



# Asamblea General

Distr. general  
27 de septiembre de 2011  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo sexto período de sesiones

Temas 134 y 146 del programa

### Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013

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

## Tercer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que actualizara anualmente los progresos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

Umoja es un proceso 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. Renovará la forma en que la Organización gestiona los recursos humanos, financieros y materiales; apoyará la reforma de la gestión mejorando la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos de todas las transacciones que comprendan recursos; apoyará a los encargados de adoptar decisiones proporcionándoles la capacidad de seguir de cerca y de gestionar los recursos empleados en los programas y operaciones y de informar sobre el particular; apoyará la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS); permitirá reencauzar los recursos a las actividades de alta prioridad y a las que aporten valor agregado; y creará un sistema único capaz de absorber a tiempo y con exactitud datos básicos sobre recursos.

Umoja ha logrado progresos notables desde que la Asamblea General, en 2009, aprobó la financiación inicial. Ha reestructurado cientos de procesos administrativos ya existentes en la Secretaría y en la actualidad se encuentra en un punto crítico de



su transición de la etapa de diseño a la etapa de construcción. Es necesario ajustar el calendario general que figuró en el segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389). Actualmente se prevé que Umoja comenzará a funcionar a fines de 2015. Las demoras a este respecto obedecieron a varios factores que se describen en el presente informe.

A fin de superar las demoras y acelerar la marcha del proyecto, se ha tomado una serie de medidas. Se han introducido cambios en la gobernanza de Umoja para gestionar mejor su ejecución. El Comité Directivo de Umoja ha adoptado un enfoque por fases, en consonancia con la ejecución de la “fase piloto inicial” que la Asamblea General aprobó en el párrafo 113 de su resolución 64/243. No ha abandonado el objetivo de impulsar la reforma de la gestión y la transformación institucional, pero esa labor se realizará por fases. La primera fase, denominada Bases de Umoja, comprenderá mecanismos funcionales para apoyar los requisitos de las IPSAS. La Fase piloto se iniciará en enero de 2013 y el proyecto se irá ejecutando bloque tras bloque en toda la Organización hasta fines de diciembre de 2014. La segunda fase, denominada Ampliación de Umoja, que proporcionará el resto del mecanismo funcional general, se habrá desplegado a más tardar en diciembre de 2015. No obstante, al mismo tiempo que se apliquen las Bases de Umoja, se establecerán las funciones de recursos humanos y de formulación de presupuestos que forman parte de la Ampliación de Umoja, habida cuenta de su importancia para la Organización y de la necesidad urgente de reemplazar los procesos y sistemas existentes. La puesta en marcha de estas dos funciones se iniciará en 2014.

En el presente informe se hace una reseña de las cuestiones a que ha debido hacer frente el proyecto después del último informe sobre su marcha (A/65/389), se expone la modalidad de ejecución revisada y se esbozan las decisiones que se recomiendan para su adopción por la Asamblea General.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	4
II. Situación .....	5
III. Avances .....	7
A. Etapa final del diseño .....	8
B. Gestión del cambio .....	8
C. Información actualizada sobre los sistemas existentes, interfaces, adaptaciones, ampliaciones y actividades técnicas generales .....	10
IV. El futuro del proyecto .....	12
A. Modalidad revisada de aplicación .....	12
B. Las Bases de Umoja .....	13
C. Alcance y calendario general .....	13
D. Obtención de beneficios .....	17
E. Opciones de menor costo y colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas	17
F. Otra oportunidad de obtener beneficios: la prestación de servicios .....	19
G. Factores de dependencia y planes para imprevistos .....	19
H. Recursos humanos: el equipo de Umoja .....	20
V. Recursos necesarios y contención de los costos .....	21
A. Necesidades generales de recursos .....	21
B. Recursos necesarios para el bienio 2012-2013 .....	25
C. Fin del proyecto en 2015 .....	29
D. Estimación de los gastos de funcionamiento futuros .....	30
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	30
A. Resumen de los recursos necesarios .....	30
B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General .....	30
 Anexos	
I. Marco de gobernanza de Umoja .....	32
II. Calendario detallado: plan revisado de aplicación – Bases de Umoja (Versión 1.0) y Ampliación de Umoja (Versión 2.0) .....	33
III. Organigrama y distribución de los puestos para 2012 .....	37

## I. Introducción

1. Umoja se originó en la decisión de la Asamblea General de reemplazar el Sistema Integrado de Información de Gestión por un sistema de planificación de los recursos institucionales de la próxima generación u otro sistema comparable (resolución 60/283 (secc. II, párr. 4)). En su resolución 63/262 (secc. II, párr. 2), la Asamblea determinó que la aplicación del sistema debería tener por objeto consolidar la administración de todos los recursos financieros, humanos y físicos en un solo sistema de información integrado para toda la Organización, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y otras misiones sobre el terreno.

2. Como se señaló en el párrafo 2 del primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/64/380) la razón de ser y principal beneficio de Umoja es muy sencillo: las Naciones Unidas no pueden seguir operando y rindiendo cuentas de forma fidedigna en un mundo en que la situación cambia rápidamente. A pesar de los problemas que yerguen a su paso, Umoja continúa siendo una oportunidad que aparece una vez en cada generación para equipar a la Organización con técnicas, instrumentos, actividades de capacitación y tecnología propias del siglo XXI y para modernizar los servicios que prestan las Naciones Unidas a fin de satisfacer demandas cada vez mayores en un entorno en que las presiones financieras son también cada vez intensas.

3. En consonancia con los mandatos establecidos por la Asamblea General, Umoja se propone poner en funcionamiento los mecanismos del sistema para la planificación de los recursos institucionales de manera de reducir al mínimo los riesgos institucionales y administrativos; llevar adelante actividades de preparación y capacitación suficientes, con arreglo a una buena planificación por etapas, que reduzcan al mínimo la carga que entraña el cambio para la Organización y sus recursos; limitar el uso de modificaciones por encargo en los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales a fin de obtener economías y tener flexibilidad para poder recurrir más adelante a las nuevas versiones de esos programas; y apoyar la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS).

4. Umoja tratará de superar los obstáculos y riesgos principales a los que se enfrentará la Organización<sup>1</sup> facilitando un entorno basado en el logro de resultados que permita centrarse en la planificación, la revisión de cuentas y la transparencia.

5. En su resolución 64/243 (párr. 113), la Asamblea General autorizó al Secretario General a poner en marcha la opción de la “fase piloto inicial” del proyecto. En diciembre de 2010, la Asamblea General, en su resolución 65/259, secc. II, párrs. 3 y 4, hizo suyo el segundo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/65/389), solicitó al Secretario General que siguiera

---

<sup>1</sup> En su informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010 (A/65/271) (Part I), la OSSI indicó que “las conclusiones ... se clasifican en siete categorías de riesgos: riesgos estratégicos; riesgos relacionados con la gobernanza; riesgos relacionados con el cumplimiento; riesgos financieros; riesgos operacionales, riesgos relacionados con los recursos humanos; y riesgos relacionados con la información ... El elemento común a todos ellos es que, si no se toman medidas, pueden tener una repercusión negativa en el mandato, las operaciones o el prestigio del departamento o la oficina de que se trate o de la Organización en su conjunto”.

haciendo lo posible por iniciar la ejecución del proyecto teniendo debidamente en cuenta las opciones para reducir los costos e instó al Secretario General a que, como cuestión prioritaria, cubriera las vacantes correspondientes.

6. Desde la presentación del último informe, Umoja ha avanzado considerablemente en el cumplimiento de su mandato; sin embargo, como suele suceder en los proyectos de esta magnitud y complejidad, también ha experimentado algunas dificultades. En el presente informe figura una actualización de la marcha del proyecto y se esbozan las decisiones que se recomienda que adopte la Asamblea General.

## II. Situación

7. Umoja ha llegado a un punto crítico en su transición de la etapa de diseño a la etapa de construcción. Según el calendario general que figura en el segundo informe sobre la marcha del proyecto, se preveía que Umoja terminara su despliegue en diciembre de 2013. Se prevé ahora que el despliegue total habrá terminado a fines de 2015.

8. La demora obedeció a varios factores. En primer lugar, la adquisición de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales<sup>2</sup> tardó mucho más de lo previsto debido a que las negociaciones fueron largas y complejas. En segundo lugar, para que la Organización pasara de sus sistemas y procedimientos de trabajo anticuados al futuro modelo fue preciso hacer un análisis general de las operaciones en curso. Ese cambio institucional y cultural resultó mucho más complejo y difícil de lo previsto. En tercer lugar, Umoja y su comunidad de usuarios se percataron de que la capacidad y la potencia de los programas de planificación de los recursos institucionales les proporcionarían una capacidad técnica mucho mayor de la que se había previsto inicialmente. Ello llevó a que se destinara más tiempo a la etapa del diseño. En cuarto lugar, fue necesario dedicar más del tiempo del previsto originalmente a las actividades de participación, educación y aceptación de los responsables de los procesos funcionales de la Organización y de las comunidades de usuarios finales sobre los nuevos procesos institucionales. En quinto lugar, a pesar de las medidas adoptadas para acelerar la contratación de personal de las Naciones Unidas y de expertos en temas sustantivos, esa labor ha seguido exigiendo mucho tiempo; a la vez, la obtención de los servicios de consultores independientes con los debidos conocimientos técnicos continúa planteando problemas. En sexto lugar, la limitada disponibilidad de personal con conocimientos especializados sobre los nuevos programas de planificación de los recursos institucionales ha limitado la capacidad del equipo de diseño.

9. En conjunto, estos factores han hecho necesario reajustar el calendario general. El Comité Directivo ha aprobado una aplicación por fases. La primera fase, denominada “Bases de Umoja” abarca mecanismos funcionales que apoyan las

---

<sup>2</sup> El llamado a licitación para programas informáticos de planificación de los recursos institucionales se publicó en febrero de 2008. En septiembre de 2008 se seleccionaron por concurso unos programas de alta calidad; el contrato oficial se concedió al proveedor en diciembre de 2008. Las negociaciones con este fueron mucho más prolongadas de lo previsto. El contrato se firmó en junio de 2010.

operaciones institucionales críticas y los requisitos de las IPSAS<sup>3</sup>, en tanto que con la segunda fase, denominada “Ampliación de Umoja”, se llegará a la culminación de la visión del proyecto. Esta modalidad permitirá que la Organización reduzca las demoras, absorba el cambio a un ritmo tolerable y supere algunos de los riesgos y obstáculos que entraña la aplicación de una solución de amplio alcance. En la sección IV del presente informe, se examina en detalle la modalidad por fases.

10. La estructura de gobernanza de Umoja, presentada inicialmente en el informe del Secretario General sobre sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1) se actualizó y se incorporó en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre tecnología de la información y las comunicaciones (A/63/487 y Corr.1 y 2, anexo VI). En 2010, la estructura se revisó a fin de que reflejara la evolución de su composición, estructura y nomenclatura, y fue presentada a la Asamblea General en el anexo III del segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/55/389).

11. Tras la dimisión de la Secretaria General Adjunta de Gestión de su cargo de Presidenta del Comité Directivo de Umoja el 16 de junio de 2011, se introdujeron modificaciones en la estructura de gobernanza de Umoja a fin de acelerar los avances en ese momento crítico del proyecto y garantizar una plena rendición de cuentas, así como claras líneas de responsabilidad. Como puede apreciarse en la estructura de gobernanza que figura en el anexo I<sup>4</sup>, actualmente la Vicesecretaria General cumple las funciones de Presidenta interina del Comité Directivo de Umoja, y se ha sumado al Comité el Jefe de Gabinete, así como la Oficina de Asuntos Jurídicos y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en calidad de observadores. Además, la gestión de Umoja, en nombre del Comité Directivo, ha sido encargada al Subsecretario General y Oficial Principal de Tecnología de la Información.

12. Durante el período de que se informa, el Comité Directivo adoptó una serie de decisiones que se describen en el presente informe, entre ellas algunas medidas para contribuir a acelerar la contratación e iniciar actividades para intercambiar la experiencia adquirida con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas que han aplicado sistemas análogos. El Comité ha hecho suya la propuesta relativa a la revisión de la modalidad de aplicación de Umoja y a su nueva estructura de gobernanza, a su calendario general y su presupuesto, y continuará siguiendo muy de cerca los progresos que se logren.

13. Después de la presentación del último informe sobre la marcha del proyecto, el Comité de Gestión también ha aumentado su supervisión de los progresos de Umoja, en particular respecto de la interdependencia de las estrategias de aplicación de Umoja y las IPSAS. El Comité de Gestión sigue de cerca esos progresos examinando la información actualizada que recibe trimestralmente de Umoja y del proyecto de las IPSAS. Un elemento clave de la estrategia de gestión de riesgos de Umoja, que es a la vez un factor crítico de su éxito, es el aumento de la participación del personal directivo superior.

---

<sup>3</sup> En su resolución 65/259, secc. II, párr. 8, la Asamblea General solicitó al Secretario General que se asegurara de que las Normas Contables Internacionales para el Sector Público se aplicaran en su totalidad a más tardar en 2014.

<sup>4</sup> En el anexo I del presente informe figuran disposiciones provisionales; en el próximo informe anual se presentará a la Asamblea General la actualización correspondiente, conjuntamente con cualesquiera propuestas que deban ser aprobadas por la Asamblea General.

14. El Grupo Asesor de responsables de los procesos funcionales irá evolucionando con la transición de Umoja a las actividades de construcción y aplicación. Un núcleo de esos responsables asesorará a Umoja en cuanto a sus esferas de responsabilidad. Dicho núcleo será complementado con miembros temporales, en función de las prioridades del proyecto. Por ejemplo, es posible que las personas que cumplen funciones clave de gestión en los bloques de aplicación participen en el grupo asesor antes de asumir sus funciones en sus lugares de destino. El Grupo Asesor de responsables de procesos generales, mencionado en el anexo III del segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389) se irá disgregando a medida que Umoja abandone el diseño de procesos para pasar a una fase integrada de construcción y aplicación.

15. A fin de supervisar, controlar y documentar las modificaciones del proyecto, se ha establecido una Junta Consultiva sobre el Cambio, compuesta de un subgrupo de responsables de los procesos funcionales y cuya Presidencia rotará entre ellos. El Secretario de la Junta será el Director de Umoja. Al considerar posibles modificaciones, la Junta celebrará las consultas que sean necesarias con la comunidad de interesados. A fin de apoyar a la Junta, un órgano interno de análisis de la Oficina de Prestación de Servicios de Umoja estudiará los cambios técnicos que no afecten al alcance, el calendario general ni los presupuestos del proyecto. Todo cambio que realmente afecte al alcance, el calendario general, el presupuesto o los elementos por entregarse, así como otros cambios que no se puedan resolver en el plano interno, será sometido a la Junta. Las recomendaciones de la Junta se presentarán al Comité Directivo para su aprobación.

### **III. Avances**

16. Umoja avanzó considerablemente durante el período de que se informa. En el verano de 2010 pasó a la fase final del diseño y, hasta ahora, ha elaborado 317 procesos institucionales “por efectuarse” que reflejan necesidades de la Organización. Umoja ha comenzado también a preparar la fase de la construcción elaborando una estrategia y unos conceptos de configuración de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, ha sometido a prueba diversos procesos de los programas informáticos sobre el particular y ha terminado de diseñar la estructura institucional (la configuración básica del sistema). También se está elaborando una configuración de referencia, conjuntamente con la demostración de una “prueba de concepto” a fin de limitar el riesgo de retornar de la fase de la construcción a labores de rediseño (riesgo habitual de toda transición del diseño a la construcción).

17. Umoja siguió analizando los sistemas de planificación de los recursos institucionales utilizados por otras organizaciones de las Naciones Unidas, en particular el del Programa Mundial de Alimentos (PMA), y colaboró con el proyecto de aplicación de las IPSAS, y con el Departamento de Gestión, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y otros órganos en el análisis de los reglamentos, la reglamentación detallada y las normas que deberán actualizarse para apoyar los nuevos procesos institucionales a que dará lugar Umoja. Se ha creado una base de datos que abarca todos los sistemas de información existentes que deberán reemplazarse o integrarse en Umoja, esta base de datos que se encuentra en una etapa de análisis.

## **A. Etapa final del diseño**

18. En el curso del último año, Umoja se ha centrado en la revisión definitiva de la documentación, los prototipos y el refinamiento del diseño de los procesos “por efectuarse” en las esferas de las finanzas, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo, la logística de las adquisiciones en la cadena de producción y distribución y la gestión de los programas y proyectos. Este diseño es la base del nuevo modelo operacional.

19. Umoja también terminó de diseñar la estructura funcional del sistema de planificación de los recursos institucionales. La estructura institucional refleja los elementos básicos sobre los que descansa la Organización y determina la forma de ejecutar las transacciones institucionales y de generar informes. La estructura institucional brinda también una plataforma para integrar todos los procesos institucionales. Por ejemplo, los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales contribuirán al cumplimiento de los requisitos de la Organización en lo relativo a la preparación de estados financieros respecto de distintos períodos, según se trate de presupuestos ordinarios o de presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz<sup>5</sup>; la capacidad funcional correspondiente quedará comprendida en las Bases de Umoja.

20. La labor en materia de estructura institucional ha avanzado considerablemente en el marco de la preparación del sistema de planificación de los recursos institucionales. Ha aumentado considerablemente el nivel de los conocimientos y de experiencia del personal de Umoja y de los expertos en temas sustantivos respecto de los programas de informática para planificar dichos recursos. Los nuevos núcleos de conocimientos que se han establecido acelerarán el ritmo de progreso de la configuración de los programas informáticos correspondientes.

## **B. Gestión del cambio**

21. Se celebraron sesiones de diseño y de examen para los expertos en temas sustantivos y otros funcionarios que examinan los procesos institucionales. Se celebraron sesiones de información para aumentar la conciencia del personal con respecto al proyecto Umoja y sus repercusiones. La asistencia a estas sesiones representó aproximadamente 5.580 días de participación del personal. El personal de la Secretaría de las oficinas fuera de la Sede acusó una participación del 52%. En el cuadro 1 aparece un desglose de las actividades de Umoja desde julio de 2010.

---

<sup>5</sup> En el párrafo 44 del segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389) se planteó la posibilidad de prever ampliaciones en respuesta al doble ciclo presupuestario de las Naciones Unidas. Tras una intensa labor de análisis y preparación de prototipos, se ha llegado a una solución que no exige una ampliación encargada especialmente. Véase el párrafo 1 del presente informe.

**Cuadro 1**  
**Eventos de Umoja después de la presentación del segundo informe**  
**sobre la marcha del proyecto, julio de 2010 a julio de 2011 (las cifras**  
**no incluyen a los miembros del equipo de Umoja)**

<i>Tipo de evento</i>	<i>Descripción</i>	<i>Número de sesiones Participantes</i>	
Sesión de diseño	Las sesiones se centraron en la reestructuración de los procesos de las Naciones Unidas a fin de transformarlos en procesos futuros mejorados	19	131
Sesión de examen	Las sesiones se centraron en el examen, conjuntamente con los interesados principales de las soluciones propuestas	139	348
Sesión de información	Sesiones de alcance general para impartir información sobre Umoja a los interesados	60	662
Reuniones intergubernamentales	Sesiones generales de divulgación (oficiales y oficiosas) para impartir información sobre Umoja a los Estados Miembros	35	74

22. Varios de estos eventos comprendieron reuniones de personal directivo y sesiones de grupos de trabajo dirigidos por otros departamentos, entre ellos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Gestión, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Por ejemplo, Finanzas de Umoja, conjuntamente con representantes del proyecto para las IPSAS, facilitó las reuniones de 2011 del grupo de trabajo de oficiales principales de finanzas sobre una amplia gama de cuestiones, incluidos los activos fijos, la gestión de inventarios y la gestión de bienes raíces. El evento permitió que se entendiera mejor la interdependencia de las IPSAS y Umoja.

#### *Examen y aceptación*

23. Los expertos en temas sustantivos y otros funcionarios pertinentes de toda la Secretaría participaron en el examen y diseño de los nuevos procesos institucionales. Después de la presentación del último informe sobre la marcha del proyecto, 229 de los procesos “por efectuarse” se hicieron llegar a los responsables de los procesos funcionales para su aprobación. Más de la mitad de ellos (143) han sido aceptados y la tarea a ese respecto sigue en marcha. Esa tasa de aceptación revela avances importantes en el establecimiento del sistema de planificación de los recursos institucionales, pues indica el nivel de participación y receptividad de los responsables de los procesos funcionales, así como la solidez y viabilidad de los procesos propuestos.

24. Sin embargo, el proceso de aceptación ha llevado mucho tiempo, debido a la necesidad de lograr una amplia participación de los responsables de los procesos funcionales. En el caso de algunos procesos, la falta de suficiente personal de Umoja en las áreas clave ha obstaculizado la entrega a tiempo de ciertos elementos de diseño. La falta de suficientes expertos externos ha reducido la marcha de ciertos elementos de diseño fundamentales para lograr soluciones integradas y coherentes, en particular en el ámbito de las finanzas. Es comprensible que los responsables de

los procesos funcionales sientan renuencia a examinar los procesos aisladamente, por lo cual Umoja tiene que presentar conjuntos de procesos funcionales generales de comienzo a fin. La necesidad de recibir apoyo de actividades aun sin terminar también ha complicado los esfuerzos de Umoja por lograr que los responsables de los procesos funcionales acepten determinados trabajos ya terminados.

#### *Comunicaciones*

25. Este último año Umoja redobló sus esfuerzos por aumentar la conciencia del personal respecto del proyecto utilizando una amplia gama de instrumentos de comunicación. Umoja alentó también al personal a que se inscribiera en Umoja NET, portal de Internet en el que figura un volumen considerable de información sobre el proyecto, incluidos detalles acerca del nuevo diseño del proceso institucional. De resultados de las actividades de divulgación, entre agosto de 2010 y julio de 2011, más de 1.300 funcionarios pasaron a ser miembros de Umoja NET. Hasta julio de 2011, Umoja NET contaba con más de 2.700 miembros.

#### *Capacitación*

26. Umoja ha propugnado la elaboración de un plan general y económico de aprendizaje de alcance mundial para prestar apoyo a los usuarios finales. Para aplicarlo, se utilizará un enfoque mixto en que se fusionarán el aprendizaje tradicional confiado a instructores en salas de clases y el aprendizaje por computadora. Los cursos de capacitación serán modulares, basados en la función de que se trate y reutilizables, y se procurará satisfacer con ellos las necesidades de los distintos grupo de interesados.

27. En el bienio 2012-2013, el equipo de Umoja intensificará la capacitación en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales<sup>6</sup>. Ello es de importancia vital, pues el proyecto inicia la fase de la construcción, en que se necesitará un mayor número de funcionarios con conocimientos técnicos y funcionales. Se están llevando a cabo actividades de adquisición para contratar servicios de capacitación profesional con este objeto.

### **C. Información actualizada sobre los sistemas existentes, interfaces, adaptaciones, ampliaciones y actividades técnicas generales<sup>7</sup>**

#### *Sistemas existentes, interfaces, adaptaciones y ampliaciones*

28. En estrecha coordinación con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, continúa el proceso de análisis e inventario de los sistemas que podrían ser reemplazados por Umoja. Umoja proporciona toda la información relacionada con sistemas para que se incluya en el instrumento de gestión de las

---

<sup>6</sup> A partir de 2010, el personal de Umoja y los expertos en temas sustantivos han llevado adelante más de 30 sesiones de capacitación técnica y de capacitación en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales.

<sup>7</sup> Esta sección se ajusta a las recomendaciones hechas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su informe sobre tecnología de la información y las comunicaciones (A/65/576, párrs. 29 a 36), hechas suyas por la Asamblea General en su resolución 65/259.

carteras de aplicaciones (Carteras-e) de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en que se catalogan todos los sistemas de información de la Secretaría. Umoja reemplazará aproximadamente 700 sistemas, y es posible que hasta 300 de los sistemas restantes necesiten interfaces técnicas con Umoja. A pesar del gran número de sistemas, la integración se llevará a cabo por conducto de un número más pequeño de interfaces técnicas comunes. El retiro de los sistemas antiguos y la creación de interfaces técnicas se efectuarán coordinadamente con el despliegue de Umoja por fases en función de criterios geográficos y funcionales. Umoja lleva un inventario actualizado de estos sistemas e interfaces.

29. La interfaz entre Umoja e Inspira tendrá cinco dimensiones: contratación externa, contratación interna, gestión de la actuación profesional, gestión del aprendizaje y gestión de los puestos. En lo que se refiere a la contratación, Inspira se ocupará de la gestión de los conocimientos del personal, facilitando la adopción de decisiones y los procesos de seguimiento. Una vez que el personal haya sido seleccionado por medio de Inspira, la información pertinente se enviará a Umoja, que procesará todas las transacciones financieras y las tareas institucionales (nómina, prestaciones, derechos, viajes, asignación de material y ocupación de puestos). De la misma forma, en cuanto a la gestión de la actuación profesional, los procesos de planificación del perfeccionamiento y de evaluación se llevarán a cabo en Inspira y los resultados de las evaluaciones se traspasarán a Umoja para que sirvan de base para los aumentos de escalón, las prórrogas de contratos y otras medidas vinculadas a la actuación profesional. Como aun no han comenzado a funcionar los módulos de Inspira de gestión de los conocimientos y de gestión de los puestos, continúa el análisis de los detalles correspondientes de las interfaces entre Umoja e Inspira.

30. Umoja también recurrirá a una interfaz con Galileo, sistema utilizado para gestionar los inventarios en las misiones de mantenimiento de la paz. El personal de Umoja y Galileo colabora para determinar la mejor forma de utilizar los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y Galileo. Los análisis iniciales indican que las misiones sobre el terreno necesitan que ambos sistemas coexistan durante la instalación de las bases de Umoja; por consiguiente, los inventarios se seguirán llevando en Galileo y se utilizarán programas informáticos de planificación de los recursos institucionales para administrar los registros financieros. Se están preparando planes para imprevistos para hacer frente al riesgo de que los activos no se asienten en su totalidad en la etapa inicial del despliegue. Ello significaría aplicar disposiciones de transición respecto de algunos tipos de activos, así como adaptar ciertos sistemas existentes para registrar en ellos los activos conforme a los requisitos de las IPSAS.

31. Umoja colabora también con el equipo de gestión de los conocimientos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para determinar de qué forma Documentum, el sistema estándar que utiliza la Organización para gestionar los documentos y registros, utilizará interfaces con Umoja para captar los documentos pertinentes relacionados con políticas, procesos y transacciones de gestión de recursos.

32. Un análisis más a fondo de las necesidades ha reforzado la idea de que no se necesitan adaptaciones especiales esenciales (por ejemplo, cambios en el código básico del núcleo de los programas informáticos de Umoja que pudieren afectar a las actualizaciones y las actividades de mantenimiento), según se señaló en el

segundo informe sobre la marcha del proyecto. Además, no serán necesarias las dos ampliaciones principales<sup>8</sup> mencionadas en el segundo informe sobre la marcha del proyecto. En el párrafo 44 del segundo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General se refirió a dos ampliaciones posiblemente importantes que, en ese entonces, se pensó serían necesarias: a) un libro mayor paralelo, en respuesta al doble ciclo presupuestario de las Naciones Unidas; y b) una solución para las necesidades de las Naciones Unidas de seguimiento de materiales. Actualmente, sin embargo, se prevé llevar adelante esas funciones con ampliaciones de menor envergadura que utilizan el marco estándar del proveedor de programas informáticos. Este enfoque está en consonancia con las mejores prácticas del proveedor de programas informáticos y no afectará a las actualizaciones futuras.

#### *Actividades técnicas en general*

33. Entre las actividades técnicas de la planificación de los recursos institucionales figuran las siguientes: la puesta en práctica de la infraestructura de planificación de los recursos institucionales (incluidos el uso de servidores, el hospedaje de aplicaciones, cuestiones de conectividad, recuperación en casos de desastres y pruebas de resistencia); la gestión y el apoyo de entornos de planificación de recursos institucionales (verificación, desarrollo, control de calidad y producción), la aplicación de conversiones e interfaces; el archivo de datos; y el retiro de sistemas.

34. Umoja está elaborando la infraestructura conjuntamente con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Se está creando una estructura de gestión para llevar a cabo ese proceso con el apoyo de los entornos que elaboran y proponen la planificación de los recursos institucionales. Umoja será hospedado en los centros de datos institucionales (la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España)). Las conversiones, las interfaces, el archivo de datos y el retiro de sistemas se estudiarán bilateralmente con los responsables de los procesos de aplicación de toda la Organización, incluidas la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y las misiones sobre el terreno.

35. Los gastos que entrañen las actividades mencionadas en esta sección en lo que se refiere a las aplicaciones de tecnología de la información existentes se incluirán en los costos generales del proyecto.

## **IV. El futuro del proyecto**

### **A. Modalidad revisada de aplicación**

36. En mayo de 2011, la modalidad de aplicación de Umoja se revisó a fin de reducir las demoras y acelerar los avances y, al mismo tiempo, prestar apoyo al mandato de aplicar las IPSAS en 2014.

---

<sup>8</sup> Toda solución de planificación de los recursos institucionales puede complementarse con programas externos, denominados “ampliaciones”. En ellos se incorporan funciones adicionales a las del núcleo de los programas informáticos, al que se conectan sin modificarlo. No afectan a las actualizaciones de los programas informáticos y su mantenimiento es mucho más económico que las adaptaciones, que sí modifican el núcleo de los programas informáticos.

37. La nueva modalidad es congruente con la aplicación de la “fase piloto inicial” hecha suya por la Asamblea General en su resolución 64/243 (párr. 113). Mantiene la visión original de Umoja de impulsar la reforma administrativa y la transformación institucional, con la diferencia de que se llevará adelante por fases. En lugar de proceder a una aplicación global, como se había previsto originalmente, se prevé desplegar la fase 1, denominada Bases de Umoja, y luego la fase 2, Ampliación de Umoja. Las bases de Umoja se habrán desplegado en su totalidad a más tardar en diciembre de 2014, habiéndose comenzado con un período piloto en enero de 2013. Las funciones de recursos humanos y formulación de presupuestos, que forman parte de la Ampliación de Umoja, se diseñarán y construirán al mismo tiempo que las Bases de Umoja, pero su despliegue se iniciará en 2014. La fase de diseño del resto de la Ampliación de Umoja se reanudará en 2013 y pasará a su fase de construcción en 2014; se prevé que la fase de despliegue habrá terminado a fines de 2015.

38. La modalidad revisada permitirá que la Organización no modifique de inmediato todas las funciones institucionales básicas. Cabe hacer notar que, a fin de facilitar la preparación de los estados financieros, Umoja no se desplegará en el último trimestre del ejercicio financiero del presupuesto ordinario ni de las cuentas de apoyo.

39. Desde la perspectiva de la gestión del cambio, la adopción de una modalidad de aplicación por fases presenta varias ventajas. Cuando los interesados perciban el valor de Umoja, es más probable que apoyen los perfeccionamientos ya en curso y se consideren parte del proceso de aplicación de las etapas siguientes. La introducción gradual de nuevas modalidades de trabajo facilitará la aceptación institucional. A medida que las personas se sientan más cómodas con el nuevo sistema, ofrecerán menos resistencia al retiro de los sistemas antiguos. La aplicación por fases permitirá que Umoja fortalezca sus programas de capacitación incorporando la experiencia adquirida en la primera parte del despliegue. Además, la nueva modalidad permitirá ejercer un mayor control administrativo sobre el despliegue y reducirá los riesgos si se produce un error en el sistema, porque la población afectada sería menos numerosa.

## **B. Las Bases de Umoja**

40. Se pretende que las Bases de Umoja comiencen a aplicarse mediante un proyecto piloto en enero de 2013. A continuación, se pondrá en acción en cinco bloques sucesivos que afectarán a toda la Secretaría, con tiempo para que se cumplan los requisitos para aplicar las IPSAS a más tardar en 2014<sup>9</sup>. Los criterios para seleccionar los sitios de despliegue y el momento de llevar a cabo este dependerán de las necesidades de capacitación, el volumen de las transacciones, la medida en que las instituciones estén listas para ello y las localidades de que se trate.

## **C. Alcance y calendario general**

41. Las Bases de Umoja abarcan procesos esenciales para atenerse a los requisitos de las IPSAS. En total, se han seleccionado 119 procesos con ese fin. Aunque las

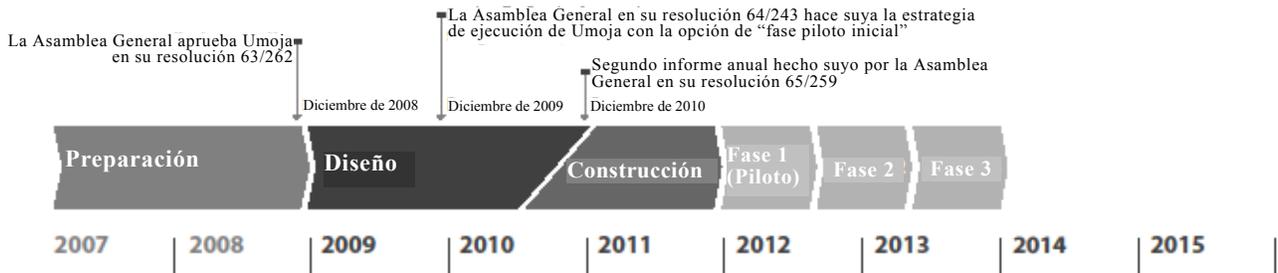
<sup>9</sup> Ello será posible gracias a una combinación de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, los sistemas anteriores y adaptaciones manuales.

Bases de Umoja comprenden un número mucho menor que los 317 procesos que a la larga impulsarán la transformación institucional total de Umoja, constituirán el núcleo de los elementos de su construcción. Enmarcan procesos de finanzas; la adquisición de bienes y servicios; viajes, y la gestión de activos, inventarios y propiedades.

42. El gráfico que figura a continuación ilustra el calendario actual y la modalidad de aplicación por fases que se llevará adelante.

Gráfico

**Calendario general que figura en el segundo informe anual (A/65/389)**



**Calendario general revisado**



43. Actualmente está por terminarse el análisis del diseño de las Bases de Umoja y han comenzado los preparativos de la fase de construcción.

44. En el calendario de actividades importantes pueden apreciarse las diferencias entre las etapas de preparación, diseño, construcción y despliegue del proyecto. En el anexo II figura un calendario más detallado en que figuran los hitos principales, los objetivos y los obstáculos con que puede tropezarse.

45. Al iniciarse la etapa de construcción de las Bases de Umoja, para evitar demoras en el futuro, deberá haber un control riguroso de los cambios de alcance y de las modificaciones de los procesos. Para mitigar los riesgos en este período, Umoja implantará mecanismos de control del cambio mediante los cuales se examinarán y aprobarán las modificaciones, adiciones y supresiones de las Bases de Umoja.

46. Las Bases de Umoja presentarán las siguientes características funcionales:

a) **Finanzas**

Las Bases de Umoja proporcionarán un sólido sistema de gestión financiera y control administrativo por conducto de:

- i) Un nuevo libro mayor que dará cabida a la aplicación de las IPSAS y apoyará la automatización de estados financieros consolidados;
- ii) Un mayor uso de instrumentos para aplicar prácticas sólidas de contabilización y gestión de los gastos;
- iii) En la esfera de tesorería, los mecanismos de finanzas comprenderán ciertos aspectos de la gestión del efectivo, pronósticos de la corriente de efectivo y una optimización de los saldos de efectivo;
- iv) Umoja estará en condiciones de generar informes que automatizarán la preparación de estados financieros consolidados conforme a las IPSAS y proporcionarán informes en tiempo real, análisis flexibles de datos y sistemas de apoyo a las decisiones;
- v) Umoja permitirá una gestión eficiente del volumen de trabajo y la aplicación de controles internos.

b) **Logística de adquisiciones en la cadena de producción y distribución**

Las Bases de Umoja comprenderán las siguientes funciones logísticas para las adquisiciones en la cadena de producción y distribución:

- i) Adquisición de bienes y servicios: solicitudes de compra, llamados a licitaciones, gestión de contratos, evaluación de proveedores y mantenimiento de datos sobre proveedores, materiales, servicios y equipo;
- ii) Recepción y distribución de inventarios, y verificación material de inventarios;
- iii) Gestión de los ciclos de vida y de las órdenes de trabajo para apoyar las operaciones relativas a bienes y equipo, incluido el mantenimiento de equipos y edificios.

Algunos sistemas existentes relativos a la cadena de distribución, como Galileo, se retendrán para gestionar inventarios y del sector propiedades, planta y equipo, con una interfaz con las Bases de Umoja, hasta que la Ampliación de Umoja proporcione todos los mecanismos necesarios.

c) **Servicios centrales de apoyo**

Los servicios centrales de apoyo de las Bases de Umoja comprenden actividades de venta y distribución, gestión de los viajes y gestión de los bienes raíces según se indica a continuación:

- i) El sector de ventas y distribución se ha reducido de manera que apoye las siguientes transacciones financieras: i) gestión de las órdenes de trabajo en lo que se refiere a la recuperación de costos, la recuperación de costos más recargos, las facturas externas o la facturación a todos los organismos fuera del campo de acción de las Bases de Umoja correspondientes al suministro de bienes o servicios; ii) las órdenes de transporte de material entre Umoja y otras

entidades de las Naciones Unidas; y iii) las adquisiciones procedentes de terceros;

ii) La gestión de los viajes comprende el procesamiento de las solicitudes de viaje y la labor de aprobación/certificación, y de reservas y liquidaciones;

iii) En el marco de la gestión de los bienes raíces se ayuda a los gerentes de locales e instalaciones a mantener un entorno que promueva un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo, con sistemas y prácticas sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente. La solución relativa a los bienes raíces permite que la Organización obtenga información acerca de su cartera de propiedades y de la gestión de los contratos de arrendamiento.

### **Ampliación de Umoja**

47. Entre los elementos principales de la solución Umoja que se desplegarán en la fase 2 figuran los siguientes: recursos humanos, formulación de presupuestos, planificación de fuerzas, planificación de la demanda y ejecución logística; gestión de conferencias y eventos; producción y distribución de documentos; gestión de subsidios; y ventas y servicios al público. Cabe hacer notar que, si bien las Bases de Umoja proporcionarán una capacidad conforme a las IPSAS y mejorarán la gestión financiera, la ampliación de Umoja brindará la capacidad de mejorar considerablemente la planificación y la gestión de los recursos. En particular, las funciones relativas a los recursos humanos y la formulación de presupuestos se construirán al mismo tiempo que se introduzcan las Bases de Umoja, habida cuenta de la índole crítica de dichas funciones en la Organización y la urgencia con que es necesario reemplazar los procesos y sistemas existentes. El alcance de estas dos funciones es el siguiente:

#### **a) Recursos humanos**

Las funciones en materia de recursos humanos son las siguientes:

i) Gestión institucional y gestión de puestos para definir y captar las características de la estructura y la dotación de personal de la Organización; esta capacidad se utilizará también para crear, prorrogar, prestar, bloquear y suprimir puestos y cargos;

ii) Una administración del personal que constituya el fondo central de todos los datos del personal y brinda una base para otras funciones; esta función comprende también actividades en materia de personal que comprenden la orientación inicial, la gestión de los datos de referencia, la gestión de los contratos, los movimientos de personal y las separaciones del servicio;

iii) La gestión de los derechos permite procesar el cálculo de los derechos específicos de los funcionarios de las Naciones Unidas, así como los derechos de viaje aplicables a los recursos humanos en general;

iv) La gestión de las prestaciones correspondientes a los funcionarios en servicio activo y a los exfuncionarios (planes de seguros después de la separación del servicio);

v) La administración del tiempo, a fin de gestionar y supervisar los horarios y las licencias de los funcionarios y otras categorías de personal, por ejemplo,

los observadores militares de las Naciones Unidas y los oficiales de policía de las Naciones Unidas;

vi) Sistemas para procesar las nóminas mensuales, las nóminas fuera de los ciclos habituales y las de fin de servicios de los funcionarios de todas las categorías en todos los lugares de destino. Comprenden el cálculo del monto de las nóminas, las simulaciones de nóminas, los desembolsos y la contabilidad de las nóminas;

vii) Un portal de autoservicio que permitirá que los funcionarios y los directores tengan acceso en línea a algunos datos personales, los actualicen y presenten solicitudes, formularios y reclamaciones de cobro.

**b) Formulación de presupuestos**

Las funciones de formulación de presupuestos permitirán supervisar y controlar la preparación de presupuestos utilizando directrices, calendarios, objetivos e instrumentos para presentar mejor la información. La solución prevista abarca todo el ciclo de vida correspondiente, desde la planificación presupuestaria central, pasando por la obtención de datos sobre las necesidades institucionales, hasta la obtención de la aprobación legislativa.

**D. Obtención de beneficios**

48. El principal beneficio de Umoja sigue siendo su función de fortalecer, en un régimen de continuidad, las operaciones, la rendición de cuentas y la credibilidad de las Naciones Unidas, como se señaló en el primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380).

49. Se sigue esperando que la aplicación de Umoja se traduzca en beneficios de calidad, comprendidos un aumento de la efectividad y la puntualidad operacionales, mejoras en la rendición de cuentas, la adopción de las mejores prácticas y normas internacionales, un aumento de la transparencia, una mayor satisfacción de los clientes y la introducción de mejores controles internos en una amplia gama de procesos financieros, de adquisiciones y de dotación de personal.

50. Siguen siendo válidos los beneficios cuantitativos generales que Umoja indicó en los informes primero y segundo sobre la marcha del proyecto. Umoja está analizando nuevamente los beneficios consignados en el segundo de esos informes, a fin de determinar con exactitud de qué forma la modalidad revisada de despliegue afectará a la obtención de beneficios. Los resultados iniciales permiten prever que Umoja dará lugar a unos beneficios del orden de 139 a 200 millones de dólares anuales, gracias al perfeccionamiento de los procesos institucionales, a mejoras considerables de la disponibilidad y calidad de la información, a la reducción de los procesos manuales y al fomento de los conocimientos del personal.

**E. Opciones de menor costo y colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas**

51. En dos oportunidades, la Asamblea General ha subrayado la solicitud que dirigió al Secretario General de que procurara aplicar Umoja tomando plenamente

en consideración todas las “opciones para reducir el costo” del proyecto<sup>10</sup>. Es este proceso en marcha, por lo que se siguen desplegando todos los esfuerzos posibles para contener los costos pertinentes.

52. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha observado que la colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas en la planificación de los recursos institucionales podría ser una “opción a largo plazo para reducir los costos ... en el futuro”<sup>11</sup>. Durante el período que se examina, Umoja continuó investigando formas de planificar los recursos institucionales empleadas en otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, a fin de adquirir información sobre sus experiencias y determinar las mejores prácticas. Umoja ha iniciado un estudio de aproximadamente 25 organizaciones de las Naciones Unidas que han aplicado sistemas de planificación de los recursos institucionales. El estudio abarcará las siguientes esferas: gobernanza y gestión de proyectos; gestión de las relaciones con los asociados de ejecución; integración con la adopción de las IPSAS; estrategias de construcción y despliegue, gestión del cambio y capacitación a ese respecto; definición de los costos que entraña ser propietario del sistema; inversiones y obtención de beneficios; auditorías y otros tipos de evaluación enmarcados en los distintos proyectos; y presentación de información a los interesados.

53. Los resultados del estudio permitirán que Umoja se imponga de las mejores prácticas aplicables en las fases de construcción y despliegue, incluidas opciones para reducir los costos. El estudio tiene también por objeto determinar soluciones, procedimientos y normas comunes para todas las organizaciones de las Naciones Unidas, con miras a reducir los costos de la planificación de los recursos institucionales en el futuro.

#### *Colaboración con el Programa Mundial de Alimentos*

54. En el primer trimestre de 2011, Umoja llevó a cabo un “análisis de las necesidades operacionales” de la solución de planificación de recursos institucionales empleada por el PMA, denominada WINGS II. El objetivo era determinar si Umoja podía incorporar en su proyecto determinados aspectos de WINGS II a fin de acelerar el ritmo del avance.

55. El análisis de las necesidades operacionales consistió en un intercambio de conocimientos que dio al equipo de Umoja una idea detallada de las capacidades y limitaciones del sistema del PMA. El alcance del sistema del PMA es mucho menos amplio que el de la Secretaría, pero Umoja encontró otros aspectos de WINGS II que podían beneficiarla, en particular en las esferas de las finanzas y los recursos humanos.

56. Umoja llegó a la conclusión, además, de que sería útil utilizar la documentación, el material de capacitación y las modalidades aplicadas por el PMA para satisfacer las necesidades de las IPSAS. Particularmente importante era el enfoque del PMA de llevar a cabo el despliegue inicial por fases.

---

<sup>10</sup> Véanse la resolución 64/243 de la Asamblea General; párr. 113, y la resolución 65/259 de la Asamblea General, párr. 3.

<sup>11</sup> A/65/576, párr. 40. La Comisión recomendó asimismo que en los futuros informes sobre la marcha del proyecto se siguiera informando sobre todos los avances en ese ámbito, recomendación que hizo suya la Asamblea General en su resolución 65/259.

57. Umoja seguirá estudiando el sistema WINGS II en busca de elementos específicos que aceleren el proceso de construcción de Umoja, y está examinando formas de colaborar con el PMA en el futuro.

## **F. Otra oportunidad de obtener beneficios: la prestación de servicios**

58. Como se indicó en el segundo informe sobre la marcha del proyecto<sup>12</sup>, toda iniciativa de reforma de la gestión como Umoja brinda la oportunidad de consolidar muchas funciones y servicios administrativos. La existencia de un enfoque de prestación de servicios racionalizado y apropiado para las Naciones Unidas permitirá reducir la duplicación de esfuerzos de las entidades de la Secretaría y aprovechar las economías de escala, con lo que se ampliarán los beneficios de Umoja. Además, si se cuenta con un modelo mejorado de prestación de servicios distará menos el momento de despliegue y aplicación de Umoja.

59. En 2010 Umoja llevó a cabo un estudio de posibles alternativas de prestación de servicios para la Secretaría a nivel mundial. Se está evaluando el actual entorno de las operaciones a fin de determinar posibles beneficios y elementos mejorables, y de elaborar un modelo institucional detallado y el correspondiente plan de aplicación; los resultados se comunicarán a la Asamblea General en el próximo informe sobre la marcha del proyecto. Umoja está colaborando estrechamente con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a fin de que los requisitos operacionales para prestar apoyo sobre el terreno se recojan en un modelo de prestación que abarque toda la Organización. El modelo institucional de prestación de servicios de apoyo sobre el terreno podría irse modificando a lo largo del tiempo conforme a las necesidades que surgieran. Sin embargo, el modelo de prestación de servicios deberá estar en condiciones de apoyar el modelo de prestación de apoyo sobre el terreno. Durante todo el proceso de creación de un modelo de prestación de servicios apropiado para toda la Secretaría se sostendrán consultas detalladas sobre el particular en toda la Organización.

## **G. Factores de dependencia y planes para imprevistos**

60. Para que Umoja alcance sus objetivos, será necesario que supere primero varios factores críticos, que pueden comprometerlos, por ejemplo, adquirir servicios por contrata a tiempo para la fase de construcción, llevar a su fin la contratación ya iniciada de personal y expertos con los conocimientos y la experiencia necesarios, cerciorarse de que la Organización tenga capacidad para llevar adelante las actividades de ensayos, capacitación y otras iniciativas de gestión del cambio necesarios para el despliegue y lograr nuevos avances en el proyecto sobre las IPSAS y otras iniciativas conexas, como la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno.

61. Umoja y el proyecto IPSAS están elaborando planes para imprevistos en caso de que esos factores causen demoras. Entre ellos figuran los siguientes: a) utilizar el sistema Galileo como plataforma provisional para aplicar las funciones relativas al sector propiedades, planta y equipo conforme a las IPSAS y para procesar los datos de

---

<sup>12</sup> Véase A/65/389, secc. II, parte C.

inventario en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; b) aprovechar un sistema existente en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para automatizar la información que se presenta en las notas, que representa una parte importante de los estados financieros preparados conforme a las IPSAS; c) seguir empleando, a título temporal y con algunas soluciones improvisadas, algunos de los sistemas de información que se utilizan actualmente en la gestión de los activos de todos los departamentos y oficinas de la Secretaría distintos de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; d) idear una combinación de procesos manuales y semiautomatizados para algunos sistemas actuales, como Sun Accounts y el Sistema Integrado de Información de Gestión, para registrar los gastos de finales del ejercicio financiero sobre la base de la entrega de bienes y servicios con arreglo a las IPSAS.

## H. Recursos humanos: el equipo de Umoja

62. Como puede apreciarse en el organigrama presentado en el segundo informe sobre la marcha del proyecto (véase A/65/389, anexo IV), la plantilla de Umoja consta de 90 funcionarios. En el cuadro 2 *infra*, puede apreciarse la situación actual y proyectada en materia de contratación.

Cuadro 2

### Situación de las vacantes de Umoja

Situación	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	SG (OC)	Al 31 de agosto de 2011	
									Total	Porcentaje
<b>Vacantes cubiertas</b>										
De plantilla	–	7	9	19	9	1	1	7	53	59
Temporales	–	–	5	6	–	–	–	3	14	16
<b>Subtotal, vacantes cubiertas</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>75</b>
Evaluación de candidatos	1	–	4	4	–	–	–	–	9	10
Candidatos seleccionados	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Publicadas	–	–	–	–	–	–	–	1	1	1
Pendientes de publicación	–	1	3	8	–	–	–	1	13	14
Aprobadas por los órganos centrales de examen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Autorizadas</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

*Abreviaturas:* CP, categoría principal; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales.

63. A pesar de la intervención del Comité Directivo de Umoja para implantar procedimientos de contratación simplificados<sup>13</sup> y de la estrecha cooperación y colaboración extendida por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y otras partes interesadas de la Secretaría, ha sido problemático contratar personal a tiempo. Hasta julio de 2011, se habían llenado 67 (75%) de los 90 puestos de Umoja, en comparación con 46 (58%) de los 80 puestos al 31 de agosto de 2010. Umoja continúa evaluando los conocimientos necesarios para los titulares de cada puesto a fin de que se mantenga cierto equilibrio entre la contratación de analistas institucionales con conocimientos y experiencia de la Secretaría, y de especialistas con conocimientos de programas de informática sobre planificación de los recursos institucionales y su aplicación.

64. El personal de Umoja es complementado por los expertos en temas sustantivos, la duración de cuyas aportaciones puede fluctuar de pocas horas a varios meses cada vez. Hasta julio de 2011, se había contratado a un total de 19 expertos en temas sustantivos frente a 66 puestos financiados con cargo a los fondos para personal temporario general.

65. Umoja también ha seguido beneficiándose de la asignación temporal de puestos del Servicio de Apoyo de Gestión de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión. En julio de 2011, estaban ocupados cinco de los seis puestos asignados temporalmente.

## V. Recursos necesarios y contención de los costos

### A. Necesidades generales de recursos

66. En el primer informe sobre la marcha de Umoja (A/64/380) los recursos necesarios para los bienios 2010-2011 y 2012-2013 se presentaron utilizando como base de referencia los 20 millones de dólares aprobados para el bienio 2008-2009. También se expusieron cuatro opciones de aplicación: fase piloto primero o proyecto IPSAS primero, y aplicación por función o tradicional. En su resolución 64/243, la Asamblea General hizo suya la recomendación de que se siguiera la estrategia de “fase piloto inicial” y se aplicara una solución completa de Umoja a todas las Naciones Unidas en tres fases: primero a un grupo de localidades piloto y luego al resto de la Organización en dos fases más. Se calculó que los recursos necesarios para aplicar la opción de “fase piloto inicial” ascenderían a 315.792.300 dólares, sin prever fondos para imprevistos. Cabe repetir un argumento aducido en el segundo informe sobre la marcha del proyecto, a saber, que en los proyectos de planificación de los recursos institucionales una práctica común es prever fondos para imprevistos por montos situados entre un 10% y un 25% del presupuesto

<sup>13</sup> A partir de diciembre de 2010, la labor de cubrir las vacantes en las categorías P-4 y categorías inferiores se ha delegado en el Director de Umoja. Otro procedimiento simplificado es el de limitar la duración de los servicios temporales que pueden prestar los titulares de los puestos de Umoja en el Departamento de Gestión, lo que permite reducir los períodos de publicación de vacantes y agilizar el trámite de aprobación por los órganos centrales de examen. Gracias a la ayuda de todas las oficinas interesadas, estas medidas, en efecto, aceleraron la contratación. Se redujo de 12 a 7,5 meses el promedio de meses necesarios para llevar a cabo el proceso de selección e impartir orientación inicial a los nuevos funcionarios.

total<sup>14</sup>. En el segundo informe sobre la marcha del proyecto Umoja no se modificó el monto general de recursos necesarios.

67. Se recordará que, en su resolución 63/262, la Asamblea General aprobó recursos por la suma de 20 millones de dólares para el bienio 2008-2009 e hizo suyo el arreglo de participación en la financiación de los gastos correspondiente al proyecto de planificación de los recursos institucionales<sup>15</sup>.

68. Más adelante, en su resolución 64/243, la Asamblea General aprobó una suma de 24.192.200 dólares, que se financiaría con cargo al presupuesto ordinario correspondiente al bienio 2010-2011. Esta suma incluía una consignación de 11.775.900 dólares (ajustada posteriormente, tras un nuevo cálculo de costos, a 11.182.900 dólares) en la sección 28A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión. En la misma resolución, la Asamblea autorizó al Secretario General para que contratara compromisos por la suma de 12.416.300 dólares. En su resolución 65/259, la Asamblea General decidió no consignar la suma de 12.416.300 dólares, a la luz de la propuesta del Secretario General expuesta en el párrafo 18 de su primer informe de ejecución del presupuesto por programas para el bienio 2010-2011 (A/65/589). En ese informe, se proponía seguir supervisando la marcha del proyecto e informar de las necesidades a que diera lugar la autorización para contraer compromisos en el segundo informe sobre la ejecución de presupuesto para el bienio 2010-2011. Sobre la base de la más reciente información sobre el estado de los gastos, y habida cuenta del ritmo de ejecución del proyecto, en el bienio 2010-2011 no se utilizará la autorización para contraer compromisos. En lugar de ello, se propone que en los bienios futuros los recursos necesarios se distribuyan por etapas, conforme a lo indicado en el párrafo 85 del presente informe.

69. En sus resoluciones 64/243 y 64/271, la Asamblea General aprobó un total de recursos por la suma de 85.549.500 dólares para Umoja, con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. Esa suma comprendía una autorización para contraer compromisos por un total que no excediera de 28.516.500 dólares para el período comprendido entre el 1 de julio de 2009 y el 30 de junio de 2010, y una consignación de 57.033.000 dólares para el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 30 de junio de 2011.

70. La financiación con cargo a fuentes extrapresupuestarias para el bienio 2010-2011 ascendió a 37.090.100 dólares.

71. En su resolución 65/259, la Asamblea General observó que unos recursos “por un monto de ... 18.066.600 dólares en cifras netas ... se examinarían en el marco del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013”. Habida cuenta de las proyecciones revisadas, en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 se ha incluido la suma de 17.806.300 dólares, que representa la parte de la financiación de Umoja que ha de sufragarse con cargo al presupuesto ordinario (véase A/66/6 (Sect. 29A)).

---

<sup>14</sup> A/65/389, párr. 97.

<sup>15</sup> Un 15% con cargo al presupuesto ordinario; un 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz; y un 23% con cargo a las cuentas especiales de apoyo a los gastos de los programas a las cuales se acreditan los ingresos generales correspondientes a gastos relacionados con los fondos fiduciarios generales y de cooperación técnica, así como los reembolsos del apoyo administrativo proporcionado por la Organización a las entidades financiadas con recursos extrapresupuestarios.

72. En la misma resolución, la Asamblea observó “que las necesidades restantes futuras, por un monto estimado en 47.185.200 dólares en cifras netas, se incluirían en las necesidades para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio financiero comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio de 2012”. Esas necesidades se incluyeron más adelante en el presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio de 2011 y el 30 de junio de 2012 (A/65/761 y Corr.1 y 2), aprobado por la Asamblea General en su resolución 65/290.

73. La Asamblea tomó nota también que las necesidades restantes para el futuro, por la suma de 56.006.500 dólares (cifras netas) se incluirían en los recursos necesarios que se propondrían para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en los ejercicios financieros comprendidos entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013 y el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014.

### Situación y utilización de los recursos aprobados para el proyecto Umoja

#### Cuadro 3

#### Importes aprobados y gastos, por bienio

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Origen de los fondos (aprobados)</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Total</i>
Presupuesto ordinario	5 110,0	24 192,2 <sup>a</sup>	29 302,2
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	7 050,0	114 065,9	121 115,9
Recursos extrapresupuestarios	7 840,0	37 090,1	44 930,1
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>195 348,2</b>
<b>Gastos</b>	<b>17 699,7<sup>b</sup></b>	<b>103 635,8<sup>c</sup></b>	<b>121 335,5</b>

<sup>a</sup> Comprende la suma de 12.416.300 dólares autorizada en virtud de la resolución 64/243.

<sup>b</sup> Gastos efectivos.

<sup>c</sup> Gastos proyectados.

74. Como se indica en el cuadro 4, a fines de julio de 2011 se había gastado un total de 97.463.000 dólares en el proyecto, incluidos 17.699.700 dólares en el bienio 2008-2009 y 79.763.300 dólares en los 19 meses del bienio 2010-2011. Los gastos proyectados de agosto a diciembre de 2011 se estiman en 23.872.500 dólares, con lo que los gastos acumulados de Umoja desde su creación ascienden a 121.335.500 dólares.

**Cuadro 4**  
**Importes liberados para el proyecto Umoja y gastos por bienio**

Objeto de gastos	2008-2009		2010-2011				Total	
	Asignación	Gasto	Asignación	Gastos al 31 de julio de 2011	Gastos proyectados agosto a diciembre de 2011	Gastos proyectados	Asignación	Gastos 2008-2011
	a	b	c	d	e	f = (d+e)	g=(a+c)	h=(b+f)
Puestos	–	–	12 334,9	11 614,6	5 048,1	16 662,7	12 334,9	16 662,7
Otros gastos de personal	6 501,1	5 614,0	6 110,1	3 412,7	1 657,7	5 070,4	12 611,2	10 684,4
Consultores y expertos	599,5	72,6	2 248,8	578,6	472,3	1 050,9	2 848,3	1 123,5
Viajes de funcionarios	1 396,4	964,1	2 265,1	864,3	818,0	1 682,3	3 661,5	2 646,4
Servicios por contrata	7 601,1	7 933,3	49 204,6	35 264,3	12 842,8	48 107,1	56 805,7	56 040,4
Gastos generales de funcionamiento	2 655,1	2 344,1	8 795,7	6 572,9	40,6	6 613,5	11 450,8	8 957,6
Suministros y materiales	650,9	606,9	149,0	268,9	26,2	295,1	799,9	902,0
Mobiliario y equipo	595,9	164,7	27 786,0	21 187,0	2 966,8	24 153,8	28 381,9	24 318,5
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>17 699,7</b>	<b>108 894,2</b>	<b>79 763,3</b>	<b>23 872,5</b>	<b>103 635,8</b>	<b>128 894,2</b>	<b>121 335,5</b>

75. Las variaciones de los costos entre la propuesta de distribución por objeto de gastos para el bienio 2010-2011 indicadas en el segundo informe sobre la marcha del proyecto y los gastos proyectados al 31 de diciembre de 2011 se deben principalmente a:

a) Demoras en la contratación del personal básico, expertos en temas sustantivos y contratación de consultores individuales;

b) Los gastos proyectados en viajes son inferiores a la distribución prevista porque en 2011 no se produjo el despliegue piloto ni hubo actividades de capacitación por instructores;

c) Los servicios por contrata fueron inferiores a los proyectados debido a que se preveía que la fase de construcción se iniciaría en 2011, con la correspondiente capacitación en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales. Esas actividades aún no han comenzado;

d) Los gastos generales de funcionamiento son inferiores debido a que el costo proyectado de los alquileres se basó en la tasa estándar y no en los gastos efectivos en alquileres;

e) Las sumas correspondientes a mobiliario y equipo son más altas debido al aumento del costo de los programas informáticos y del mantenimiento de las licencias, en comparación con la cifra prevista. Por consiguiente, la compra de equipo de informática se ha aplazado hasta 2012.

## Cuadro 5

**Costo de las Bases de Umoja (fase 1) y de la ampliación de Umoja (fase 2)**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Gastos 2008-2011</i>	<i>Recursos propuestos 2012</i>	<i>Recursos propuestos 2013</i>	<i>Recursos propuestos 2012-2013</i>	<i>Recursos propuestos 2014</i>	<i>Recursos propuestos 2015</i>	<i>Recursos propuestos 2014-2015</i>	<i>Total</i>
<i>Procesos institucionales</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d=b+c</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g=e+f</i>	<i>h=a+d+g</i>
Bases de Umoja (versión 1.0)	45 548,7	43 430,8	23 557,3	66 988,1	15 687,2	–	15 687,2	128 224,0
Ampliación de Umoja (versión 2.0)	75 786,8	24 452,6	25 932,8	50 385,4	26 101,4	35 294,7	61 396,1	187 568,3
<b>Total</b>	<b>121 335,5</b>	<b>67 883,4</b>	<b>49 490,1</b>	<b>117 373,5</b>	<b>41 788,6</b>	<b>35 294,7</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>

76. En el cuadro 5 se indican los gastos y costos anuales proyectados, por fase. Umoja identificó 317 procesos institucionales; 119 corresponden a las Bases de Umoja y 198 a la Ampliación de Umoja.

**B. Recursos necesarios para el bienio 2012-2013**

77. En el cuadro 6 se presenta el monto global de los gastos previstos para el bienio 2012-2013.

## Cuadro 6

**Total de recursos necesarios para la puesta en marcha de UMOJA: propuesta redistribución de recursos, por objeto de gastos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Distribución actual 2008- 2013 (A/65/389)</i>	<i>Gastos 2008-2009</i>	<i>Gastos propuestos 2010-2011</i>	<i>Recursos necesarios propuestos 2012-2013</i>	<i>Recursos propuestos 2014-2015</i>	<i>Total de gastos proyectados</i>	<i>Cambio</i>
<i>Objeto de gastos</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f=(b+c+d+e)</i>	<i>g=f-a</i>
Puestos	56 686,3	–	16 662,7	30 864,1	27 046,1	74 572,9	<b>17 886,6</b>
Otros gastos de personal	47 773,2	5 614,0	5 070,4	17 792,7	15 624,7	44 101,8	<b>(3 671,4)</b>
Consultores y expertos	6 662,4	72,6	1 050,9	3 484,8	3 049,2	7 657,5	<b>995,1</b>
Viajes de funcionarios	24 582,7	964,1	1 682,3	8 651,9	6 470,9	17 769,2	<b>(6 813,5)</b>
Servicios por contrata	121 931,0	7 933,3	48 107,1	34 625,8	19 416,4	110 082,6	<b>(11 848,4)</b>
Gastos generales de funcionamiento	21 408,8	2 344,1	6 613,5	5 164,7	5 018,5	19 140,8	<b>(2 268,0)</b>
Suministros y materiales	330,5	606,9	137,7	290,4	237,0	1 272,0	<b>941,5</b>
Mobiliario y equipo	36 417,4	164,7	24 311,2	16 499,1	220,5	41 195,5	<b>4 778,1</b>
<b>Total</b>	<b>315 792,3</b>	<b>17 699,7</b>	<b>103 635,8</b>	<b>117 373,5</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>	<b>–</b>

78. La diferencia entre la actual distribución de fondos que figura en el segundo informe sobre la marcha del proyecto y el cuadro que antecede obedece a la revisión del calendario general. La modalidad revisada exige aumentos en las partidas de puestos, consultores, suministros y materiales, y mobiliario y equipo. La disminución de la partida otros gastos de personal se debe a que en el bienio 2010-2011 se cubrieron 19 de los 66 puestos presupuestados de expertos en temas sustantivos. Los gastos de viaje del “bloque” de capacitación son inferiores a los del pronóstico anterior, en que se preveían viajes a todos los lugares de destino. En los servicios por contrata también se aprecia una reducción, ya que en el bienio 2010-2011 no había un proveedor para las actividades de construcción. Además, se prevé que la mayoría del personal del sistema de integración de sistemas para la etapa de construcción, cumplirá sus funciones fuera de los centros de actividad, con lo que se reducirán los gastos generales de funcionamiento y se eliminará la necesidad de renovar los locales para dar cabida a ese personal.

79. Los costos totales de Umoja para el bienio 2012-2013 se calculan en 117.373.500 dólares. Una suma de 48.656.800 dólares financiará 90 puestos de personal temporario (30.864.100 dólares) y 66 de expertos en temas sustantivos (17.792.700 dólares). Los recursos no relacionados con puestos ascienden a 68.716.700 dólares; con ellos se sufragarán los gastos correspondientes a consultores expertos, viajes de funcionarios, servicios por contrata, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales, construcción, reformas y mejoras, y mobiliario y equipo.

80. A continuación se exponen las modificaciones introducidas en los recursos necesarios para el bienio 2012-2013 de resultas de la propuesta redistribución de recursos:

a) Puestos: una suma de 30.864.100 dólares permitiría sufragar los sueldos y gastos comunes de personal necesarios para retener 90 puestos (1 D-2, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 puesto de Servicios Generales (Categoría Principal) y 12 puestos de Servicios Generales (Otras Categorías));

b) Otros gastos de personal: una suma de 17.792.700 dólares se destinaría a sufragar los gastos en la partida de personal supernumerario general, de 66 expertos en temas sustantivos, que apoyarán al personal de Umoja con conocimientos y capacidad profesionales para llevar a su fin las actividades que exija la modalidad revisada de aplicación. Un número considerable de expertos en temas sustantivos, calculados en 36, se dedicará a capacitar a los usuarios finales una vez se despliegue Umoja. En la estimación queda incluido un crédito de 15.000 dólares para horas extraordinarias durante los períodos de mayor trabajo del proyecto. La estimación se basa en los promedios registrados en otras oficinas del Departamento de Gestión;

c) Consultores y expertos: la consignación de 3.484.800 dólares, para sufragar honorarios (3.196.800) y gastos de viaje (288.000), se basa en una estimación de 288 meses de trabajo de expertos especializados a una tasa media de 11.100 dólares por mes, así como un gasto anual de 12.000 dólares, por una sola vez, para cada uno de un total de 12 consultores. Ello permitirá recurrir a consultores de cuyos conocimientos no se dispone en la Secretaría, y cuyas actividades no estén comprendidas en el marco de la integración de sistemas, de la siguiente manera:

i) Gestión del cambio: durante la fase de construcción y despliegue, se necesitarán expertos externos en las esferas de desarrollo de contenidos y de conocimientos técnicos para que presten apoyo a las actividades de comunicación y capacitación. La creación de contenidos comprenderá la elaboración de material de aprendizaje y comunicación en apoyo del despliegue. Los conocimientos técnicos comprenderán el diseño, el desarrollo y el despliegue de instrumentos de aprendizaje y asistencia en línea;

ii) Consultores técnicos: se necesitarán expertos externos para que refuercen el marco de integración de los sistemas ya contratado en ámbitos técnicos específicos, como tecnología móvil, diseño y preparación de informes, almacenamiento de datos e inteligencia institucional;

iii) Consultores funcionales: se necesitarán expertos externos para que refuercen el marco de integración de los sistemas ya contratado en esferas funcionales concretas, como viajes, servicios centrales, operaciones sobre el terreno, logística y nómina. Umoja contratará a consultores cualificados que reúnan la combinación necesaria de conocimientos y experiencia en esas esferas, en particular experiencia en otros órganos de las Naciones Unidas o en entidades del sector público;

iv) Consultores en gestión: se necesitarán expertos externos para contar con una garantía independiente de la calidad de las actividades del marco de integración de los sistemas ya contratado;

d) Viajes de funcionarios: se estima que se necesitaría una suma de 8.651.900 dólares para sufragar los viajes de los funcionarios de Umoja a fin de terminar la construcción y el despliegue de las Bases de Umoja en la localidad piloto y en los bloques subsiguientes. Se efectuarán viajes para preparar con antelación las localidades, incluidas la prestación de apoyo técnico y el despliegue efectivo. Los recursos necesarios comprenden una provisión de 4.592.380 dólares para sufragar los gastos de viaje de los instructores de Umoja que impartirán capacitación detallada a los usuarios finales en el bienio 2012-2013. Si bien se siguen desplegando esfuerzos para utilizar servicios de videoconferencias en la medida de lo posible, no es este el mejor medio para organizar actividades de capacitación en que son necesarias la presencia y una interacción efectiva de los usuarios finales;

e) Servicios por contrata<sup>16</sup>: una suma de 34.625.800 dólares permitiría sufragar servicios jurídicos, de consultoría estratégica y de integración de sistemas. Permitiría asimismo sufragar los gastos de capacitación del personal de Umoja, incluida la capacitación de los expertos en la materia y temas sustantivos en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, la capacitación de instructores y la capacitación de los usuarios para desplegar las Bases de Umoja. A continuación se presenta un desglose detallado de esta financiación:

i) Se necesitaría un crédito de 310.000 dólares para financiar servicios de consulta jurídica durante la negociación de los términos y condiciones de los contratos de integración de sistemas, suma basada en la información

<sup>16</sup> Los fondos que se consignen para la partida de servicios por contrata para 2012-2013 comprenderán provisiones para la construcción y los ensayos de las soluciones correspondientes a los recursos humanos y la formulación de presupuestos.

proporcionada por la Oficina de Asuntos Jurídicos, que proporciona apoyo jurídico al proceso de adquisiciones de Umoja;

ii) Una suma de 1.979.600 dólares permitiría sufragar servicios de consultoría estratégica y servicios de programas informáticos especializados de planificación de los recursos institucionales. Los consultores en estrategia (1.098.100 dólares) desempeñarían funciones de asesores en temas sustantivos dentro de la Oficina de Prestación de Servicios del Umoja, analizarían el enfoque y la metodología de la integración de sistemas y prestarían asesoramiento sobre la mitigación de los riesgos del proyecto. Los servicios de los especialistas en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales (881.500 dólares) permitirían prestar apoyo a los nuevos módulos de programas informáticos;

iii) La suma de 30.140.600 dólares permitiría sufragar los servicios de integración de sistemas que se iniciarían a principios de 2012 para construir, someter a ensayo y desplegar las Bases de Umoja. La integración de sistemas comprenderá servicios que abarcarán la gestión de proyectos, consultas funcionales, consultas de infraestructura y la elaboración de flujos de trabajo de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, informes, interfaces, conversiones, mejoras y formularios. Mediante la integración de los sistemas se contará también con métodos para realizar ensayos y actividades de ejecución, se prestará apoyo durante tres meses después de la instalación y se planificará y ejecutará la transferencia de conocimientos al personal de Umoja y a la comunidad de usuarios. En la provisión antes indicada están incluidos 2.958.640 dólares para fortalecer el servicio de integración de sistemas con recursos técnicos informáticos de planificación de los recursos institucionales;

iv) Una suma de 706.800 dólares permitirá financiar la capacitación del personal de Umoja y la comunidad de usuarios en programas informáticos de planificación de los recursos institucionales;

v) Un crédito de 673.800 dólares permitirá sufragar los servicios del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas en 2012, que permitirán contar con actividades de investigación y desarrollo de informática de planificación de los recursos institucionales y de elaboración de soluciones para el hospedaje de datos en un centro seguro de almacenamiento de datos;

vi) Una suma adicional de 455.000 dólares permitirá financiar en 2013 los seis primeros meses de apoyo a la infraestructura de producción;

vii) Una suma de 360.000 dólares permitirá financiar la colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas en el desarrollo de la planificación futura de los recursos institucionales, incluidas posiblemente las actividades ya en curso que se realizan con el PMA;

f) Gastos generales de funcionamiento: se solicitan 5.164.700 dólares para financiar el alquiler de locales, el mantenimiento y apoyo de infraestructura técnica de las redes locales y de los servidores centrales para prestar apoyo a Umoja, y el alquiler y mantenimiento del equipo de automatización de trabajos de oficina;

g) Suministros y materiales: con un crédito de 290.400 dólares se financiarían los gastos en artículos de escritorio y oficina, incluidos artículos como

cartuchos de impresora, suministros de procesamiento de datos, papel y suministros varios. El crédito comprende una suma adicional de 104.600 dólares para sufragar material de capacitación de Umoja a una tasa de 10 dólares por participante sobre la base de la estrategia de despliegue por bloques prevista para el bienio 2012-2013;

h) Adquisición de licencias de programas informáticos, mobiliario y equipo: el crédito solicitado de 16.499.100 dólares financiaría las siguientes partidas:

i) Módulos de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y elementos adicionales (700.000 dólares) y servicios de mantenimiento (5.995.100 dólares);

ii) Licencias del sistema Oracle (512.000 dólares) y servicios de mantenimiento (450.500 dólares);

iii) Licencias de Hewlett Packard (1.600.000 dólares) y servicios de mantenimiento (608.000 dólares);

iv) Instrumentos de prueba, programas informáticos de colaboración entre proyectos y compra de programas informáticos secundarios (\$524.000 dólares);

v) Equipo de informática (6 millones de dólares);

vi) Un crédito de 109.500 dólares para reponer 64 computadoras portátiles adquiridas en 2009 y que en 2013 dejarán de estar cubiertas por la garantía.

### C. Fin del proyecto en 2015

Cuadro 7

#### Total efectivo y proyectado de los recursos necesarios para aplicar Umoja

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de gastos	Distribución actual		Gastos proyectados en 2012	Gastos proyectados en 2013	Total de gastos proyectados 2012-2013	Gastos proyectados 2014	Gastos proyectados 2015	Total de gastos proyectados en 2014-2015	Total para el proyecto
	2008-2009	2010-2011			$e=c+d$	$f$	$g$	$h=f+g$	$i=(a+b+e+h)$
Puestos	—	16 662,7	15 432,1	15 432,0	30 864,1	15 432,1	11 614,0	27 046,1	74 572,9
Otros gastos de personal	5 614,0	5 070,4	8 896,4	8 896,3	17 792,7	8 896,4	6 728,3	15 624,7	44 101,8
Consultores y expertos	72,6	1 050,9	1 742,4	1 742,4	3 484,8	1 742,4	1 306,8	3 049,2	7 657,5
Viajes de funcionarios	964,1	1 682,3	3 745,4	4 906,5	8 651,9	2 899,7	3 571,2	6 470,9	17 769,2
Servicios por contrata	7 933,3	48 107,1	22 455,9	12 169,9	34 625,8	10 048,1	9 368,3	19 416,4	110 082,6
Gastos generales de funcionamiento	2 344,1	6 613,5	2 655,5	2 509,2	5 164,7	2 509,3	2 509,2	5 018,5	19 140,8
Suministros y materiales	606,9	137,7	155,0	135,4	290,4	135,4	101,6	237,0	1 272,0
Mobiliario y equipo	164,7	24 311,2	12 800,8	3 698,3	16 499,1	125,3	95,2	220,5	41 195,5
<b>Total</b>	<b>17 699,7</b>	<b>103 635,8</b>	<b>67 883,5</b>	<b>49 490,0</b>	<b>117 373,5</b>	<b>41 788,7</b>	<b>35 294,6</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>

**Bienio 2014-2015**

81. Los recursos necesarios proyectados para el bienio 2014-2015 son de la mayor exactitud posible y se basan en los elementos de la solución que dependerá de la construcción y el despliegue de la Ampliación de Umoja. Estos gastos se actualizarán en los informes siguientes sobre la marcha del proyecto en función de la situación del proyecto en ese momento, la experiencia obtenida en la aplicación de las Bases de Umoja, las decisiones adoptadas ante las necesidades que hayan surgido y los nuevos análisis que se hayan hecho.

**D. Estimación de los gastos de funcionamiento futuros**

82. En respuesta a la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de que el Secretario General continúe refinando las estimaciones de los futuros gastos de funcionamiento a medida que se determinen las modalidades de despliegue del sistema de planificación de los recursos institucionales y se aclaren otros factores de costos<sup>17</sup>, Umoja calcula que los gastos estimados, descritos en los párrafos 95 y 96 del segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389) siguen siendo válidos. Sin embargo, a la luz de la modalidad de aplicación revisada, se están efectuando nuevos análisis para verificar y actualizar las estimaciones de los futuros gastos de funcionamiento.

**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 los recursos necesarios**

83. El monto total de los recursos necesarios para aplicar el proyecto Umoja no ha sufrido modificaciones y sigue siendo de 315.792.300 dólares, suma que habrá de sufragarse, de conformidad con la fórmula de participación en la financiación de los gastos, entre el presupuesto ordinario (15%), la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz (62%) y los recursos extrapresupuestarios (23%).

84. Se propone también financiar la porción del proyecto con cargo al presupuesto ordinario, de un total de 17.806.300 dólares en la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, conforme a lo indicado en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (A/66/6 (Sect.29A)).

---

<sup>17</sup> Véase A/65/576, párr. 37.

---

## **B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

85. Se solicita a la Asamblea General que:

a) Tome nota de los avances logrados en la aplicación del proyecto Umoja consignados en el presente informe;

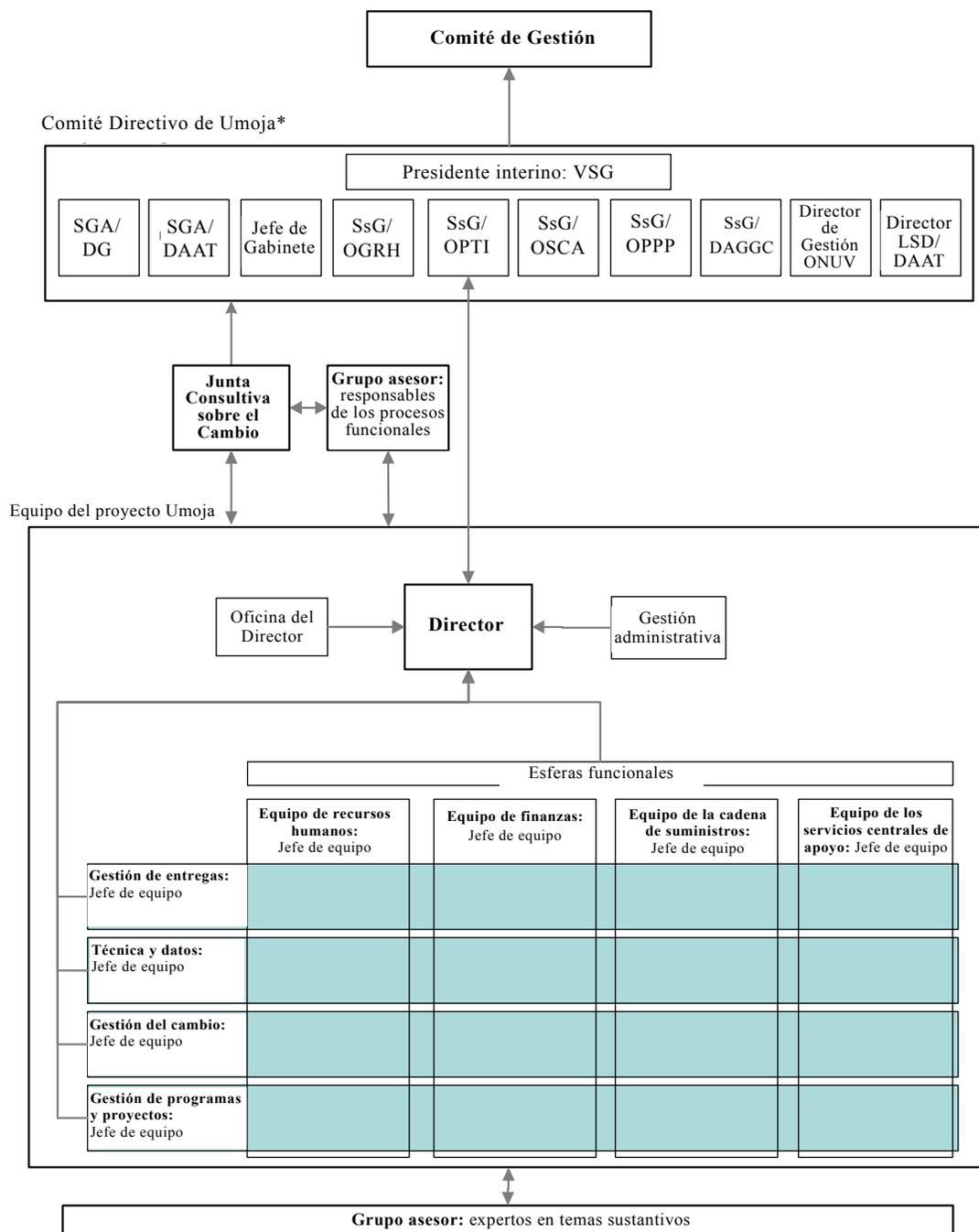
b) Apruebe la suma 17.806.300 dólares (cifras netas) presentada en la sección 29A del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte correspondiente al presupuesto ordinario para la financiación del proyecto Umoja (A/66/6 (Sect. 29A));

c) Observe que los recursos necesarios para el bienio 2014-2015, por la suma de 13.269.700 dólares (cifras netas), se incluirán en el proyecto de presupuesto por programas en la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, y representarán la parte correspondiente al presupuesto ordinario para la financiación del proyecto Umoja;

d) Observe que, a partir del 1 de julio de 2012, las necesidades restantes futuras, por un monto estimado de 56.006.500 dólares (cifras netas), se incluirán en los recursos necesarios para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en los ejercicios financieros correspondientes.

Anexo I

Marco de gobernanza de Umoja

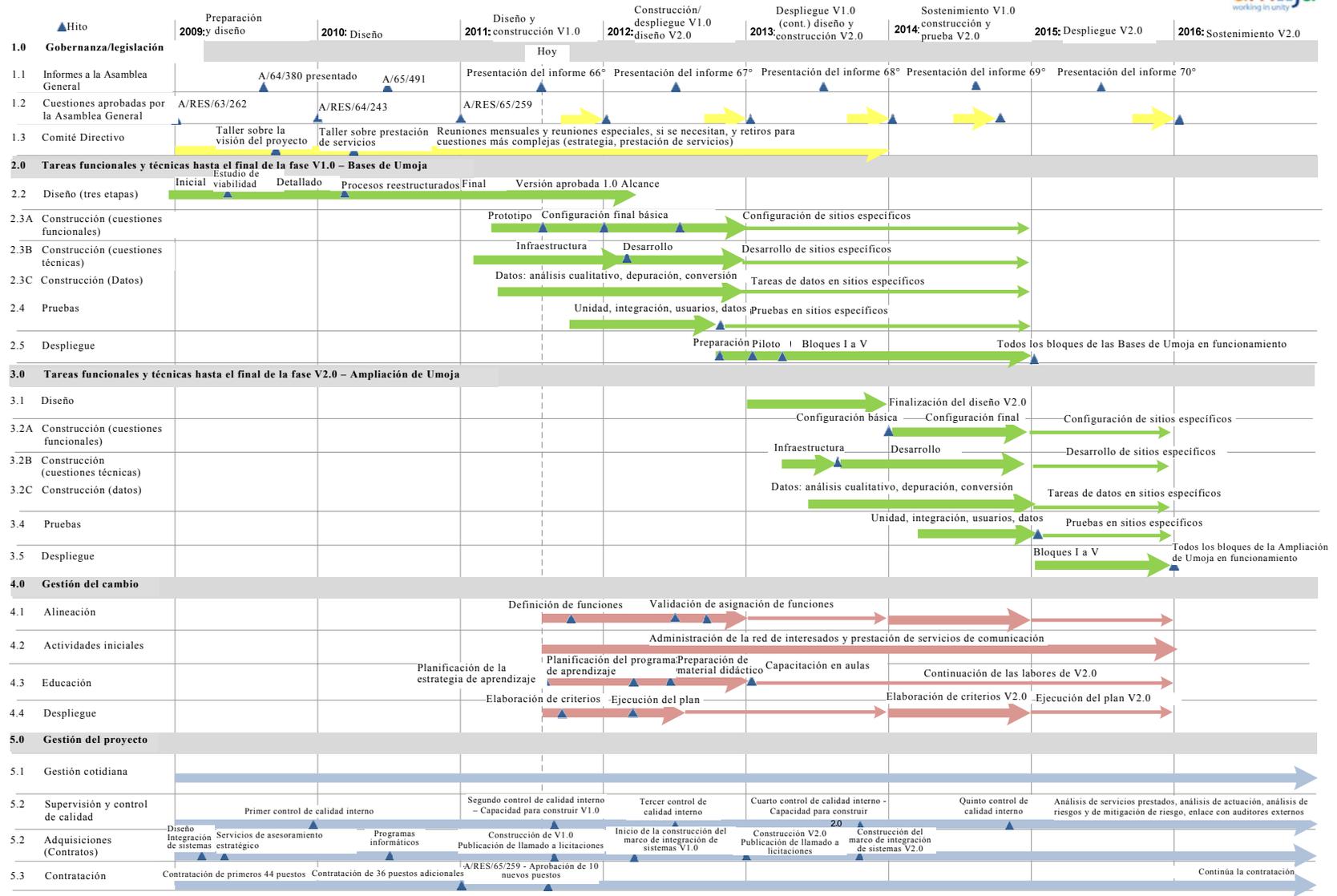


Abreviaturas: DAAT: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAGGC: Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DAL: División de Apoyo Logístico; DG: Departamento de Gestión; OGRH: Oficina de Gestión de Recursos Humanos; ONUV: Oficina de las Naciones Unidas en Viena; 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; VSG: Vicesecretario (Vicesecretaria) General.

\* La Oficina de Asuntos Jurídicos y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna tienen condición de observadores.

## Anexo II

### Calendario detallado: plan revisado de aplicación – Bases de Umoja (Versión 1.0) y Ampliación de Umoja (Versión 2.0)



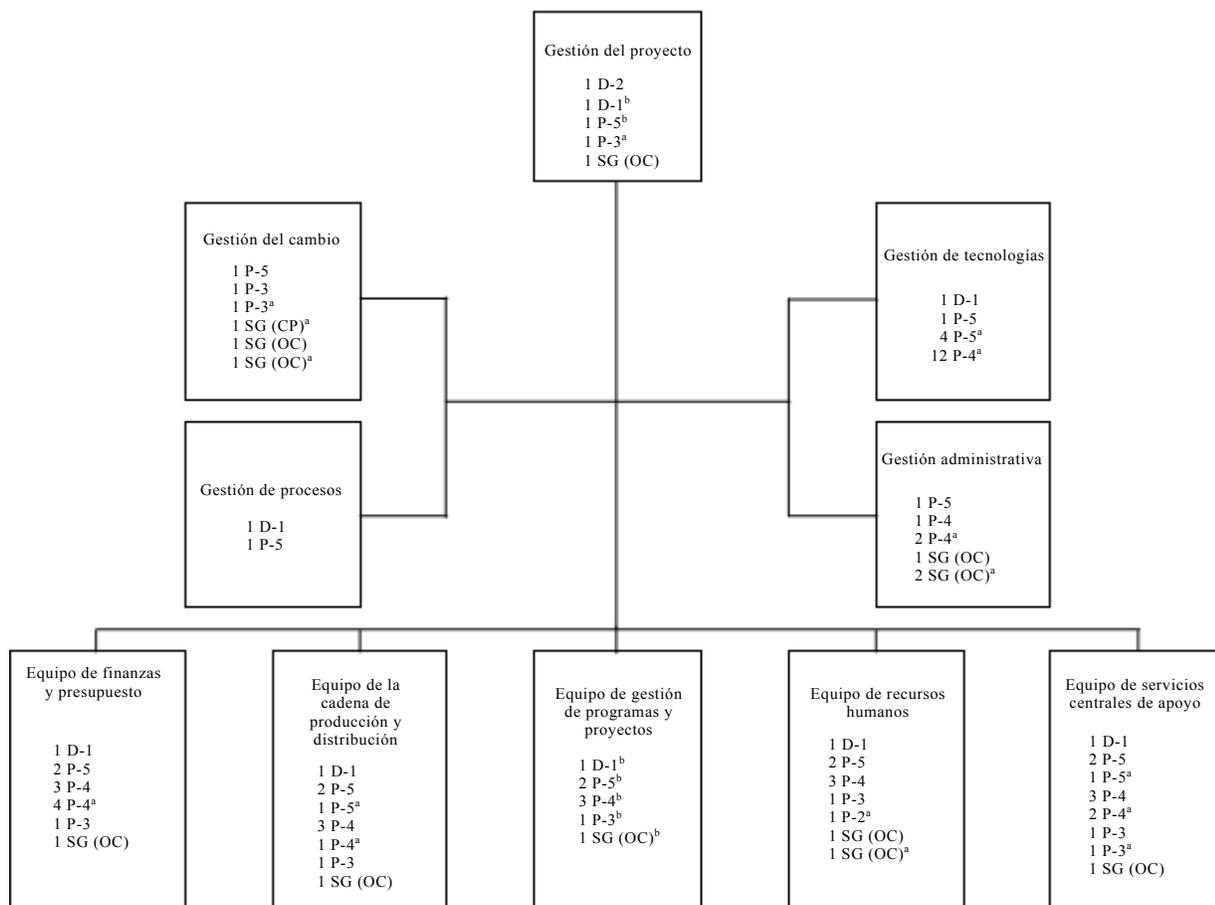
- |      |   |   |
|------|---|---|
| 1.0  | Gobernanza/legislación  |   |
| 1.1  | Informes a la Asamblea General  | En el informe A/62/510/Rev.1 se presentó la propuesta inicial del Secretario General; desde el sexagésimo cuarto período de sesiones se han venido presentando informes anuales sobre la marcha del proyecto.   |
| 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. En la resolución 65/259 la Asamblea aprobó la creación de 10 nuevos puestos (por conducto de una redistribución de recursos neutral en cuanto a los costos) para las partidas de gestión de entregas y la creación de un equipo de gestión de programas y proyectos.   |
| 1.3  | Comité Directivo  | Los miembros del Comité proporcionan supervisión, orientación y apoyo a la Presidenta. En el modelo de gobernanza de Umoja se ofrece información detallada al respecto.   |
| 2.0  | Tareas funcionales y técnicas hasta el final de la fase V1.0 (Bases de Umoja) |   |
| 2.1  | Diseño (3 etapas)   | Diseño inicial, detallado y final. En su transcurso se prepara el estudio de viabilidad inicial; se finaliza el análisis de coincidencias y diferencias; la futura solución queda registrada rigurosamente a forma de mapas de procesos y datos; y se miden y registran los cambios de los flujos de trabajo y de las funciones y responsabilidades de la Organización.   |
| 2.2A | Construcción (cuestiones funcionales)   | Preparación final de los prototipos necesarios y de las pruebas de concepto; configuración de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y programas conexos para satisfacer los requisitos de diseño elaborados anteriormente; apoyo constante a las necesidades de configuración durante el despliegue y después del despliegue a las distintas localidades. La elaboración de los prototipos y la configuración dependen de que se disponga o no de entornos de investigación y desarrollo.   |
| 2.2B | Construcción (cuestiones técnicas)  | Diseño, construcción y despliegue del equipo informático y la infraestructura de redes necesaria para apoyar el sistema; codificación y adaptación especial de los sistemas de planificación de los recursos institucionales y los sistemas anteriores para llenar cualesquiera vacíos existentes entre el diseño y la capacidad de los programas de planificación de los recursos institucionales configurados, así como construcción de interfaces entre los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y los sistemas anteriores, prestación de apoyo técnico a los sistemas mejorados y actividades permanentes de desarrollo durante el despliegue a las distintas localidades. |
| 2.2C | Construcción (datos)  | Análisis de los datos institucionales existentes, incluida la calidad de estos; reunión y depuración de datos; determinación y aplicación de normas de transformación; inclusión de datos en el sistema de planificación de los recursos institucionales; los análisis y parte de la depuración pueden llevarse adelante independientemente de otras actividades, pero las normas de transformación, ciertos aspectos de la depuración y todo el material integrado dependen de que se hayan llevado a término el diseño y la configuración funcionales.  |

- 2.3 Pruebas Diseño y ejecución de pruebas específicas para que: funcionen debidamente los distintos objetos de configuración y desarrollo; funcionen debidamente, como un todo, todos los elementos, mejoras e interfaces de los sistemas; funcionen debidamente los procesos de los sistemas; y satisfagan las necesidades de los usuarios; funcionen de la forma prevista todos los sistemas y procesos una vez se hayan integrado en ellos los datos reales de la organización. Según sea necesario, repetición de estas tareas para apoyar las adiciones a los sistemas, las actualizaciones y otras actividades de desarrollo después del despliegue. La preparación de los planes de pruebas puede iniciarse antes de que se haya terminado la infraestructura, pero la realización de pruebas reales depende de que disponga de los entornos pertinentes.
- 2.4 Despliegue La solución se desplegará primero en un grupo de localidades piloto, comprendidas misiones de mantenimiento de la paz, labores de apoyo a las actividades sobre el terreno y oficinas no relacionadas con el mantenimiento de la paz. El despliegue se llevará adelante por fases, eligiéndose bloques de oficinas de manera de asegurar una compatibilidad geográfica e institucional, incluidos elementos tales como el mantenimiento de la paz, las oficinas fuera de la sede y las localidades ajenas a las actividades de mantenimiento de la paz.
- 3.0 Tareas funcionales y técnicas hasta el final de la fase 1 (Bases de Umoja) y la fase 2 (Ampliación de Umoja)
- 3.1 Diseño Como se ha indicado anteriormente en 2.1. Además, será necesario incorporar los cambios de diseño necesarios en función de la fase 1 y los que brinde la tecnología disponible. Las funciones de recursos humanos y formulación de presupuestos, que forman parte de la Ampliación de Umoja, se diseñarán y construirán al mismo tiempo que las Bases de Umoja, pero su despliegue se iniciará en 2014.
- 3.2A Construcción (cuestiones funcionales) Como se ha indicado anteriormente en 2.2A.
- 3.2B Construcción (técnica) Como se ha indicado anteriormente en 2.2B. También será necesario contar con un entorno técnico separado para las actividades de desarrollo de la fase 2.
- 3.2C Construcción (datos) Como se ha indicado en 2.2C.
- 3.3 Pruebas Además de los pasos esbozados anteriormente en 2.3, los sistemas y las actividades de desarrollo de la fase 2 deberán ser sometidos a pruebas rigurosas para asegurarse de que puedan integrarse a los sistemas de la fase 1.
- 3.4 Despliegue Los elementos de la fase 2 se desplegarán de manera análoga a los de la fase 1, aunque la elección de los lugares y bloques piloto podrá variar según las circunstancias.
- 4.0 Gestión del cambio
- 4.1 Alineación Las actividades de alineación comprenden: aplicar funciones y responsabilidades dentro de nuevos procesos; asignar a los usuarios finales nuevas funciones de seguridad en los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales para determinar las necesidades de capacitación y el acceso a los sistemas; determinar las cuestiones de alineación institucional y mitigar los aspectos negativos;

- evaluar y gestionar la capacidad. Todo ello dependerá de la adaptabilidad de los procesos institucionales y de que se hayan terminado las pruebas de las unidades y las pruebas de integración con objeto de delinear las funciones de forma definitiva.
- 4.2 Actividades iniciales Abarcan actividades y eventos de comunicaciones relacionados con el despliegue, el perfeccionamiento y el desarrollo ulterior de la red de interesados de Umoja a fin de preparar al personal para que inicie sus funciones y para fortalecer niveles razonables de expectativas. Ello dependerá de: la claridad de la misión, de los plazos y del alcance de los elementos básicos, así como de la identificación de los usuarios “líderes” de todos los sitios abarcados por el despliegue.
- 4.3 Educación Capacitación y preparación de los usuarios finales para aplicar los nuevos sistemas y procesos. Ello incluye la elaboración del plan de capacitación, el programa de estudios y el material de los cursos; la contratación de instructores, seguida de actividades de capacitación en cada bloque de despliegue, la realización de ajustes sobre la base de la información que se obtenga de las evaluaciones, y la prestación de ayuda para aplicar el modelo de apoyo a los usuarios. Ello depende de que se cuente con un diseño adecuado; que el alcance de las actividades se haya determinado claramente y llevado a su fin; que haya terminado la construcción de los sistemas; que se cuente con aulas y las estructuras necesarias; que se hayan cubierto los puestos de expertos en temas sustantivos; que se haya llevado a cabo la totalidad de las pruebas antes de elaborar el material didáctico; y que se hayan obtenido presupuestos para los participantes y los gastos de viaje.
- 4.4 Despliegue Estas actividades abarcan todos los aspectos de la aplicación de Umoja desde la perspectiva de los lugares en que se encuentran los usuarios finales; comprenden la coordinación de la capacitación, la transición técnica y otras actividades en distintos lugares para que la transición se lleve adelante sin inconvenientes, incluida la puesta a punto de estructuras de apoyo para los usuarios (por ejemplo, un servicio de ayuda, servicios de instructores, etc.), sumadas a un seguimiento estricto que garantice un funcionamiento efectivo y la solución de los problemas. Para ello es necesario que estén listos los programas informáticos de las Bases de Umoja y se haya tenido éxito en la conversión de los datos, de que exista una clara comprensión de las responsabilidades institucionales antes del despliegue y que se cuente con procesos administrativos oportunos y efectivos para apoyar el despliegue.
- 5.0 Gestión del proyecto
- 5.1 Supervisión y control de calidad Evaluación de las entregas y del desempeño, análisis y mitigación de riesgos, enlace con los auditores externos.
- 5.2 Adquisiciones El contrato para la integración de los sistemas se dividió en dos, en función de las fases del proyecto: i) diseño; y ii) construcción y aplicación.
- 5.3 Contratación Comprende la contratación de personal (por conducto de anuncios de vacantes permanentes y temporales), de consultores independientes y de expertos en temas sustantivos. En su sexagésimo quinto período de sesiones, el número de puestos de plantilla se aumentó de 80 a 90 (véase la resolución 65/259 de la Asamblea General)

## Anexo III

## Organigrama y distribución de los puestos para 2012



Abreviaturas: CP, Categoría Principal; OC, Otras Categorías; SG, Servicios Generales.

<sup>a</sup> Aprobados en el sexagésimo cuarto período de sesiones.

<sup>b</sup> Aprobados en el sexagésimo quinto período de sesiones.