporte y hará previsiones y planificaciones eficaces de las necesidades de transporte futuras.

2. Umoja aportará también una mejora cualitativa a la gestión de contratos. La información sobre los contratos estará más accesible de forma generalizada, y se hará un mayor uso de los principales indicadores de desempeño, lo que mejorará el seguimiento de la calidad de los servicios de los proveedores y evitará que se malgasten y usen indebidamente los recursos de las Naciones Unidas. Gracias a un sistema integrado de gestión de contratos se reducirá el número de casos de tramitación acelerada y a posteriori, así como las prórrogas de contratos en el último momento.

Servicios centrales de apoyo

3. La gestión de reuniones y conferencias puede mejorarse automatizando y racionalizando los procesos de apoyo. Se está implementando un sistema de gestión de reuniones en Nueva York, Ginebra, Viena y Nairobi, que se integrará con Umoja. Umoja brindará un mejor servicio al cliente gracias a una mayor disponibilidad de información confiable y en tiempo real, así como a una mejor experiencia de usuario para los participantes mediante características tales como la inscripción en línea.

4. La gestión de servicios necesita contar con una mejor experiencia de usuario en lo que respecta a las solicitudes de servicios. En muchos lugares las solicitudes de servicios se siguen cursando mediante sistemas anticuados, llamadas telefónicas, correos electrónicos y a menudo memorandos y formularios en papel. Estos procesos carecen de transparencia, no permiten avanzar y no ofrecen indicadores ni información sobre los acuerdos de prestación de servicios. Umoja proporcionará un sistema normalizado y formularios electrónicos para la solicitud de servicios, un servicio de seguimiento en línea del estado de la solicitud y acuerdos de prestación de servicios fácilmente accesibles. La experiencia de los solicitantes mejorará sustancialmente, lo que generará economías de costos y aumentará la satisfacción del usuario.

5. La gestión de viajes aprovechará las ventajas que ofrece un sistema global integrado, que permite analizar en tiempo real la información y los costos de los viajes. Los usuarios y administradores de viajes comprenderán mejor las tendencias del sector, evaluarán mejor el desempeño mediante indicadores fundamentales normalizados, tendrán un mejor acceso a los billetes aéreos y a los itinerarios, y podrán ver el costo medio por billete, las mejores rutas y los costos por transacción. También podrán supervisar la compra anticipada de billetes y consultar precios a nivel mundial para obtener tarifas aéreas más competitivas; podrán prever y planificar los viajes y así tomar decisiones mejor fundamentadas y más eficaces en función de los costos, lo que a su vez reducirá los retrasos en la tramitación de las

solicitudes de viaje. El sistema integrará las normas y reglamentaciones de las Naciones Unidas en materia de viajes necesarias para asegurar el cumplimiento.

6. La administración de los locales se mejorará optimizando la previsión y planificación de los bienes raíces, la utilización del espacio y el mantenimiento y las reparaciones. La existencia de información precisa sobre el espacio de oficinas y de reuniones disponible permitirá a los administradores de locales planificar mejor, adaptándose a las necesidades previstas de los usuarios. Mediante la integración con las actividades de gestión de recursos tales como el inventario y los recursos humanos, los administradores de locales tendrán un mayor control de los procesos de mantenimiento, que serán más transparentes.

7. Umoja respaldará el compromiso asumido por las Naciones Unidas respecto de la sostenibilidad energética, el cumplimiento de los acuerdos sobre el cambio climático y la reducción de la huella ambiental de las Naciones Unidas mediante la reducción del consumo de energía y de agua y la mejora de la gestión de los desechos. El equipo de Umoja está colaborando con el grupo de gestión de cuestiones especiales del Grupo de Gestión Ambiental encargado de la gestión de la sostenibilidad (coordinado por la iniciativa en pro de la sostenibilidad de las Naciones Unidas del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) a fin de que Umoja haga suyos los objetivos del Grupo y sus necesidades en materia de datos y presentación de informes. Umoja prestará apoyo en el seguimiento de los resultados, facilitando así el establecimiento de criterios de referencia entre los lugares de destino.

8. También pueden lograrse beneficios cualitativos gracias a una mejor gestión de los programas y proyectos (véase la sección sobre finanzas).

Recursos humanos

9. Umoja asumirá una mayor parte de la labor de administración del personal en las oficinas sobre el terreno pequeñas, labor realizada actualmente por el PNUD. Ello permitirá disponer de mejor información sobre la cantidad de personal, sus características y los antecedentes personales. Muchos de estos funcionarios, como el personal de recursos humanos tanto de la Secretaría como del PNUD, se enfrentan a dificultades para ofrecer o recibir servicios de recursos humanos debido al carácter ambiguo de sus nombramientos entre las dos entidades. Al introducir este cambio se espera que mejore el nivel de satisfacción y de prestación de servicios para todas las partes interesadas. Entre otras mejoras que se efectuarán cabe mencionar una mejor planificación, un procesamiento más eficaz de tramitación de pagos y una mayor transparencia.

Tecnología y gestión de datos

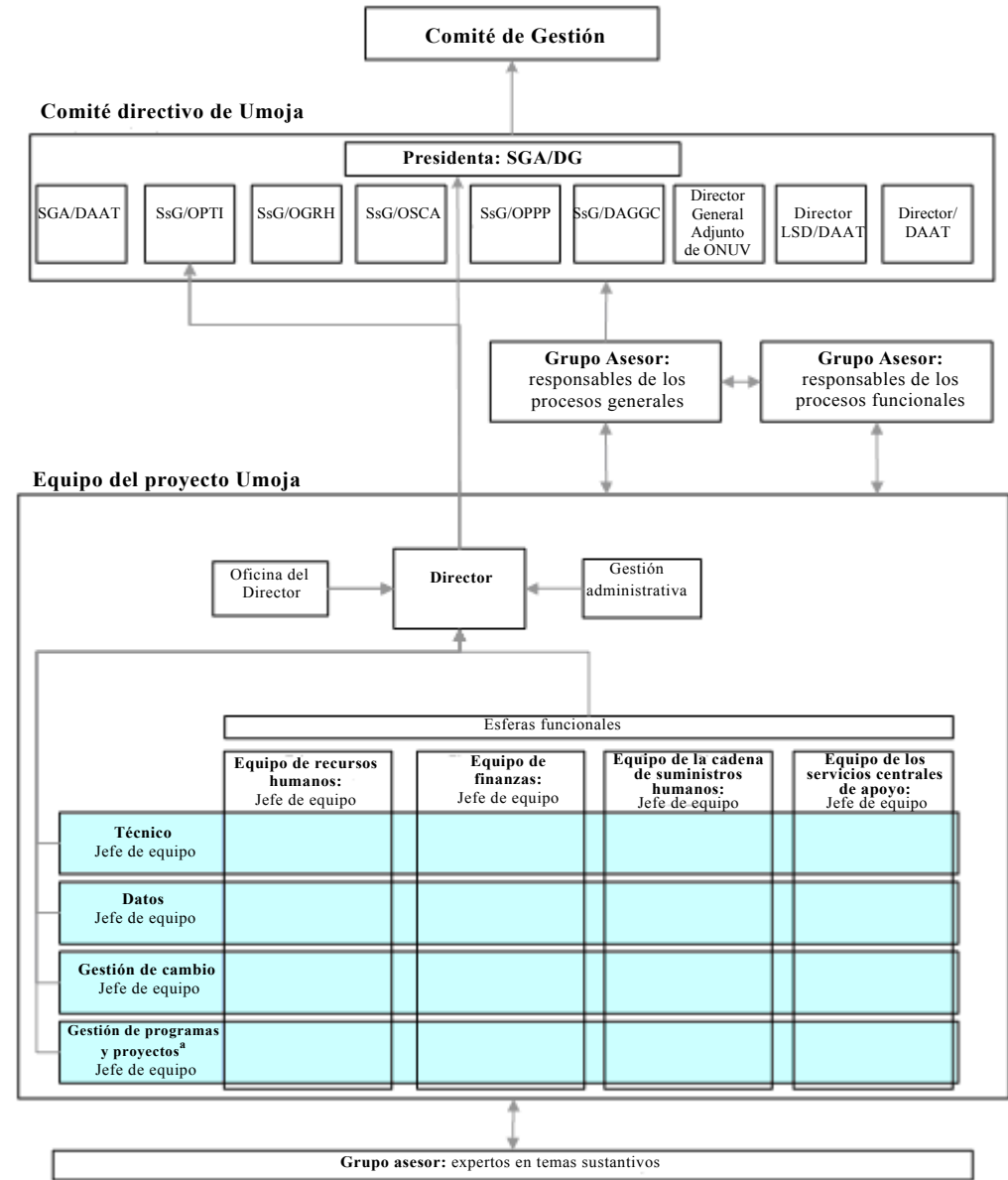
10. Los beneficios que reporta la integración de sistemas distintos entre sí, que se habían definido anteriormente, siguen siendo válidos.

Finanzas

11. La gestión de programas y proyectos puede normalizarse e integrarse con las funciones de recursos humanos, servicios centrales de apoyo y cadena de producción y distribución de Umoja. Umoja aportará transparencia y control, y permitirá reducir los gastos administrativos generales. Para obtener este beneficio, es importante que los usuarios estén familiarizados con la gestión de programas y proyectos y tengan conocimientos sobre gestión basada en los resultados.

Anexo III

Marco de gobernanza actualizado de Umoja

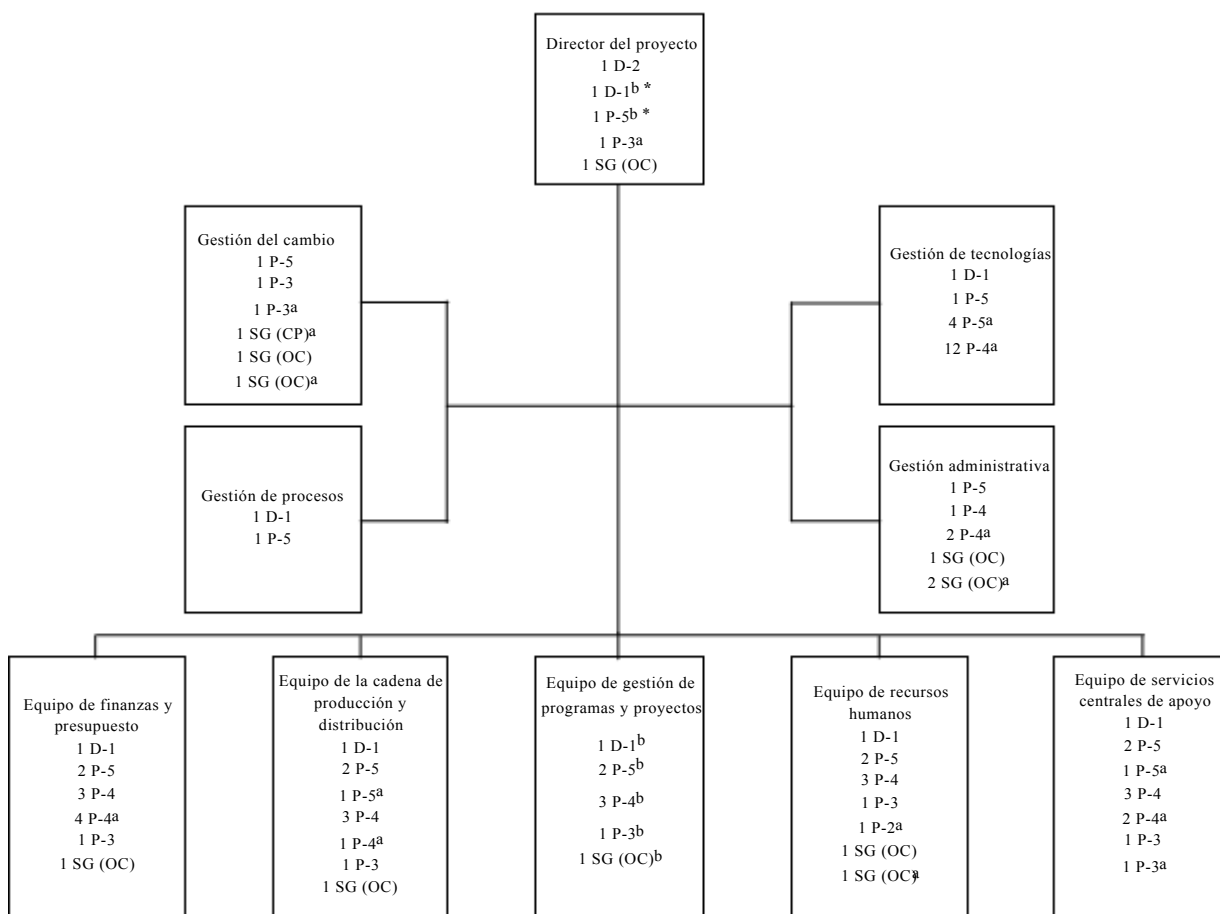


^a El presente informe propone crear un flujo de trabajo intersectorial en materia de gestión de programas y proyectos.

Abreviaturas: DAAT: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAGGC: Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DAL: División de Apoyo Logístico; DG: Departamento de Gestión; OGRH: Servicio de Políticas de Recursos Humanos; ONUV: Oficina de las Naciones Unidas en Viena; OPPP: Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; OPTI: Oficial Principal de Tecnología de la Información; OSCA: Oficina de Servicios Centrales de Apoyo; SGA: Secretario General Adjunto; SsG: Subsecretario General

Anexo IV

Organigrama y distribución de los puestos para 2011



Abreviaturas: CP, categoría principal; OC, otras categorías; SG, servicios generales.

* Cabe destacar que los dos puestos nuevos del equipo de ejecución forman parte de la oficina de gestión del proyecto.

^a Aprobados en el sexagésimo cuarto período de sesiones.

^b Puestos nuevos propuestos en el presente informe.