



# Asamblea General

Distr. general  
9 de noviembre de 2012  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo séptimo período de sesiones

Temas 130 y 146 del programa

### 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

## Proyecto de planificación de los recursos institucionales

### Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

#### I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el cuarto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/67/360) presentado de conformidad con la resolución 64/243 de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera asegurando que se la mantuviera informada, anualmente, de los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja). La Comisión también tuvo ante sí el primer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164).

2. Durante su examen de los informes, la Comisión Consultiva se reunió con el Secretario General Adjunto de Gestión, el Director del Proyecto Umoja y otros representantes del Secretario General, así como con miembros del Comité de Operaciones de Auditoría, quienes proporcionaron información y aclaraciones adicionales.

3. En el anexo IV del informe del Secretario General se presenta un resumen del calendario, el alcance y las estimaciones de gastos de Umoja.

4. La Comisión Consultiva recuerda que el proyecto se enfrentó a graves dificultades internas en 2011 cuando la partida del Director de Proyecto y la renuncia del Presidente del Comité Directivo en junio de 2011 dejaron al proyecto sin liderazgo y con una gestión debilitada en un momento en que el proyecto estaba experimentando retrasos considerables. A fin de mitigar los efectos de la demora y



la pérdida de liderazgo, en su tercer informe sobre la marcha de los trabajos (A/66/381) el Secretario General indicó que el Comité Directivo de Umoja estaba presidido por la Vicesecretaria General de manera provisional y que estaba previsto que el proyecto concluyera a finales de 2015 en vez de 2013, es decir, dos años más tarde de lo previsto en un principio. El Secretario General también propuso una aplicación gradual del proyecto, a saber, una primera fase (Bases de Umoja), que finalizaría en diciembre de 2014 y cubriría la funcionalidad necesaria para apoyar la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), y una segunda fase (Ampliación de Umoja), que concluiría en diciembre de 2015 y durante la cual se ejecutarían las funciones restantes, incluidas la gestión de los recursos humanos y la formulación de presupuestos.

5. En su resolución 66/246, la Asamblea General expresó profunda preocupación por la crisis de gobernanza del proyecto Umoja y adoptó medidas sobre la estructura de gobernanza del proyecto. Concretamente, la Asamblea reafirmó su decisión de designar a la Secretaria General Adjunta de Gestión Presidenta del Comité Directivo del proyecto y decidió que el Director del Proyecto Umoja rendiría cuentas exclusivamente y directamente a la Secretaria General Adjunta de Gestión y que el equipo encargado del proyecto y la administración del presupuesto del proyecto Umoja dependerían del Departamento de Gestión. La Asamblea solicitó también a la Comisión Consultiva que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría general de la ejecución del proyecto Umoja y que informara anualmente a la Asamblea General a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones. La Comisión transmitió la solicitud de la Asamblea a la Junta en una carta de fecha 17 de enero de 2012.

6. El cuarto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos contiene información sobre las medidas adoptadas en respuesta a la resolución 66/246 de la Asamblea General y las recomendaciones hechas por la Junta de Auditores, las actividades realizadas durante el período que abarca el informe y las propuestas para la futura dirección del proyecto. La Comisión Consultiva observa que entre las principales medidas adoptadas figuran: la introducción de medidas para fortalecer los arreglos de gobernanza y gestión; la elaboración de propuestas para una estrategia y calendario de despliegue revisados, que entrañarán necesidades de recursos adicionales por encima del presupuesto aprobado de 315,8 millones de dólares y ampliarán el período de aplicación hasta 2018; el fortalecimiento de las prácticas de gestión del riesgo para el proyecto; el ajuste de la estructura del equipo del proyecto para prestar un mejor apoyo a las fases de construcción y despliegue del proyecto; y una colaboración más estrecha con los equipos de las IPSAS y de aplicación del cambio.

7. El Secretario General afirma que, como resultado de las medidas introducidas, los arreglos de gobernanza y gestión del proyecto se ajustan plenamente a las decisiones adoptadas por la Asamblea General en su resolución 66/246. La Comisión Consultiva observa que los cambios también tienen por objeto responder a las observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores (A/67/164), en particular con respecto a la designación de un responsable del proyecto<sup>1</sup> y la

---

<sup>1</sup> El responsable del proyecto (o responsable de nivel superior) se encarga de asegurar que un proyecto alcance sus objetivos y se obtengan los beneficios previstos. El responsable del proyecto es responsable del cambio institucional general y debe ser reconocido en toda la Organización como la figura de liderazgo clave para llevarlo adelante. Esa persona debe poder

aclaración de las funciones y responsabilidades de los miembros del Comité Directivo y los responsables de procesos. La Comisión observa además que el actual Secretario General Adjunto de Gestión asumió el cargo en mayo de 2012 y asumió su función de Presidente del Comité Directivo y responsable del proyecto. La Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución 66/263, la Asamblea General decidió que el puesto de Director del Proyecto Umoja tendría la categoría de Subsecretario General, con efecto a partir del 1 de julio de 2012. La Comisión observa que tras permanecer vacante durante un período de nueve meses, el puesto de Director de Proyecto se cubrió con carácter temporal en febrero de 2012, y posteriormente con carácter permanente en agosto de 2012. **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito las medidas adoptadas para establecer un firme liderazgo y para fortalecer la estructura de gobernanza del proyecto.**

8. El informe de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales proporciona una evaluación independiente y crítica de la gobernanza y la gestión del proyecto, su plan de aplicación y su calendario, y formula una serie de recomendaciones. El Secretario General ha aceptado todas las recomendaciones de la Junta e indica que estas se han tenido en cuenta como parte de las medidas introducidas para fortalecer la gobernanza y en la elaboración de la estrategia y calendario de despliegue revisados. Como se indica en el párrafo 22, la situación ha evolucionado considerablemente desde la publicación del informe de la Junta. La Junta tiene previsto presentar una evaluación del proyecto en el contexto de su próxima auditoría anual. Los comentarios y las observaciones de la Comisión Consultiva sobre el informe de la Junta figuran en la sección II.

9. La Comisión Consultiva observa que, tras un período de graves dificultades internas, el proyecto cuenta con un nuevo liderazgo y arreglos de gobernanza y gestión, y que se están presentando una estrategia y un plan de despliegue revisados a la Asamblea General para que adopte una decisión al respecto. La Comisión mantuvo amplios intercambios con el Secretario General Adjunto de Gestión, el Director de Proyecto y los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría y trató de determinar la solidez de los arreglos modificados de gobernanza y gestión del proyecto y el plan de aplicación revisado, si se habían aplicado los controles necesarios para supervisar de manera eficaz las actividades y los gastos del proyecto, y si las deficiencias persistentes que aquejaban al proyecto podrían superarse para poderlo encauzar por una vía sostenible y lograr su conclusión satisfactoria.

**10. Si bien observa los progresos logrados hasta la fecha, en particular en lo que respecta a las cuestiones de gobernanza y liderazgo del proyecto, la Comisión Consultiva destaca que será esencial que haya un firme liderazgo a fin de restablecer la confianza en la capacidad de la Secretaría para gestionar eficazmente y lograr una transformación de las actividades a nivel de toda la Organización de esa índole. Además, aún queda mucho por hacer para asegurar una gestión más estricta del calendario de aplicación y los costos del proyecto, así como para infundir en toda la Secretaría un sentido de implicación y una rendición de cuentas adecuada para el éxito del proyecto. Por**

---

dirigir el Comité Directivo y tener la autoridad necesaria para adoptar decisiones fundamentales. La designación de un responsable del proyecto es una mejor práctica recomendada en la gestión de proyectos (véase A/67/164, párr. 97).

tanto, la Comisión alienta al Secretario General a que haga todo lo posible en este sentido y a que le informe al respecto en su próximo informe sobre la marcha de los trabajos.

## **II. Primer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas**

11. El informe de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164), que contiene las conclusiones y recomendaciones de la Junta a raíz de su primer examen anual, es fruto de una evaluación del proyecto realizada entre abril de 2011 y abril de 2012. Como se indica en los párrafos 20 a 22, se están adoptando una serie de medidas para aplicar las recomendaciones hechas por la Junta. La Junta indica que evaluó el enfoque de la Secretaría para diseñar, poner en marcha y gestionar el proyecto teniendo en cuenta los cinco elementos y criterios clave que figuran en el cuadro 1 de su informe. Las conclusiones y recomendaciones más destacadas para cada uno de esos elementos se resumen en los párrafos que figuran a continuación, a modo de referencia.

### **A. Conclusiones y recomendaciones de la Junta**

#### **1. Resultados deseados**

12. La Junta destacó que en toda transformación institucional importante, el personal directivo superior debía entender claramente de sus prioridades y resultados deseados y debía comunicar de forma coherente y eficaz lo que se esperaba del personal. También observó que, si bien el tercer informe anual del Secretario General (A/66/381) afirmaba que el proyecto generaría beneficios anuales del orden de 139 millones a 220 millones de dólares, en el momento de la auditoría no había planes convenidos sobre los cambios que la Organización necesitaba introducir para lograr esos beneficios, ni una clara responsabilidad ni rendición de cuentas para elaborar esos planes y obtener beneficios. La Junta también señaló deficiencias en los objetivos de transformación de las actividades, en particular que no se hubiera reestructurado el modelo de prestación de servicios, lo cual, a su juicio, debería haber sido una de las prioridades del proyecto. La Junta formuló una serie de recomendaciones relativas a la determinación de los beneficios, la elaboración de planes para la consecución de esos beneficios y la asignación de responsabilidades en la elaboración de planes, así como la consecución de beneficios.

#### **2. Transformación institucional**

13. La Junta reconoció que el proyecto Umoja conllevaba una transformación institucional muy difícil y compleja, no solo porque abarcaba la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo de la Organización (finanzas, cadena de suministros y adquisiciones, recursos humanos, servicios centrales de apoyo), sino también porque englobaba a muchas oficinas, departamentos y entidades con diferentes modelos de operación y una gran variabilidad en sus respectivas prácticas

de trabajo. La Junta señaló que, para obtener los beneficios previstos del sistema de planificación de los recursos institucionales, lo cual conllevaba la aprobación de 321 procesos institucionales reconfigurados y estandarizados, la Organización debía introducir nuevos métodos de trabajo y hacer cambios en las funciones y responsabilidades del personal.

14. La Junta consideró que la estrategia de aplicación se había formulado sin realizar una evaluación adecuada de la estructura institucional existente, ni tener en cuenta las interdependencias con otros proyectos de transformación institucional, como la aplicación de las IPSAS, y puso de relieve la necesidad de disponer de una estrategia integrada y un enfoque integral para gestionar y secuenciar transformaciones institucionales simultáneas. Además, la Junta consideró que la Secretaría no estaba encarando la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales como un proyecto de transformación institucional. En particular, señaló la falta de planes para gestionar el cambio e introducir prácticas de trabajo más eficientes en toda la Organización, así como la falta de estimaciones de la escala y el costo del programa de reciclaje que sería necesario para reorientar tiempo del personal hacia actividades con mayor valor añadido. La Junta también destacó la poca claridad que había acerca de la implicación y la rendición de cuentas con respecto a la transformación institucional y recomendó que la Secretaría estableciera claramente la forma en que gestionaría la transformación institucional e introduciría prácticas de trabajo más eficientes y normalizadas en toda la Organización.

### **3. Gestión del proyecto**

15. La Junta consideró que la Secretaría no estaba gestionando la ejecución o los costos del proyecto de forma eficaz. Con respecto a la ejecución del proyecto, observó que desde que el proyecto comenzó en 2008, el equipo del proyecto había estado utilizando un calendario de alto nivel solamente y no tenía un plan de aplicación detallado con información clara sobre hitos, entregables, tareas, actividades y responsabilidades. Como resultado de ello, se habían acumulado retrasos que habían pasado desapercibidos o ante los que el Comité Directivo no había actuado, o bien habían sido aceptados en la creencia de que podrían ser absorbidos en el calendario global del proyecto (véase A/67/164, párr. 48).

16. En relación con los gastos, la Junta determinó que la Secretaría no estaba en condiciones de gestionar eficazmente los recursos del proyecto ante la falta de supervisión y análisis suficientemente detallados de los costos del proyecto con respecto a presupuestos y entregables claros, debido en parte a la falta de información de gestión y de una función de informes en el marco del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS). Por ejemplo, la Secretaría no podía demostrar si el proyecto presentaba un déficit o un superávit presupuestario porque no podía determinar qué era lo que se debía haber conseguido con los 123,2 millones de dólares gastados al 30 de abril de 2012. En opinión de la Junta, el calendario y los costos del proyecto no eran lo suficientemente sólidos y transparentes para que la Asamblea General, el Comité de Gestión y el Comité Directivo pudieran adoptar decisiones de manera eficaz y oportuna a fin de mitigar riesgos.

17. La Junta indicó que, aun cuando el calendario para finalizar el proyecto se había retrasado tres años y se había pasado de una “fase piloto inicial” a un enfoque

de ejecución por etapas (Bases y Ampliación de Umoja), el Comité Directivo había mantenido el presupuesto en 315,8 millones de dólares, a pesar de que el costo estimado del proyecto era mayor. La Junta consideró que era poco probable que la reducción de los recursos necesarios previstos para que las actividades fundamentales del proyecto absorbieran los sobrecostos, sin un cambio fundamental en el alcance o las actividades previstas, diera lugar a una reducción real de los costos lo cual podía poner en riesgo el logro de los objetivos del proyecto. La Junta observó también que la Secretaría no había señalado importantes costos asociados con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, como los gastos de limpieza de datos, las pruebas con usuarios y el archivo de datos, que estaba previsto que fueran absorbidos por las distintas oficinas, departamentos y otras entidades encargadas de la aplicación de Umoja (responsables de presupuestos). La Junta hizo hincapié en que, mientras no hubiera claridad respecto de la asignación de los gastos conexos y de cuándo estaba previsto que se incurriera en ellos, los responsables de presupuestos no podían empezar a prepararlos.

#### **4. Garantía del proyecto**

18. La Junta indicó que la garantía consistía en una evaluación independiente que determinara si los elementos necesarios para ejecutar el proyecto satisfactoriamente se habían aplicado y funcionaban eficazmente y si las proyecciones de los costos y el calendario del proyecto tenían en cuenta los riesgos señalados y eran lo suficientemente sólidos. La Junta observó que esa garantía podía correr a cargo de fuentes internas o externas y podía planificarse desde el principio de un proyecto o ser necesaria a raíz de algo que ocurra durante la ejecución de un proyecto. También observó que Umoja no se había sometido a un control de garantía independiente sistemático y consideró que algunos de los problemas importantes que afectaban al proyecto se podrían haber evitado mediante un control del calendario, los costos, los gastos y los riesgos del proyecto. A la Junta le preocupaba que los planes relativos al alcance, el presupuesto y el calendario del proyecto que figuraban en el tercer informe anual sobre la marcha de los trabajos eran sumamente optimistas y carecían de rigor, y afirmó que no estaba en condiciones de asegurar que el proyecto pudiera cumplirse con arreglo a los plazos, el costo y las especificaciones previstas. La Junta recomendó que el personal directivo superior estableciera controles adecuados a fin de demostrar claramente a la Asamblea General que se podían dar garantías acerca del calendario previsto y de los costos reales y previstos del proyecto.

#### **5. Gobernanza**

19. En su informe, la Junta observó que las disposiciones de gobernanza para el proyecto carecían de una definición clara de las responsabilidades de cada instancia; que había una falta de transparencia en la adopción de decisiones; que las funciones y responsabilidades de los miembros del Comité Directivo no se habían definido claramente, en particular en lo concerniente a la responsabilidad de la transformación institucional; y que el proyecto no contaba con un responsable de nivel superior con la autoridad necesaria para llevar adelante el proyecto en los departamentos y entidades en que estaba previsto que se aplicara Umoja. La Junta concluyó que las disposiciones de gobernanza para el proyecto no propiciaban un proceso de adopción de decisiones transparente y eficaz y recomendó que la Secretaría: a) designara a un único responsable de nivel superior que tuviera la autoridad requerida en los distintos departamentos y entidades en los que se

ejecutaría el sistema de planificación de los recursos institucionales para llevar el proyecto adelante; b) comunicara claramente la identidad y autoridad del responsable de nivel superior a todo el personal; y c) ultimara las revisiones previstas de la estructura de gobernanza del proyecto lo antes posible, incluida la asignación de responsabilidades claras para la finalización de todas las tareas importantes.

## **B. Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta**

20. Como se indica en el resumen del informe de la Junta, se aceptaron todas las recomendaciones formuladas por la Junta. Las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de la Junta se señalan en la parte principal y en el anexo II de su informe, y reflejan el estado del proyecto hasta marzo de 2012. En el anexo V del cuarto informe del Secretario General sobre la aplicación de Umoja (A/67/360) se presenta información actualizada al 30 de junio de 2012 sobre las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de la Junta. También se presenta información detallada acerca de las medidas concretas adoptadas en las secciones pertinentes del informe del Secretario General. En respuesta a su solicitud, la Comisión Consultiva recibió una nueva actualización sobre el estado de aplicación de las recomendaciones y medidas adoptadas hasta septiembre de 2012, junto con los plazos para su aplicación (véase el anexo I). La Comisión observa que, de las 13 recomendaciones enumeradas en el anexo, 1 se ha aplicado, está previsto que 8 se apliquen antes de finales de 2012, otras 2 antes julio de 2013 y 1 antes de agosto de 2013, y una recomendación relativa a los requisitos de presentación de informes se aplicará anualmente en los informes sobre la marcha del proyecto correspondientes a 2013, 2014 y 2015.

21. En el resumen del informe de la Junta, la Comisión Consultiva observa que ha tranquilizado en la Junta el reconocimiento por parte de la administración de los problemas y las deficiencias detectados y su compromiso con diversas medidas, muchas de las cuales ya se han aplicado o se están aplicando. La Junta indica además que, en principio, esas medidas, de aplicarse rápida y eficazmente, deberían ayudar a resolver muchas de las cuestiones planteadas. Durante su intercambio de opiniones con el Comité de Operaciones de Auditoría, se informó a la Comisión Consultiva de que la Junta había comenzado su segunda auditoría anual y estaba siguiendo de cerca los progresos logrados y el impacto de las medidas adoptadas para aplicar sus recomendaciones. Sobre la base de sus observaciones iniciales, la Junta consideró que se habían adoptado medidas concretas en la dirección correcta, pero todavía no podía tomar una decisión acerca de la eficacia de las medidas adoptadas hasta ese momento.

22. La Comisión Consultiva observa en la información presentada en el cuarto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos y a raíz de su propio intercambio de opiniones con el Secretario General Adjunto de Gestión y el Director del Proyecto que se están adoptando una serie de medidas correctivas y que la situación ha evolucionado considerablemente desde la publicación del informe de la Junta (véanse también los párrs. 8 y 11).

### **C. Comentarios y observaciones sobre las conclusiones y recomendaciones de la Junta**

23. La Comisión Consultiva se siente satisfecha con el alcance y la profundidad de la auditoría de la Junta y encomia a la Junta por la calidad de su informe. El informe proporciona a la Asamblea General una evaluación independiente de la aplicación del proyecto Umoja y aclara las dificultades a que se enfrenta el proyecto, incluidas las deficiencias en materia de gobernanza y gestión del proyecto y las preocupaciones fundamentales relativas a la gestión de grandes proyectos de transformación institucional. Habida cuenta de las dificultades crónicas que ha experimentado el proyecto, la Comisión considera fundamental que el Secretario General proporcione a la Asamblea General garantías sobre su ejecución y la solidez de su calendario y costos. La Comisión opina que el informe de la Junta facilitará el examen por la Asamblea General de los progresos logrados en la ejecución del proyecto y contribuirá a la adopción de decisiones mejor fundamentadas sobre la futura dirección del proyecto.

24. Pese a las observaciones positivas iniciales de la Junta en el seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones anteriores, a la Comisión Consultiva le preocupan profundamente las conclusiones de la Junta, que ponen de manifiesto el alcance de las deficiencias en materia de gobernanza y gestión del proyecto desde su creación. A la Comisión le preocupa enormemente que solamente ahora se haya puesto de manifiesto que un proyecto de tal magnitud, complejidad, alcance y presupuesto haya sido gestionado durante más de cuatro años sin un plan de aplicación detallado ni suficientes controles de gestión. El informe de la Junta destaca no solo graves deficiencias en la metodología y la capacidad de gestión del proyecto, sino también la necesidad de que se aplique una política de tolerancia cero respecto de la falta de rendición de cuentas y responsabilidad del personal directivo. La Comisión aborda algunas cuestiones concretas planteadas en el informe de la Junta en el contexto de sus observaciones relativas al cuarto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos en la sección III del presente informe.

25. La Comisión Consultiva insta al Secretario General a que se asegure de que se apliquen rápidamente todas las recomendaciones de la Junta y espera que el Secretario General siga cooperando y colaborando con la Junta de forma totalmente transparente para hacer frente a los graves problemas señalados por la Junta, a fin de que este proyecto fundamental pueda concluir con éxito. La Comisión espera con interés recibir el próximo informe anual de la Junta, que también debería incluir su evaluación del estado de la aplicación de las recomendaciones que figuran en su primer informe anual sobre la marcha de los trabajos.

### **III. Cuarto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales**

#### **A. Gobernanza**

26. Como se indica en el párrafo 5, la Asamblea General adoptó una serie de decisiones sobre la estructura de gobernanza de Umoja en su resolución 66/246. La Junta de Auditores también formula comentarios extensos sobre las disposiciones de gobernanza del proyecto Umoja y ha hecho recomendaciones en este sentido (véase A/67/164, párrs. 93 a 100; véase también el párr. 19 más arriba).

27. Los principales cambios introducidos en la estructura de gobernanza de Umoja durante el período de que se informa se describen en los párrafos 4 a 14 del cuarto informe sobre la marcha de los trabajos (A/67/360). El Secretario General indica que en abril de 2012 el Comité Directivo de Umoja adoptó una serie de decisiones para seguir fortaleciendo la gobernanza de Umoja, a saber: a) la designación del Secretario General Adjunto de Gestión como Presidente del Comité Directivo y responsable del proyecto, que debe rendir cuentas del proyecto en última instancia, en virtud de lo dispuesto en el párrafo 84 de la resolución 66/246 de la Asamblea General; b) la aclaración de la posición jerárquica del Director del proyecto Umoja, que dependerá única y directamente del Secretario General Adjunto de Gestión; c) el perfeccionamiento del concepto de responsables de procesos a fin de definir mejor las responsabilidades y acelerar la adopción de decisiones, en particular en lo que respecta a la gestión del cambio y la consecución de beneficios; d) la revisión de las atribuciones de la Junta Consultiva sobre el Cambio con miras a aumentar su flexibilidad y capacidad de respuesta; y e) la inclusión de tres medidas de la ejecución para apoyar específicamente Umoja en los pactos del personal directivo superior correspondientes a 2012. Además, el presupuesto del proyecto sigue administrándose desde el Departamento de Gestión.

28. El Secretario General afirma que, como resultado de estas medidas, la estructura de gobernanza de Umoja cumple plenamente las disposiciones de la resolución 66/246 de la Asamblea General. Se indica que las medidas también responden a la recomendación hecha por la Junta de Auditores relativa a la gobernanza del proyecto (véase el anexo I).

29. El anexo I del cuarto informe sobre la marcha de los trabajos incluye un gráfico del modelo revisado de gobernanza de Umoja. Se informó a la Comisión Consultiva de que los elementos fundamentales de la estructura de gobernanza revisada de Umoja eran: a) el Comité de Gestión, que se encarga de examinar la reforma interna y cuestiones relacionadas con la gestión que requieren la orientación estratégica del Secretario General; recibe actualizaciones trimestrales sobre Umoja y se centra especialmente en la supervisión de la interdependencia de las estrategias de aplicación de Umoja y las IPSAS; b) el Comité Directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión, que se encarga de aportar liderazgo y orientación estratégica a la iniciativa Umoja y se reúne mensualmente; c) la Junta Consultiva sobre el Cambio, que presta asistencia en el tratamiento y la supervisión de los cambios propuestos que afecten al alcance, los plazos, los entregables y los gastos del proyecto, y presta asesoramiento y formula recomendaciones sobre las medidas que deben adoptarse al Comité Directivo de Umoja para su aprobación; y

d) los cinco responsables de procesos, que son los principales agentes de cambio para los procesos transversales que dirigen y son responsables en última instancia en las diferentes entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas respecto de esos procesos.

30. La Comisión Consultiva observa que los responsables de procesos son cinco miembros del Comité Directivo de Umoja: los Subsecretarios Generales de Gestión de Recursos Humanos; Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; Servicios Centrales de Apoyo; y para la Asamblea General y Gestión de Conferencias; y el Director de la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. A solicitud de esta, se proporcionó a la Comisión un resumen del número de procesos institucionales por responsable de procesos (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

**Número de procesos de Umoja, por responsable de procesos**

<i>Responsable de procesos</i>	<i>Número de procesos</i>
Subsecretario General para la Gestión de Recursos Humanos	42
Subsecretario General para la Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General	148
Subsecretario General para Servicios Centrales de Apoyo	80
Subsecretario General para la Asamblea General y Gestión de Conferencias	15
Director, División de Apoyo Logístico, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	36
<b>Total</b>	<b>321</b>

31. A solicitud de esta, se proporcionó a la Comisión Consultiva un extracto de los pactos del personal directivo superior para 2012 en relación con la aplicación de Umoja y el del Secretario General Adjunto de Gestión, que se adjuntan en el anexo II del presente informe. La Comisión observa que los pactos del personal directivo superior incluyen un objetivo, dos logros previstos concretos y tres medidas de la ejecución relativos a Umoja, incluidas medidas de la ejecución concretas en relación con las actividades de depuración de datos necesarias para el despliegue del sistema de planificación de los recursos institucionales. Se informó a la Comisión de que se podrían incluir otras medidas de la ejecución en los pactos para 2013, según fuera necesario.

32. También se informó a la Comisión Consultiva acerca de los esfuerzos realizados para promover el compromiso con el proyecto en toda la Secretaría, entre los cuales figuraban: a) la emisión en julio de 2012 de un memorando del Jefe de Gabinete a todos los jefes de departamentos y oficinas en que se les comunicaba que el Secretario General había dado alta prioridad a la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales y se solicitaba su firme colaboración para aplicar con éxito Umoja; b) el debate sobre Umoja en el retiro de septiembre de 2012 del Secretario General con su equipo superior de gestión, durante el cual el Secretario General hizo hincapié en que el éxito de la aplicación de Umoja se basaba en un esfuerzo colectivo y requería la participación y el apoyo proactivos del

personal directivo superior; y c) las reuniones que se estaban celebrando con los jefes de departamentos para aclarar sus funciones respectivas, así como las atribuciones de los responsables de procesos.

33. La Comisión Consultiva también solicitó información adicional sobre las medidas que se estaban adoptando para empoderar al responsable del proyecto, los responsables de procesos y el Director del proyecto, sus atribuciones, y las medidas adoptadas para promover el compromiso con el proyecto en toda la Secretaría. Con respecto a los responsables de procesos, se informó a la Comisión de que se celebraban de forma continua reuniones bilaterales con cada responsable de procesos para que tuvieran una buena comprensión de sus funciones y se les prestara el apoyo y los instrumentos necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia. El Secretario General también señaló su intención de adoptar las medidas necesarias a fin de fortalecer la autoridad de los responsables de procesos para aplicar el nuevo modelo de operación y para asegurar la aceptación del futuro modelo común “por realizar” de Umoja en sus ámbitos respectivos.

34. Con respecto al empoderamiento del Director del Proyecto Umoja, se informó a la Comisión Consultiva de que este asistía a reuniones del Comité de Gestión y estaba previsto que se convirtiera en miembro pleno del Comité y, además, que participaba en las reuniones semanales del Jefe de Gabinete para la coordinación del cambio. Además, el Asesor Especial del Secretario General sobre la aplicación del cambio había sido nombrado miembro del Comité Directivo de Umoja con miras a fortalecer la relación estratégica entre el equipo de aplicación del cambio y el proyecto Umoja.

**35. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito las medidas adoptadas hasta el momento para atribuir las responsabilidades y la rendición de cuentas respecto del proyecto y para aclarar las funciones del responsable del proyecto, el Director del proyecto y los responsables de procesos. La Comisión considera que se debe otorgar a esos agentes clave la autoridad necesaria para cumplir su mandato y para hacer cumplir las decisiones en materia de organización en todas las oficinas, departamentos y otras entidades en que se aplicará el sistema de planificación de los recursos institucionales. También observa que el Secretario General ha delegado la responsabilidad principal para la ejecución del proyecto en el responsable del proyecto (el Secretario General Adjunto de Gestión) (véase párr. 10).**

36. La Comisión Consultiva reitera que serán necesarias la estrecha cooperación y coordinación en todos los niveles de la Secretaría para lograr los objetivos institucionales y asegurar un resultado satisfactorio, así como el compromiso del personal directivo superior para aplicar en el plano operacional las decisiones centrales que dimanen del proyecto de planificación de los recursos institucionales. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que vigile de cerca la idoneidad y eficacia de las estructuras de gobernanza, adopción de decisiones y gestión de riesgos del proyecto, así como del nivel de cooperación y coordinación en toda la Secretaría, y adopte medidas correctivas con prontitud, según convenga.

## **B. Gestión del proyecto**

37. La Junta de Auditores se muestra crítica ante la gestión del calendario, los costos y la ejecución del proyecto. Considera que la Secretaría no pudo administrar con eficacia los recursos del proyecto debido a la falta de supervisión y análisis suficientemente detallados de los costos del proyecto con respecto a presupuestos y entregables claros (véase A/67/164, párrs. 50 a 52; véanse también los párrs. 15 a 17). La Comisión recomienda que la administración: a) establezca un plan del proyecto detallado que vincule el presupuesto a hitos y entregables; b) determine claramente quién es el responsable de cada parte del presupuesto y de qué es responsable de entregar; y c) establezca arreglos para obtener información sobre los gastos y los progresos que le permitan controlar más eficazmente los progresos, mantener un control más preciso sobre los costos y mejorar la adopción de decisiones respecto de los futuros gastos.

38. En su respuesta (véase A/67/360, anexo V), la Secretaría indica que antes del 31 de diciembre de 2012 se pondrá en marcha una solución para la gestión de proyectos denominada NOVA. Con respecto a los gastos por valor de 123,2 millones de dólares al 30 de abril de 2012, la Secretaría respondió que no contaba con sistemas para vincular el presupuesto con hitos y entregables, pero que podía dar seguridades de las actividades que se habían llevado a cabo con los fondos y los correspondientes logros. La Secretaría también señaló que las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas no exigían vincular el presupuesto con hitos y entregables. No obstante, reconociendo la necesidad de un instrumento eficaz para gestionar un proyecto del tamaño de Umoja, había decidido introducir NOVA para finales de 2012.

**39. La Comisión Consultiva insta al Secretario General a que asegure la pronta introducción de instrumentos y métodos sólidos de gestión de proyectos que incluyan los mecanismos necesarios para mantener un control estricto de los gastos, para presentar informes precisos y transparentes sobre los costos efectuados con respecto a los entregables del proyecto, y para medir los progresos logrados en relación con el plan del proyecto y el uso efectivo de recursos con respecto a las necesidades presupuestadas. El Secretario General también debería supervisar sistemáticamente los progresos en términos de costo y tiempo e informar sobre ello y sobre las medidas adoptadas para reforzar los mecanismos de garantía.**

40. En sus informes anteriores, la Comisión Consultiva ha insistido reiteradamente en la importancia de establecer un plan detallado del proyecto, incluidos hitos, entregables y costos, registrar información de referencia sobre los principales parámetros en el momento de la aprobación del proyecto, y documentar los cambios a medida que evolucione el proyecto (véase A/64/7/Add.9, párr. 72). Entre los principales parámetros que se deben documentar figuran: las metas y los objetivos del proyecto, su alcance geográfico y funcional, los principales hitos y entregables, los beneficios previstos, los riesgos, las hipótesis, las limitaciones, las funciones que no abarca el proyecto, la plantilla, las estimaciones de gastos y la financiación, así como la estructura de gobernanza y gestión del proyecto. La Comisión sigue considerando que debería facilitarse a la Asamblea General información detallada sobre el plan del proyecto, junto con información de referencia que pueda utilizarse para evaluar los progresos a medida que el proyecto avance, y reitera su solicitud

anterior y recomienda que ese plan e información de referencia se incluyan en el próximo informe sobre la marcha de los trabajos. La Comisión solicita además que se haga todo lo posible por presentar la información en un lenguaje claro que sea fácil de comprender por quienes no sean especialistas en el ámbito de la tecnología de la información (véase el párr. 24).

### C. Diseño del proyecto

41. En los párrafos 26 y 27 de su informe, el Secretario General indica que desde su incorporación en abril de 2012, el integrador de sistemas para la fase de construcción procedió de inmediato, a petición de Umoja, a realizar una minuciosa evaluación de la labor de los últimos tres años sobre la base de metodologías de aplicación de la planificación de los recursos institucionales, con miras a determinar si se habían logrado los entregables de la fase de diseño de Umoja. Al mismo tiempo, un equipo de consultores del proveedor del programa informático de planificación de los recursos institucionales realizó otra evaluación de los entregables de la fase de diseño. La Comisión Consultiva observa que, durante este proceso de validación, se determinó que había que terminar un número importante de cuestiones a fin de completar todas las actividades de diseño. El Secretario General indica que a principios de junio de 2012, con el apoyo del proveedor del programa informático y el integrador de sistemas, se creó un plan denominado “get-to-green” para ultimar el diseño de los componentes incompletos. La Comisión observa además en el párrafo 29 del informe que, a fin de reducir al mínimo las demoras, la fase de construcción de las Bases de Umoja avanza paralelamente a la conclusión de la fase de diseño.

42. La Comisión Consultiva solicitó información adicional sobre los costos del plan “get-to-green” y los riesgos de comenzar la fase de construcción cuando la fase de diseño aún no había terminado. Se le informó de que el plan estaría terminado para el 31 de octubre de 2012 y que los gastos totales del plan ascendían a 5,6 millones de dólares, a saber, 4,5 millones de dólares para servicios por contrata, 1,1 millones de dólares para gastos de personal, y 13.750 dólares para consultores particulares. La Secretaría afirmó que el inicio de la fase de construcción antes de la conclusión del diseño no presentaba riesgo alguno, pero que cualquier retraso en la conclusión del plan de recuperación “get-to-green” podría repercutir en el calendario del proyecto. Se informó a la Comisión de que se estaba haciendo todo lo posible por mitigar todos los posibles riesgos para evitar esa eventualidad. Mientras estaba ultimando su examen del cuarto informe sobre la marcha de los trabajos en noviembre de 2012, se informó a la Comisión Consultiva de que el plan “get-to-green” había concluido a finales de octubre de 2012, habiéndose ultimado y aprobado 206 documentos de especificaciones funcionales y 21 decisiones clave. Se habían dado por terminadas la mayoría de cuestiones de diseño y las actividades de diseño pendientes se estaban incorporando al proyecto Umoja, gracias a lo cual las actividades de construcción de Umoja podían continuar según el calendario previsto.

43. A petición de esta, se facilitó a la Comisión Consultiva un resumen de las conclusiones de las evaluaciones (véase el párr. 41). En resumen, en ambos estudios se llegó a la conclusión de que, hasta abril de 2012, solo el 40% de la fase de diseño había finalizado según lo previsto. El plan de recuperación “get-to-green”, que estaba previsto que finalizara en octubre de 2012, concluiría el 60% restante del diseño de las Bases de Umoja y Ampliación de Umoja 1. También se informó a la

Comisión de que la demora en la finalización de la fase de diseño era uno de los factores que dieron lugar a la formulación de la estrategia y el calendario de despliegue revisados (véase el párr. 49). Como se ha señalado, el plan “get-to-green” concluyó a finales de octubre de 2012.

**44. La Comisión Consultiva solicita a la Junta de Auditores que examine la ejecución de la fase de diseño, haga un seguimiento de los resultados de los exámenes independientes y el plan de recuperación “get-to-green”, y le informe al respecto en su próximo informe. La Comisión solicita además a la Junta que proporcione garantías de que la adquisición de los servicios para el proyecto Umoja se hizo de la forma más económica posible.**

#### **D. Estrategia y calendario revisados de despliegue**

45. En los párrafos 18 a 24 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto figura una sinopsis de la estrategia y el calendario revisados de despliegue. Los detalles de cada fase se exponen en los párrafos subsiguientes (26 a 41).

46. El Secretario General propone una revisión del calendario de implantación expuesto en el tercer informe sobre la marcha del proyecto, como sigue:

a) El alcance funcional de las Bases de Umoja permanecerían invariables, con 122 procesos de apoyo a la automatización necesaria con miras a la adopción de las IPSAS en los ámbitos de las finanzas, los activos, las adquisiciones, los bienes, el equipo y la gestión de inventarios; se formularía y construiría para mediados de 2013, se aplicaría de manera experimental en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y en la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano y se desplegaría posteriormente en cuatro grupos al final de 2015, en lugar de en cinco grupos en diciembre de 2014, como se preveía en el anterior plan de implantación;

b) La Ampliación de Umoja se dividiría en dos fases, la primera fase (Ampliación 1) incluiría 66 procesos de recursos humanos y gestión de viajes y la segunda fase (Ampliación 2) los 133 procesos restantes, entre otros los relativos a la formulación del presupuesto, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de becas y la gestión de programas;

c) La Ampliación 1 de Umoja se formularía, construiría y desplegaría en tres grupos para diciembre de 2015;

d) La formulación de la Ampliación 2 de Umoja se ultimaría para diciembre de 2015;

e) A partir del 1 de enero de 2016, una vez que se haya llevado a cabo el despliegue de las Bases y la Ampliación 1 de Umoja, así como la formulación de la Ampliación 2, el apoyo y el mantenimiento de la solución Umoja pasarían a formar parte de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas. Se establecería un “centro de excelencia Umoja” compacto para reemplazar al equipo del proyecto y se encargaría de la gestión, el apoyo y el mantenimiento del programa de planificación de los recursos institucionales y de la aplicación de las mejoras a las actividades en marcha;

f) El centro de excelencia se encargaría de la construcción y el despliegue de la Ampliación 2, cuya implantación se llevaría a cabo en 2017 y 2018.

47. Previa solicitud de información se proporcionó a la Comisión Consultiva una lista de las oficinas, los departamentos y las demás entidades incluidos en cada grupo y de las funciones abarcadas en las fases de las Bases, la Ampliación 1 y la Ampliación 2 de Umoja (véanse los anexos III y IV). También se facilitó a la Comisión información sobre los principales riesgos en cada fase de implantación del proyecto (véase el anexo V). Previa solicitud, la Comisión fue informada además de que el calendario revisado de implantación de Umoja incluía una previsión de contingencia de unas seis semanas de plazo en la entrada en funcionamiento del componente experimental de mantenimiento de la paz de las Bases de Umoja, así como de unas ocho semanas de plazo para el despliegue de la función experimental relativa a recursos humanos y viajes de la Ampliación 1. Se indicó a la Comisión que el plazo de contingencia pretendía aportar cierta flexibilidad a fin de afrontar los problemas que pudieran surgir durante las fases de conversión y experimentación de los datos, sin comprometer la fecha prevista de implantación.

48. Durante su examen de las propuestas del Secretario General, la Comisión Consultiva fue informada de que en 2012 se había llevado a cabo un examen general del proyecto, que incluyó a representantes del equipo del proyecto Umoja, una empresa de consultoría y organismos de supervisión, y que la estrategia y el calendario revisados de despliegue habían sido elaborados después de una revisión abierta, transparente y fundamental del alcance y el estado del proyecto, las estimaciones de gastos, el calendario y los beneficios previstos. Se informó asimismo a la Comisión de que el proceso de revisión se había basado en tres consideraciones fundamentales, a saber: a) el éxito de Umoja era fundamental para establecer una nueva manera de llevar a cabo las operaciones; b) las limitaciones financieras de los Estados Miembros debían tenerse presentes; y c) la estrategia revisada debía tratar de garantizar el máximo beneficio a partir de la inversión realizada por los Estados Miembros.

49. La Comisión Consultiva fue informada asimismo de que los principales factores conducentes a la formulación de la estrategia revisada de despliegue incluían: a) la demora en la conclusión del diseño (véanse los párrafos 41 a 43 *supra*); b) la necesidad de priorizar las funciones necesarias para apoyar las IPSAS; y c) la necesidad de garantizar una óptima preparación institucional de cada oficina, departamento u otra entidad. Se señaló a la Comisión que, dado que en abril de 2012 no se había ultimado la totalidad del diseño (321 procesos), las opciones consideradas consistían en introducir una demora considerable en la totalidad del proyecto hasta la conclusión del diseño o escalonar la implantación en fases, centrándose en ultimar el diseño de los procesos con la máxima prioridad. También se tuvo en cuenta la capacidad de la Organización para absorber el cambio. Se consideró que la implantación por fases facilitaría la preparación institucional y mitigaría los riesgos resultantes de la aplicación y armonización simultáneas de un gran número de procesos institucionales en todas las oficinas, departamentos y demás entidades. Se determinó que las funciones que debían incluirse en cada fase serían las siguientes: a) las Bases y la Ampliación 1 de Umoja incluirían los procesos relacionados con las “transacciones” y las IPSAS; y b) la Ampliación 2 de Umoja incluiría los procesos de planificación y programación que requieren una reestructuración y definiciones institucionales más complejas, una mayor armonización e integración y un mayor nivel de preparación de los usuarios.

50. La Comisión Consultiva tuvo un amplio intercambio de opiniones con los directivos del proyecto Umoja sobre la estrategia y el calendario revisados de

despliegue a fin de comprender mejor las hipótesis subyacentes a este enfoque revisado y sus posibles ramificaciones, en particular la propuesta de dividir la Ampliación de Umoja en dos fases y sustituir el equipo del proyecto por el centro de excelencia Umoja en 2016, antes de que el sistema esté totalmente desplegado. La Comisión también trató de entender mejor la intención de la Secretaría al presentar la estrategia revisada de despliegue y de aclarar si, con arreglo al enfoque revisado, el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja se consideraría, de hecho, opcional en lugar de una parte integrante del proyecto aprobado por la Asamblea General en virtud de su resolución 63/262.

51. En este sentido, la Comisión Consultiva recuerda que, sobre la base de las propuestas presentadas por el Secretario General en su informe sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1), la Asamblea General decidió, en virtud de su resolución 63/262, poner en práctica una solución de planificación de los recursos institucionales a nivel mundial. Tal como se describía en el informe del Secretario General, las principales funciones abarcadas por el sistema de planificación de los recursos institucionales habían incluido: a) la planificación, presupuestación y ejecución de programas, así como las aportaciones a ellos; b) la gestión y administración de los recursos humanos; c) la nómina, incluida la administración de las prestaciones y las aportaciones a sistemas de pensiones, planes médicos y regímenes de seguros; d) la gestión de la cadena de suministro, incluidas las adquisiciones; e) la administración de activos y locales; f) la contabilidad general, los viajes y otras tareas administrativas; g) la preparación de informes para administradores y otras partes interesadas; h) funciones específicas de las operaciones de mantenimiento de la paz en los ámbitos de la logística, los sistemas de transporte, combustible y raciones y otras necesidades que no comparten las demás organizaciones de las Naciones Unidas.

52. Al presentar sus argumentos en favor de la adopción de un sistema de planificación de los recursos institucionales (véanse A/62/510/Rev.1 y A/60/846/Add.1), el Secretario General señaló que los actuales sistemas fragmentados, obsoletos y repetitivos no podían atender las capacidades funcionales y técnicas necesarias para poner en práctica las reformas administrativas puestas en marcha en respuesta al Documento Final de la Cumbre Mundial (resoluciones 60/1 y 60/283 de la Asamblea General), como la adopción de las IPSAS, la gestión y la presupuestación basadas en los resultados, la gestión de la cadena de suministro, la mejora de los controles internos y de la presentación de informes y los mecanismos para gestionar la movilidad del personal. La falta de un sistema de información integrado disminuía el nivel de transparencia y control de los procesos administrativos y entorpecía la capacidad de las Naciones Unidas para adoptar decisiones normativas bien fundamentadas y obtener resultados con efectividad y eficiencia. Por ejemplo, la capacidad actual de gestión de la cadena de suministro recaía en una serie de módulos autónomos que no se comunicaban entre sí, entre otros ProcurePlus, Mercury y Galileo. Una solución integrada de gestión de la cadena de suministro en toda la Organización, incluido el mantenimiento de la paz, era muy necesaria para administrar los activos con efectividad y eficiencia, así como para proporcionar sólidos controles internos.

**53. La Comisión Consultiva cree firmemente que lo más conveniente para la Organización es poner en marcha el proyecto Umoja en todo su alcance, tal como fue aprobado por la Asamblea General en su resolución 63/262 (véanse**

asimismo A/62/510/Rev.1 y el párrafo 51 *supra*). Como se indica en el párrafo 49 *supra*, las Bases y la Ampliación 1 de Umoja implican fundamentalmente funciones relacionadas con las transacciones y las IPSAS, que en la actualidad están cubiertas en buena medida por IMIS, Galileo y algunos otros módulos autónomos. La Comisión señala que la Ampliación 2 de Umoja comprende algunas de las funciones más estratégicas, como la planificación y programación, la gestión de la cadena de suministro y la formulación del presupuesto, y que la deficiente cobertura de dichas funciones por los sistemas vigentes fue uno de los principales factores conducentes a la decisión de adoptar un sistema de planificación de los recursos institucionales. La Comisión advierte contra todo enfoque que se traduzca única y esencialmente en una sustitución costosa de IMIS, y perpetúe las deficiencias de los actuales y obsoletos sistemas autónomos de tecnología de la información y las comunicaciones. Por consiguiente, la Comisión destaca que la plena implantación del proyecto es indispensable para evitar semejante riesgo y proteger la inversión ya realizada por los Estados Miembros en esta iniciativa, así como para que el proyecto reporte todas sus ventajas.

54. En respuesta a su consulta acerca de la intención a que obedecía la presentación de la estrategia de despliegue revisada, se confirmó a la Comisión Consultiva que: a) el Secretario General estaba decidido a terminar el diseño de los 133 procesos comprendidos en la Ampliación de Umoja 2 para fines de 2015 y a incorporar y aplicar esas funciones en los despliegues anuales que tendrían lugar a comienzos de 2017 y comienzos de 2018; b) los procesos de las Bases de Umoja, la Ampliación 1 y la Ampliación 2 eran parte integral de la transformación de las actividades de planificación de los recursos institucionales y esenciales para la obtención de la totalidad de los beneficios; y c) lo que más convenía a los intereses de la Organización era ejecutar plenamente el proyecto aprobado por la Asamblea General, y que no sería posible lograr todos los beneficios si no se aplicaba íntegramente la Ampliación de Umoja 2.

55. La Comisión Consultiva cuestiona la justificación del momento propuesto para el reemplazo del equipo del proyecto con un “centro de excelencia” como parte de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas, antes de que se haya aplicado el proyecto en su totalidad. Como se indica anteriormente, la Ampliación de Umoja 2 abarca los procesos más complejos y aquellos que son más difíciles de implementar en términos de gestión del cambio, armonización y transformación de las actividades. La Comisión estima que la autoridad y la función rectora de las estructuras de gobernanta y gestión del proyecto son necesarias para llevar a cabo una transformación tan compleja de las actividades y teme que el desmantelamiento prematuro del equipo del proyecto ponga en peligro la ejecución eficaz de la Ampliación de Umoja 2. En consecuencia, la Comisión es de la opinión de que se debe mantener el equipo del proyecto hasta la terminación de la Ampliación 2, sin excluir, no obstante, la necesidad de introducir ajustes al tamaño y la composición del equipo y de proveer una mayoría de expertos internos.

56. Habida cuenta de las preocupaciones expresadas, la Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que continúe el análisis y que presente opciones sobre el tamaño y la composición óptimos del equipo del proyecto que se necesita para ejecutar la Ampliación de Umoja 2 y para prestar apoyo al sistema de planificación de los recursos institucionales después del

**despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación 1, y que informe al respecto en su próximo informe sobre la marcha del proyecto. La Comisión recomienda además que se solicite a la Junta de Auditores que profundice en este asunto y que proporcione una evaluación de las opciones consideradas por la Secretaría.**

57. Habida cuenta de las dificultades para contratar personal con los conocimientos necesarios del programa informático de planificación de los recursos institucionales seleccionado y de los elevados honorarios para consultores que prevalecen en el sector privado (véase A/67/360, párr. 56 a) y 108 b)), la Comisión Consultiva ha hecho hincapié sistemáticamente en la necesidad de fortalecer la capacidad y la competencia internas en materia de sistemas de planificación de los recursos institucionales. En vista del hecho de que el ciclo medio de vida de los sistemas de planificación de los recursos institucionales oscila entre 15 y 20 años, la Comisión considera que la Organización debería invertir en el aumento de las capacidades de su propio personal para aplicar, apoyar y mantener el proyecto Umoja en forma autónoma en la medida de lo posible. Observa que el director del proyecto está adoptando medidas para aumentar el número de integrantes del equipo del proyecto con conocimientos sobre el programa de informática seleccionado y sobre la metodología de aplicación correspondiente (A/67/380, párr. 87). **La Comisión reitera sus recomendaciones anteriores de que el Secretario General continúe desarrollando los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y que asegure la transferencia de conocimientos de los consultores al personal del programa y del proyecto** (véase A/62/7/Add.31; A/64/7/Add.9; A/65/576; A/66/7/Add.1; véase también el párr. 82 *infra*).

58. La Comisión Consultiva observa que esta es la tercera vez en el lapso de cuatro años que el Secretario General propone una estrategia de aplicación y un calendario revisados para el proyecto de planificación de los recursos institucionales, lo que entraña demoras y aumento de los costos. Recuerda que el calendario para la entrega del sistema completo se trasladó de diciembre de 2012 (A/62/510/Rev.1) a diciembre de 2013 (A/64/380) a diciembre de 2015 (A/66/381) y a 2018 según la propuesta actual. De modo similar, los costos estimados del proyecto aumentaron de los 285,6 millones de dólares propuestos inicialmente a 315,8 millones, y actualmente a 348,2 millones aproximadamente solo para las primeras dos etapas del sistema. **En vista de las frecuentes revisiones de la estrategia de ejecución del proyecto, la Comisión insta al Secretario General a que asegure que exista un plan realista y viable con el que se pueda seguir adelante hasta su terminación. La Comisión espera que el Secretario General y el personal encargado de la ejecución del proyecto tomen todas las medidas necesarias para asegurar que el proyecto no sufra nuevos retrasos y que los recursos del proyecto se utilicen en forma eficiente y eficaz. La Comisión recomienda además que se solicite al Secretario General que trate de buscar opciones para acelerar la terminación del proyecto, incluida la Ampliación de Umoja 2, a un costo más bajo.**

59. A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en el párrafo 83 de su resolución 66/246, solicitó al Secretario General que asegurara una cabal rendición de cuentas por los retrasos, la falta de atención del personal directivo a las necesidades del proyecto Umoja y otros factores que habían contribuido a los retrasos en su ejecución y a que se hubieran rebasado las estimaciones presupuestarias, y que incluyera esta información en su cuarto informe

anual sobre la marcha del proyecto. **La Comisión observa que el Secretario General no ha respondido a esa solicitud, y le insta a que proporcione la información solicitada por la Asamblea General en su próximo informe sobre la marcha del proyecto.**

## **E. Obtención de beneficios**

60. En los párrafos 48 a 50 del informe del Secretario General se proporciona información sobre la obtención de beneficios. El Secretario General indica que los beneficios cualitativos previstos de Umoja consisten en una mayor eficacia y puntualidad operacionales, una fuente común y única de datos para la presentación de informes, una mejor rendición de cuentas, la adopción de las IPSAS, una mayor transparencia, una mayor satisfacción de los clientes y un mejor control interno de la amplia variedad de procesos financieros, de adquisiciones y de personal. Los posibles beneficios cuantitativos para todo el ámbito de Umoja se habían estimado inicialmente en una cantidad de entre 130 millones y 220 millones de dólares al año como resultado del refinamiento de los procesos institucionales, la mayor disponibilidad de información de mejor calidad, la disminución de las actividades manuales, la disminución de las repeticiones debido a errores manuales y la simplificación de las corrientes de procesos. El Secretario General reitera que el argumento sobre los beneficios tiene como fundamento supuestos que será preciso confirmar con el tiempo, debido a que se basan en datos de referencia incompletos y debido a las diferencias considerables entre los modelos de operación existentes (“tal como están”) en las entidades de la Secretaría.

61. La estrategia y el calendario revisados de despliegue implican que la obtención de beneficios también se aplazará. Actualmente el Secretario General estima que los beneficios cuantitativos serán del orden de entre 80 y 150 millones de dólares en 2017, después del despliegue y la estabilización de las Bases de Umoja y la Ampliación 1. Indica además que se podrían obtener beneficios cuantitativos adicionales de entre 60 y 80 millones de dólares después del despliegue y la estabilización de la Ampliación 2. En respuesta a su consulta, se proporcionó a la Comisión Consultiva información adicional sobre los beneficios específicos previstos en cada etapa, incluida información actualizada sobre los beneficios cuantitativos y cualitativos presentados en el primer informe sobre la marcha del proyecto (véanse los anexos VI y VII). Se informó a la Comisión que el análisis de los beneficios se había realizado de conformidad con la metodología descrita en el párrafo 18 del primer informe sobre la marcha de Umoja (A/64/380).

62. La Junta de Auditores observó, sin embargo, que en el momento de realizar su auditoría no había planes convenidos sobre los cambios que la Organización necesitaba introducir para lograr tales beneficios y que la simple creación y aplicación de una nueva tecnología de la información no produciría los beneficios esperados. La Junta destacó que, si se carecía de planes claros y transparentes para que los cambios necesarios generaran los beneficios esperados, existía el riesgo de que las partes interesadas no prestaran apoyo a los cambios propuestos. La Junta ha formulado tres recomendaciones relativas a los resultados deseados y a la obtención de beneficios (véase A/67/164, párrs. 10 a 24). Para atender a las recomendaciones de la Junta, las medidas adoptadas hasta el momento por el Secretario General consisten en: a) asignar responsabilidad y exigir rendición de cuentas a los responsables de los procesos por la elaboración y aplicación de un plan para la

obtención de beneficios (véase el párr. 27 *supra*); y b) inclusión de un plan de aprovechamiento de los beneficios como parte de la “etapa de realización en cada entidad” (véase el párr. 70 *infra*).

**63. La Comisión Consultiva concuerda con la Junta en que es necesario elaborar planes claros sobre la obtención de beneficios al comienzo del proceso de aplicación y considera que las medidas adoptadas hasta el momento por el Secretario General para asignar responsabilidad por la elaboración de tales planes son un paso en la dirección correcta. La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que proporcione detalles sobre los planes sobre obtención de beneficios del primer bloque de entidades en su próximo informe sobre la marcha del proyecto, en un formato fácil de leer y entender. El Secretario General debería proporcionar información además sobre los beneficios que ya se hayan obtenido.**

**64. La Comisión Consultiva señala que los retrasos en el calendario de Umoja no solo aplazan la obtención de beneficios sino que además repercuten en la realización de otras iniciativas, lo que tiene consecuencias financieras y operacionales para la Organización.** Por ejemplo, para producir la primera serie de estados financieros de conformidad con las IPSAS en las fechas señaladas, será necesario utilizar varias soluciones alternativas y retener y adaptar provisionalmente los sistemas heredados (véase A/67/564, párrs. 14 a 16). Se informó a la Comisión que la transición a las IPSAS en 2014 requeriría la adaptación y la mejora y el mantenimiento de sistemas heredados como IMIS, Nucleus y Mercury. Los costos globales relativos a la modificación de esos sistemas heredados para adaptarlos a las IPSAS se cubrirían en gran medida con los recursos existentes. Sin embargo, sería necesario hacer un gasto de unos 400.000 dólares por una sola vez para adaptar el sistema Galileo a los fines de las IPSAS. De modo similar, se prevé que la integración de Inspira y Umoja proporcione un sistema global para la gestión de los recursos humanos de la Organización, incluidas funciones para facilitar y apoyar la planificación de la fuerza de trabajo, la movilidad, el pronóstico de las necesidades, la supervisión de los gastos relacionados con el personal y la limpieza de los datos relacionados con los recursos humanos. El retraso en la aplicación de Umoja repercutirá en la eficacia operacional de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en un momento en que está dedicada activamente a aplicar varias reformas importantes, como la armonización de las condiciones de servicio y la racionalización de los servicios por contrata (véase A/67/545).

## **F. Gestión de riesgos**

65. La Comisión Consultiva observa que el Secretario General ha agrupado los riesgos más cruciales en tres categorías:

a) Falta de una planificación amplia y realista, expectativas poco claras, falta de preparación para pasar a la etapa de construcción, aptitudes insuficientes de planificación de los recursos institucionales en el equipo del proyecto Umoja y controles del cambio insuficientes;

b) Falta de coordinación con otras iniciativas de cambio de la Secretaría, incluido un plan de transición a las IPSAS, o con las iniciativas del plan de gestión del cambio;

c) Falta de preparación de la Organización para adoptar una nueva solución, incluido un patrocinio insuficiente de la dirección, una estrategia de aplicación poco realista y una escasa comprensión del modelo “por efectuarse”.

66. El Secretario General indica que se llevó a cabo una evaluación y que se han elaborado estrategias de mitigación de los riesgos y una estructura de apoyo a la gestión de los riesgos. En particular, la Oficina de Gestión del Proyecto Umoja estudia, vigila y presenta informes sobre los riesgos y los problemas del proyecto, y los amplía cuando resulta necesario. En el anexo V figura una lista de los principales riesgos señalados en relación con las fases de establecimiento de las Bases de Umoja, la Ampliación 1 y la Ampliación 2. Las medidas concretas adoptadas para hacer frente a esos riesgos se examinan en las secciones pertinentes del presente informe, incluidas la gobernanza, la gestión del proyecto y la preparación institucional.

**67. La Comisión Consultiva observa los avances realizados en materia de gestión de los riesgos y solicita a la Junta de Auditores que proporcione, en el contexto de su próxima auditoría, información actualizada sobre la eficacia de las estrategias de mitigación de los riesgos y de la estructura de apoyo a la gestión de riesgos del proyecto Umoja.**

## **G. Preparación institucional**

68. El Secretario General examina la preparación institucional en los párrafos 59 a 75 de su informe. Indica que la preparación institucional es el factor más importante que afecta a la capacidad de las Naciones Unidas para ejecutar Umoja de conformidad con el calendario y dentro del presupuesto. A diferencia de proyectos similares de planificación de los recursos institucionales en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, o incluso en otras organizaciones gubernamentales y del sector privado, las Naciones Unidas no efectuarán una migración a partir de un modelo de operaciones único, sino más bien a partir de entidades distintas con condiciones singulares y diferentes niveles de preparación para apoyar y adoptar el proyecto Umoja. La Comisión Consultiva recuerda que la Junta de Auditores expresó preocupaciones similares respecto de la complejidad y las dificultades que presenta el entorno de las Naciones Unidas (véase A/67/164, párrs. 25 a 42 y el párr. 13 *supra*).

69. Para abordar esas complejidades, el Secretario General dice que el equipo de Umoja está colaborando con interesados de todas las entidades de la Secretaría para atender a sus necesidades singulares. Los responsables de los procesos desempeñan el papel fundamental de principales agentes del cambio en sus esferas funcionales respectivas y son responsables de abogar por la aceptación y asegurar la preparación para el cambio. Además, esas actividades se están llevando a cabo en el contexto de una reforma administrativa más amplia y es preciso armonizarlas con otras iniciativas importantes como las IPSAS y la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno. Las actividades de armonización comprenden, por ejemplo, la racionalización de la secuencia de las actividades de cambio; la aclaración de las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas; la identificación y mitigación del impacto de los posibles conflictos entre los planes de despliegue; y la identificación de oportunidades de una colaboración más estrecha y de sinergias entre las distintas iniciativas.

70. El Secretario General indica además que cada entidad que se prepare para poner en práctica el sistema de planificación de los recursos institucionales realizará un análisis a fondo de su transformación institucional específica. El proceso, denominado “etapa de realización en cada entidad” comprende la determinación de las necesidades de migración locales; la puesta a prueba de la configuración del sistema; la capacitación del usuario final; la limpieza y migración de los datos; y la estimación de los beneficios y la cuantificación de las economías que la entidad está empeñada en lograr. La Comisión Consultiva observa que el responsable del proyecto Umoja (el Secretario General Adjunto de Gestión) dirigirá el proceso general para establecer, comprometer y obtener los beneficios del proyecto y que se prevé que los planes de obtención de beneficios estén listos en el momento en que la etapa de realización en la entidad en cada grupo de despliegue se haya completado. La Comisión observa además que el Secretario General se propone dar detalles sobre la “etapa de realización de cada entidad” a la Asamblea General en informes subsiguientes sobre la marcha del proyecto.

71. Se informó a la Comisión Consultiva de que el equipo de gestión del cambio y los equipos de realización funcional de Umoja habían elaborado criterios, estrategias y planes para abordar el impacto del cambio asociado a Umoja en las esferas de armonización de los procesos institucionales, la capacitación, y la colaboración y las comunicaciones. El equipo de gestión del cambio había perfeccionado y estaba aplicando un plan de colaboración y comunicaciones de los interesados para las etapas de construcción y despliegue del proyecto. Entre las actividades fundamentales llevadas a cabo con los interesados en 2012 se contaban sesiones de información sobre el estado del proyecto, sus objetivos, su impacto y su estrategia de despliegue, así como talleres y reuniones con administradores de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las misiones de mantenimiento de la paz para celebrar consultas sobre la estrategia de despliegue, las fechas y la secuencia de la entrada en funcionamiento del sistema. Al 31 de octubre de 2012, un total de 503 funcionarios habían asistido a sesiones de información en 2012, el 54% de los cuales se encontraban en lugares de destino fuera de Nueva York. En el anexo VIII del presente informe figuran más detalles sobre las funciones y responsabilidades de los equipos de Umoja.

72. Se informó además a la Comisión Consultiva acerca del método previsto para preparar a los usuarios finales para funcionar eficazmente en el entorno futuro de planificación de los recursos institucionales, el que incluye las medidas siguientes: a) preparación del contenido y los materiales de capacitación por el equipo de gestión del cambio de Umoja; b) capacitación de los expertos de los procesos locales para que presten servicios como capacitadores en uno de los centros de despliegue (Brindisi (Italia); Entebbe (Uganda); Naqura (Líbano); y Nueva York); y c) capacitación de los usuarios finales en el uso de Umoja a cargo de los expertos locales del proceso. Se proporcionaron a la Comisión estimaciones preliminares del personal que recibirá capacitación (véase el cuadro 2).

Cuadro 2  
Estimaciones sobre capacitación<sup>a</sup>

	Bloque					Total (Bases y Ampliación 1)
	1 (Bases)	2 (Bases)	3 (Bases y Ampliación 1)	4 (Bases y Ampliación 1)	5 (Ampliación 1)	
Población	23 812	4 894	17 910	7 508	18 050	72 174
Usuarios que recibirán capacitación	5 001	1 028	2 442	2 039	910	11 420
Capacitadores expertos en procesos locales	104	35	75	39	56	309

<sup>a</sup> Se confirmarán después de la etapa de realización en cada entidad.

73. La Comisión Consultiva reconoce las dificultades y los riesgos que plantea la magnitud y el alcance del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales, así como la disparidad entre los modelos de operaciones y el estado de preparación de las entidades que participan en el proyecto. Esto ha hecho y seguirá haciendo necesaria la elaboración de una metodología común y un enfoque sistemático para la determinación y planificación de las actividades preparatorias hasta la etapa de realización en cada entidad. La Comisión considera que el éxito de la ejecución del proyecto dependerá en gran parte de la calidad y la minuciosidad de la labor preparatoria y del estado de preparación de las distintas entidades antes del despliegue. La Comisión alienta al Secretario General a que continúe realizando activamente esa labor y que informe sobre los avances realizados en el próximo informe sobre la marcha del proyecto (véanse también los párrs. 88 a 91 *infra*). La Comisión solicita además al Secretario General que proporcione detalles sobre los planes de realización en las entidades del bloque 1 en el próximo informe sobre la marcha del proyecto.

74. La Comisión Consultiva observa que en el párrafo 54 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto se dice que Umoja permitirá a la Secretaría aplicar un enfoque coherente a la prestación de servicios comunes en toda la Secretaría. La Junta de Auditores también considera que la aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales ofrece una buena oportunidad para rediseñar los modelos de prestación de servicios (A/67/164, párr. 15). En respuesta a su consulta acerca de las actividades de armonización con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y los servicios administrativos comunes a que se hace referencia en el párrafo 62 del informe del Secretario General, se informó a la Comisión de que el Secretario General Adjunto de Gestión, los responsables de los procesos de Umoja y el equipo de implementación del cambio estaban colaborando estrechamente con el equipo de Umoja en el estudio de opciones para la consolidación de algunas tareas administrativas, transacciones y actividades auxiliares en toda la Secretaría. Estaba previsto celebrar consultas con los interesados del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales en noviembre de 2012, así como examinar la interdependencia y las sinergias entre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y las demás iniciativas del Secretario General, entre ellas la movilidad.

75. Habida cuenta de las dificultades anteriormente mencionadas, la Comisión Consultiva está de acuerdo con la Junta de Auditores en que un enfoque coherente de la prestación de servicios comunes en toda la Secretaría podría facilitar la transición a un nuevo sistema y además generar una eficiencia considerable a largo plazo. En consecuencia, la Comisión alienta al Secretario General a que continúe realizando esa labor y que siga estudiando la viabilidad de aplicar un enfoque coherente a la prestación de servicios comunes en toda la Secretaría. La Comisión Consultiva hace hincapié en que todo cambio al modelo actual de prestación de servicios debe ser aprobado por la Asamblea General. Por lo tanto, recomienda que se solicite al Secretario General que presente a la Asamblea para su examen las propuestas que formule sobre la aplicación de un enfoque coherente en toda la Secretaría a la prestación de servicios comunes.

76. Respondiendo a su consulta sobre el establecimiento de la infraestructura de los centros de datos en Brindisi y en Valencia (España), se informó a la Comisión Consultiva de que el equipo había sido entregado, instalado y ensayado en esas dos localidades antes del 31 de octubre de 2012 y que la instalación del entorno de producción de SAP había quedado terminada para el 23 de octubre. Por consiguiente, los centros de datos estaban funcionando para el 1 de noviembre de 2012, de acuerdo a lo previsto.

## H. Eliminación de los sistemas existentes

77. El Secretario General indica que Umoja reemplazará a 700 sistemas aproximadamente, y que hasta 300 de los sistemas restantes pueden necesitar una interfaz técnica con Umoja. La Comisión Consultiva solicitó información adicional acerca de los planes del Secretario General de eliminar los sistemas que serán reemplazados por el sistema de planificación de los recursos institucionales, conjuntamente con los recursos relacionados y no relacionados con puestos que se necesitan actualmente para mantener esos sistemas y los recursos que quedarían liberados una vez que los sistemas se eliminen. Se informó que los responsables de los sistemas serían los encargados de eliminarlos, en coordinación con el equipo de Umoja. Indicó además que la etapa de realización en cada entidad permitiría determinar qué recursos será necesario reasignar para prestar apoyo a Umoja, y que la determinación de los recursos que quedarían liberados solo se podría hacer después de que los sistemas se hubieran eliminado. **La Comisión subraya la necesidad de que la eliminación de los sistemas que serán reemplazados por el sistema de planificación de los recursos institucionales se haga en los plazos previstos con el fin de evitar gastos innecesarios. Recomienda que los detalles sobre los sistemas que serán eliminados, incluida la información sobre los recursos relacionados y no relacionados con puestos, se proporcionen en el contexto del próximo informe sobre la marcha del proyecto.**

## I. Personal del proyecto

78. En los párrafos 85 a 92 del informe del Secretario General se dan detalles sobre el personal del proyecto. La Comisión Consultiva observa que el equipo de Umoja está integrado por un total de 90 funcionarios temporarios y que sigue aprovechando la asignación temporaria de seis puestos del Servicio de Apoyo a la

Gestión de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión mientras dure el proyecto. Además el proyecto dispone de fondos para personal temporario general para contratar hasta a 66 expertos en la materia durante las distintas etapas del proyecto.

79. Como se indica en el informe, la contratación del equipo de Umoja así como de los expertos en la materia en el momento oportuno siempre ha sido un problema. El Secretario General indica que los procedimientos acelerados que se describen en la nota de pie de página 13 del tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381), establecidos desde diciembre de 2010, han dado los resultados deseados. Se brindó a la Comisión Consultiva información adicional sobre la dotación de personal actual (véase el anexo IX).

80. El Secretario General indica que al concluir el plan “get-to-green” (véase el párr. 42) y después de concluida la fase de diseño de las Bases de Umoja y la Ampliación 1, el equipo de Umoja pasará a ser una estructura de organización integrada por siete equipos diseñados para apoyar mejor las fases de construcción y despliegue. En respuesta a su consulta, se proporcionó a la Comisión Consultiva información adicional sobre la nueva estructura del equipo del proyecto, incluida información sobre las funciones y responsabilidades y el título de cada equipo, la que se adjunta como anexo VIII del presente informe.

81. Con respecto a la reducción del equipo de Umoja al finalizar el proyecto, el Secretario General indica que: a) para junio de 2014, Umoja estará en condiciones de determinar el personal que se necesitará para prestar apoyo al proyecto hasta fines de 2015 y el personal que podrá ser liberado del proyecto porque su experiencia no se necesitará en las fases siguientes; y b) una vez terminadas las actividades de implementación de las Bases de Umoja y de la Ampliación 1, se prevé el desmantelamiento del equipo del proyecto y el personal será reasignado a las esferas correspondientes de la Secretaría, entre ellas el centro de excelencia que prestaría apoyo a Umoja y completaría las fases de construcción y despliegue de la Ampliación 2. La Comisión Consultiva formula observaciones sobre este asunto en los párrafos 55 y 56 *supra*.

82. En respuesta a su consulta, se informó a la Comisión Consultiva de que las necesidades estimadas de 1,5 millones de dólares para capacitación en programas de informática para la planificación de los recursos institucionales (véase A/67/360, párr. 111 e) vii) tenían por objeto impartir capacitación al personal de Umoja y a los expertos en la materia en 30 aspectos técnicos, de gestión del cambio y funcionales del programa de informática. La labor de capacitación estaba dirigida al aumento de la capacidad de los funcionarios de las Naciones Unidas con conocimientos, experiencia y competencia suficientes en materia del SAP que les permitiera mantener y aplicar los sistemas de planificación de los recursos institucionales independientemente del integrador de sistemas en el período posterior a 2015. En sus informes anteriores, la Comisión hizo hincapié en la necesidad de establecer mecanismos destinados a fortalecer la capacidad interna y a traspasar los conocimientos de los consultores al personal del programa y el proyecto con el fin de prepararse para la institucionalización del apoyo técnico de Umoja. **La Comisión alienta al Secretario General a proseguir los esfuerzos orientados a aumentar los conocimientos técnicos internos para aplicar y apoyar el sistema de planificación de los recursos institucionales (véase también el párr. 57 *supra*).**

## J. Recursos necesarios

### 1. Consecuencias financieras del enfoque revisado

83. En la sección IV del cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360, párrs. 93 a 123) se dan detalles sobre los gastos efectuados desde 2008, los recursos necesarios para la aplicación de la estrategia de despliegue revisada y el calendario para el bienio actual y los bienios siguientes. La Comisión Consultiva observa que las necesidades del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015 se estiman en 348.138.500 dólares. Se indica que las necesidades para 2016 y más adelante se estiman, de forma muy preliminar, en 30 millones de dólares aproximadamente, sobre la base de las tasas de gastos históricas. En los cuadros 2 y 3 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto figuran, respectivamente, un resumen de las necesidades de recursos y la disponibilidad de fondos disponibles proyectadas y los recursos aprobados y proyectados para Umoja, por bienio y fuente de fondos. Se proporcionó además a la Comisión una versión modificada del cuadro 2 que incluye un desglose de las necesidades de recursos aprobadas por resolución de la Asamblea General y fuente de fondos (véase el anexo X).

84. Con respecto al bienio 2012-2013, la Comisión Consultiva observa que las necesidades revisadas para 2012 ascienden a 65,2 millones de dólares, lo que representa una disminución de 2,6 millones, o el 3,9%, en comparación con estimaciones anteriores. Las razones de la diferencia se dan en el párrafo 110 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto. Las necesidades estimadas para 2013 ascienden a 69,6 millones de dólares, lo que representa un aumento de 20,2 millones, o el 40,7%, en comparación con las estimaciones presentadas en el tercer informe sobre la marcha del proyecto. El aumento se debe principalmente al aumento de las necesidades de servicios por contrata para las etapas de construcción de las Bases de Umoja y la Ampliación 1. El Secretario General no prevé necesidades adicionales para el período 2012-2013.

85. Con respecto al bienio 2014-2015, el Secretario General indica que en 2015 se necesitarán otros 32,3 además de los 315,8 millones aprobados para el proyecto. En el cuadro 8 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto figura un resumen de las estimaciones iniciales y revisadas para el bienio. En los párrafos 114 a 121 se dan detalles sobre las diferencias. La Comisión Consultiva observa que el aumento se debe en gran parte al aumento de las necesidades para puestos y otros gastos de personal, que pueden atribuirse a la prolongación del proyecto hasta después de 2014, que era la fecha de terminación prevista anteriormente, y de las necesidades de servicios por contrata para el integrador de sistemas de construcción y para servicios de asesoramiento.

86. La Comisión Consultiva solicitó información adicional sobre las seguridades que se podrían dar en cuanto al carácter razonable de las estimaciones de gastos para la entrega del proyecto. Se informó que, como parte de la diligencia debida, se había contratado a un asociado en servicios de asesoramiento para que proporcionara un análisis y estimaciones independientes de las necesidades. Además, los costos del proyecto se continuaron midiendo en comparación con los parámetros de referencia del sector. **La Comisión recomienda que se solicite al Secretario General que proporcione más información sobre los parámetros de referencia del sector en comparación con el costo del proyecto de planificación de los recursos institucionales.**

87. La Comisión Consultiva prevé que en el próximo informe se den detalles completos sobre el proyecto de presupuesto del proyecto para el bienio 2014-2015, así como sobre los gastos efectivos para el bienio 2012-2013. Con respecto a los gastos del proyecto por valor de 123,2 millones de dólares en que se ha incurrido al 30 de abril de 2012, la Comisión recomienda además que se solicite al Secretario General que en su próximo informe sobre la marcha del proyecto proporcione una relación detallada de las actividades realizadas y los resultados producidos, junto con los logros correspondientes. El Secretario General debería además proporcionar estimaciones detalladas de las necesidades para la aplicación de la totalidad del proyecto y estimaciones de los costos futuros para el funcionamiento, mantenimiento y mejora del sistema. Las estimaciones se deberán facilitar a tiempo para su validación por la Junta de Auditores.

## 2. Actividades preparatorias y costos indirectos

88. En su informe anterior (A/66/7/Add.1, párr. 55), la Comisión Consultiva había solicitado al Secretario General que determinara de manera precisa y exhaustiva todas las tareas necesarias para la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, que determinara los recursos que hacían falta para realizar esas tareas, que fijara claramente los gastos que se sufragarían con cargo al presupuesto para Umoja y los que serían absorbidos por los departamentos interesados, y que asignara la responsabilidad del cumplimiento de las tareas de conformidad con el calendario de ejecución de Umoja. En su primer informe anual sobre la ejecución de Umoja, la Junta de Auditores recomendó que el equipo del proyecto y los titulares de partidas presupuestarias colaboraran para elaborar una estimación sólida de todos los costos indirectos del proyecto, aclarar la asignación de costos asociados, con carácter de urgencia, para dar a los titulares de partidas presupuestarias el máximo tiempo posible para realizar preparativos a fin de sufragar esos costos, y elaborar propuestas sobre la forma en que se sufragarían esos costos asociados.

89. En su respuesta a la recomendación de la Junta, el Secretario General indicó que en julio de 2012 se convocaría un grupo de trabajo, bajo la dirección del Secretario General Adjunto de Gestión, presidido por el Subsecretario General/Contralor e integrado por representantes de la Secretaría, con inclusión del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las oficinas situadas fuera de la Sede, la Sede de las Naciones Unidas y las misiones sobre el terreno, con el objeto de elaborar orientaciones sobre la aplicación de los costos indirectos asociados con el proyecto de planificación de los recursos institucionales. En particular, el grupo de trabajo: a) examinaría y validaría todos los costos no incluidos en el presupuesto del proyecto, pero que están asociados a la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (por ejemplo, la limpieza y conversión de datos); b) proporcionaría orientaciones sobre la preparación del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015, y c) señalaría oportunidades para rediseñar el modelo de prestación de servicios de la Organización a fin de redirigir los recursos existentes para el cumplimiento de tareas asociadas con los costos indirectos. El Secretario General señaló que el grupo de trabajo formularía nuevas estimaciones de los costos indirectos, y que su opinión era que todos los departamentos correspondientes debían realizar esfuerzos para absorber esos costos dentro de sus recursos existentes (A/67/164, párr. 77).

90. En respuesta a su consulta, se informó a la Comisión Consultiva de que el grupo de trabajo había sido establecido en julio de 2012 de acuerdo a lo previsto y que actualmente estaba abocado a determinar todas las actividades preparatorias y los costos indirectos relacionados con la aplicación de Umoja. Hasta el momento la lista de actividades preparatorias y costos indirectos es la siguiente: a) actividades de despliegue; b) viajes para la realización de tareas de gestión del cambio y despliegue propias del lugar; c) actividades de capacitación; d) viajes locales a emplazamientos regionales con fines de capacitación; e) actividades relativas a los datos (limpieza, análisis y enriquecimiento); f) actividades técnicas propias del lugar (conversiones e interfaces); g) sistemas de archivo y eliminación; h) posible nueva actividad de desarrollo; i) mejora de la infraestructura por una sola vez; j) actualización de la infraestructura local; k) aumento del costo de la conectividad por año; l) licencias (SAP, Oracle, Hewlett-Packard, iServer, etc.); y m) resiliencia operacional y seguridad de los datos.

91. En su informe actual, el Secretario General indica que presentará una propuesta para abordar la situación en el quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja. Señala que los costos directos de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales, como los costos de diseño y desarrollo del sistema, se cargan al presupuesto del proyecto. Sin embargo, los costos de las actividades de los usuarios finales que se deben realizar en toda la Secretaría antes del despliegue (costos indirectos), como la limpieza y el enriquecimiento de los datos que se trasladarán al sistema de planificación de los recursos institucionales, y la capacitación de los usuarios finales, forman parte, en principio, de las responsabilidades operacionales de los departamentos usuarios que realizan las actividades y controlan los datos correspondientes. El Secretario General indica además que las instrucciones sobre la preparación del presupuesto por programas propuesto para 2014-2015 con respecto a Umoja se proporcionarán con la expectativa de que todos los departamentos interesados harán todo lo posible por absorber esos costos en sus presupuestos existentes (A/67/360, párr. 123). Se informó además a la Comisión de que, debido a su naturaleza, algunos costos indirectos no pueden necesariamente atribuirse en su totalidad a Umoja, como los costos de la conectividad, pues la mejora y la ampliación de la red servirá a otros fines además de atender a las necesidades de Umoja.

**92. La Comisión Consultiva concuerda con el enfoque adoptado por el Secretario General de determinar claramente, en consulta con las partes interesadas, todas las actividades relacionadas con el proyecto y determinar si los costos de esas actividades serán de cargo de las oficinas y departamentos y otras entidades que apliquen el sistema o si se atribuirán al presupuesto del proyecto Umoja. Con respecto a la expectativa del Secretario General de que todos los departamentos correspondientes harán todo lo posible por absorber los costos relativos a Umoja dentro de sus presupuestos existentes (véase el párr. 91 *supra*), la Comisión no está en condiciones de pronunciarse acerca de la viabilidad de ese enfoque, ya que los presupuestos para el bienio 2014-2015 aún no se han preparado.**

**93. La Comisión Consultiva recomienda que se solicite al Secretario General que mantenga una contabilidad detallada de los costos indirectos de las actividades preparatorias que serán de cargo de las oficinas, departamentos y otras entidades de ejecución y los que se cubrirán con cargo al presupuesto del proyecto Umoja y que proporcione información totalmente transparente sobre**

esos costos a la Asamblea General en los informes del Secretario General sobre la marcha de Umoja.

## **K. Cooperación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

94. En su informe anterior, la Comisión Consultiva alentó al Secretario General a seguir colaborando con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas y sacando provecho de su experiencia (A/66/7/Add.1). En respuesta a su consulta acerca de los resultados de la cooperación entre Umoja y el PMA, se informó a la Comisión que se había determinado que el sistema de planificación de los recursos institucionales del PMA, conocido como WINGS II<sup>2</sup>, era el que más se asemejaba a Umoja entre todas las demás organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que habían aplicado una solución a la planificación de los recursos institucionales basada en el SAP. Se había llevado a cabo un estudio de las coincidencias y diferencias para comparar el diseño de Umoja con el de WINGS II, con el objetivo de determinar cuáles elementos, de haberlos, de la solución del PMA se podrían adaptar para acelerar las actividades de construcción y despliegue de Umoja. El resultado del estudio fue un análisis de alto nivel de las similitudes y diferencias entre Umoja y WINGS II a nivel de los procesos institucionales. Además, se dio acceso al equipo de Umoja al sistema de prueba de WINGS II, los materiales de capacitación, las condiciones contractuales con los proveedores, y a los conocimientos técnicos en la materia. Se fortaleció además la colaboración en curso entre los equipos, y ambas partes sacaron provecho del intercambio de información sobre los requisitos del régimen común de las Naciones Unidas en materia de prestaciones y nómina en un sistema que utiliza el SAP. El proceso culminó en el sistema de aplicación revisado que daba prioridad a los grupos lógicos de funciones en los despliegues (Bases de Umoja, Ampliación 1 y Ampliación 2), sobre la base de una evaluación conjunta del PMA y las Naciones Unidas de las funciones necesarias para prestar apoyo al cumplimiento de las IPSAS. **La Comisión reitera su recomendación anterior de que el Secretario General continúe buscando oportunidades de una mayor cooperación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas así como de compartir soluciones comunes.**

## **IV. Conclusiones y recomendaciones**

95. **Las medidas solicitadas a la Asamblea General se enuncian en el párrafo 127 del cuarto informe sobre la marcha del proyecto. Teniendo en cuenta sus observaciones y recomendaciones formuladas en el presente informe concernientes a la estrategia de despliegue y el calendario de Umoja (párr. 53), los arreglos de apoyo futuros (párrs. 55 y 56) y las necesidades de recursos (párr. 87), la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:**

a) **Tome nota de los avances realizados en la aplicación del proyecto Umoja presentados en el cuarto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto;**

---

<sup>2</sup> Red de información y sistema global II del PMA.

b) Enmiende la estrategia de despliegue y el calendario revisados propuestos y apruebe la aplicación completa de la totalidad del proyecto para diciembre de 2018 a más tardar, y, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones formuladas en el párrafo 53 *supra*, solicita al Secretario General que termine:

i) Las fases de diseño, construcción y despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación 1 y la fase de diseño de la Ampliación 2 de Umoja para diciembre de 2015;

ii) La construcción y despliegue de la Ampliación 2 de Umoja a más tardar a fines de 2018;

c) Tome nota de las necesidades revisadas del proyecto Umoja para 2012 por la cantidad de 65.244.100 dólares y apruebe las necesidades propuestas para 2013 por la cantidad de 69.645.000 dólares;

d) Solicite al Secretario General que en su próximo informe proporcione:

i) Detalles sobre los gastos efectivos del proyecto en el bienio 2012-2013;

ii) Detalles sobre los gastos del proyecto efectuados al 30 de abril de 2012, acompañados de información sobre las actividades realizadas, los resultados producidos y los logros correspondientes;

iii) Estimaciones detalladas de las necesidades para la aplicación de las Bases de Umoja y la Ampliación 1 en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2015;

iv) Estimaciones detalladas de las necesidades para la aplicación del proyecto en su totalidad;

v) Estimaciones de los costos futuros del funcionamiento, mantenimiento y mejora del sistema de planificación de los recursos institucionales;

e) Invite al Secretario General a que continúe el análisis y presente opciones sobre el tamaño y la composición óptimos del equipo del proyecto necesario para aplicar la Ampliación 2 y para prestar apoyo al sistema de planificación de los recursos institucionales después del despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación 1.

96. Con respecto a las medidas solicitadas a la Asamblea General en los párrafos 127 f), g) y h), la Comisión Consultiva formulará recomendaciones en el contexto de su examen de las futuras propuestas presupuestarias pertinentes.

## Anexo I

### Estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores y referencias cruzadas al cuarto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

<i>Recomendaciones de la Junta de Auditores (A/67/164, 20 de julio de 2012)</i>	<i>Observaciones de la administración (A/67/164, 20 de julio de 2012, anexo II, y A/67/360, 10 de septiembre de 2012)</i>	<i>Referencias en el cuarto informe sobre la marcha del proyecto Umoja (A/67/360)</i>
<p>La Junta recomienda que el director del proyecto:</p> <p>a) considere las deficiencias identificadas por la Junta y, sobre esa base, reevalúe el modelo de beneficios del sistema de planificación de los recursos institucionales, en consulta con los responsables del proceso; b) establezca una base de referencia, con cifras del beneficio identificable que ha de obtener cada responsable del proceso; c) determine cuáles serán los ahorros en efectivo reales; d) atribuya responsabilidad a los responsables de procesos para obtener los ahorros y beneficios acordados y para elaborar planes para conseguirlos; y e) comunique a la Asamblea General cuáles son los cambios que propone llevar a cabo en la Organización para obtener los beneficios anuales previstos del proyecto (párr. 19)</p>	<p>Las deficiencias identificadas por la Junta requerirán considerables consultas con: a) el comité directivo, para determinar la rendición de cuentas; b) el equipo de aplicación del cambio, para elaborar la visión/marco de los “servicios compartidos”, y c) los responsables del proceso.</p> <p>Este proceso no se terminará antes de la presentación del cuarto informe anual, en el que se resumirán el enfoque y los progresos realizados. Las conversaciones con la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión darán otra oportunidad para aportar actualizaciones. El plazo previsto de julio de 2013 coincide con la fecha prevista para la entrada en funcionamiento de Umoja en el lugar piloto.</p> <p><b>Fecha límite para la aplicación: julio de 2013</b> (Véase también A/67/360, anexo V)</p>	<p>Párrafos 9, 48 y 51 a 53</p>
<p>La Junta recomienda que, para hacer posible una planificación transparente y la presentación de informes sobre el logro de los beneficios previstos de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, y para asegurar la claridad acerca de si ese logro requerirá que se liberen o se redistribuyan puestos, la administración consulte con la Asamblea General sobre sus planes de obtención de beneficios (párr. 21)</p>	<p>Los futuros informes del Secretario General incluirán información sobre la forma en que se podrían redistribuir los puestos o se podrían realizar cambios de funciones como consecuencia directa del despliegue y estabilización del sistema de planificación de los recursos institucionales. Esta información se enriquecerá posteriormente, tras la identificación y cuantificación de los beneficios en cada entidad, en los seis meses anteriores a la aplicación.</p> <p><b>Fecha límite para la aplicación: informes del Secretario General sobre Umoja correspondientes a 2013, 2014, 2015</b></p>	<p>Párrafos 53, 69 a 71</p>

La Junta recomienda asimismo que la administración: a) asigne una clara responsabilidad por todas las tareas relacionadas con la elaboración de propuestas para la obtención de nuevos beneficios mediante cambios en el enfoque relativo a la prestación de servicios; y b) dé a conocer un calendario con arreglo al cual se elaborarán esas propuestas (párr. 23)

La Junta recomienda que la administración: a) establezca claramente de qué manera gestionará el cambio e incorporará prácticas de trabajo más eficientes y más normalizadas en toda la Organización; y b) elabore planes sobre la forma en que se prestará apoyo al personal para desarrollar aptitudes, capacidad y habilidad para adoptar prácticas de trabajo diferentes (párr. 31)

La Junta recomienda también que la administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (párr. 32)

Existen actualmente conversaciones entre el equipo de aplicación del cambio, el responsable del proyecto y Umoja sobre esta observación, a fin de determinar las diversas funciones y responsabilidades.

**Fecha límite para la aplicación: octubre de 2012**

El equipo de gestión del cambio organizativo de Umoja y los equipos de realización han elaborado enfoques, estrategias y planes para evaluar los efectos de los cambios relacionados con el despliegue de Umoja; el enfoque de asignación de funciones (funciones de Umoja a personas determinadas) y un enfoque de enseñanza/formación. Todas estas actividades tienen la finalidad de asegurar que la Organización identifique los principales cambios entre los procesos “tal como son” y “tal como serán”, determine el personal que será afectado y asegure que se les proporcionen las comunicaciones, formación y apoyo adecuados para garantizarles la realización de su cambio conductual, y que el personal afectado tenga sólo el acceso de usuario y la autoridad apropiada para que ejecuten sus funciones, con la segregación de funciones adecuada.

**Fecha límite para la aplicación: julio de 2013**

Durante la elaboración de la estrategia de apoyo y sostenimiento del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas se examinará un enfoque formal para un centro de excelencia, destinado a gestionar y mejorar los procesos institucionales con posterioridad a la aplicación de Umoja. Esta estrategia incluirá los requisitos para la gestión del cambio, la formación y el análisis institucional para hacer posible la mejora continua del sistema después de la aplicación de Umoja.

**Fecha límite para la aplicación: agosto de 2013**

Párrafo 54

Párrafo 75

Párrafos 43 y 45

La Junta recomienda que el director del proyecto: a) establezca el nivel de compromiso con el proyecto del sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Organización; b) elabore planes para abordar cualquier deficiencia en las comunicaciones o en las actividades para atraer a los interesados; y c) elabore una estrategia de comunicaciones y de participación de los interesados para la fase de aplicación (párr. 41)

La Junta recomienda que la administración: a) establezca un plan del proyecto detallado que vincule el presupuesto a hitos y entregables; b) determine claramente quién es el responsable de cada parte del presupuesto y de qué es responsable de entregar; c) establezca arreglos para obtener información sobre los gastos y los progresos que le permitan controlar más eficazmente los progresos, mantener un control más preciso sobre los costos y mejorar la adopción de decisiones respecto de los futuros gastos (párr. 52)

La Junta recomienda que el comité directivo evalúe si la administración tiene un número suficiente de funcionarios que cuenten con las aptitudes comerciales y de gestión de contratos adecuadas y necesarias para gestionar los contratos con las múltiples partes que serán responsables de la entrega de diferentes partes interdependientes del proyecto (párr. 57)

Se ha propuesto, examinado y acordado una estrategia global para hacer participar a los interesados, con el comité directivo y los responsables del proceso, con inclusión de la estructura de apoyo, la movilización, la concienciación y la formación de todo el personal superior y los funcionarios involucrados.

**Fecha límite para la aplicación: septiembre de 2012**

En referencia a los 118 millones de dólares gastados hasta ahora en el proyecto, la administración no dispone de sistemas que podrían vincular el presupuesto a hitos y entregables. La administración puede determinar qué actividades se han ejecutado con esos fondos y qué logros se han obtenido. A pesar de que esto no es un requisito establecido en las normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas, la administración reconoce la necesidad de tener tal instrumento en un proyecto de esta naturaleza, y está introduciendo con este propósito NOVA, una de las soluciones de gestión de proyectos más eficientes disponibles en el mercado.

**Fecha límite para la aplicación: diciembre de 2012**

Se llevará a cabo una evaluación detallada de la adecuación de la función de gestión de contratos dentro de Umoja. No obstante, desde junio de 2011 Umoja ha aumentado su capacidad de gestión de contratos mediante la asignación de profesionales de adquisiciones experimentados, con una importante experiencia en adquisiciones y contratación en las Naciones Unidas. La asignación de un experto en la materia junto con la consolidación de todas las actividades de adquisiciones en la Oficina de Gestión de Proyectos ha reforzado la capacidad de Umoja para gestionar las relaciones con múltiples contratistas terceros. Cuando la evaluación mencionada anteriormente quede terminada, la administración estará en condiciones de determinar si las medidas aplicadas hasta ahora son suficientes.

**Fecha límite para la aplicación: diciembre de 2012**

Párrafos 64 a 67

Párrafos 86 a 92

La Junta recomienda que el director del proyecto y el comité directivo: a) reevalúen la viabilidad del calendario y el presupuesto del proyecto, teniendo en cuenta la posibilidad de un sesgo de optimismo y los efectos de riesgos identificados, y preparen una sólida previsión del costo y del tiempo necesarios para ultimar el proyecto en su alcance actual; y b) informen a la Asamblea General, a la mayor brevedad, de las conclusiones y las propuestas destinadas a hacer frente a todo aumento de los costos y de los plazos que se han identificado (párr. 72)

La Junta recomienda que el personal directivo superior de la administración establezca controles adecuados a fin de que puedan demostrar claramente a la Asamblea General que se pueden dar seguridades acerca del calendario previsto y de los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales (párr. 75)

La Junta también recomienda que el equipo del proyecto y los titulares de partidas presupuestarias colaboren para: a) elaborar una estimación sólida de todos los costos asociados del proyecto; b) aclarar la asignación de costos asociados, con carácter de urgencia, para dar a los titulares de partidas presupuestarias el máximo tiempo posible para realizar preparativos a fin de sufragar esos costos; y c) elaborar propuestas sobre la forma en que se sufragarán esos costos asociados (párr. 76)

Un análisis del calendario y del presupuesto del proyecto, la estrategia de despliegue y otros elementos fundamentales está a punto de finalizar. Esta actividad, realizada en el contexto de la preparación del cuarto informe anual, está siendo informada y validada por la participación del responsable del proyecto, el comité directivo, los responsables de procesos, las entidades de la Secretaría y grupos consultores externos. Esta participación es necesaria para lograr aceptación y asegurar la rendición de cuentas respecto del calendario, el alcance y el presupuesto de Umoja. El cuarto informe sobre la marcha del proyecto se consultará con el responsable del proyecto, será respaldado por el comité directivo de Umoja y el comité de gestión, y será tramitado, como es habitual, por la División de Planificación de Programas y Presupuesto, la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión y la Oficina Ejecutiva del Secretario General.

**Fecha límite para la aplicación: septiembre de 2012**

El Director de Umoja, juntamente con el responsable del proyecto (responsable superior) y el comité directivo, asegurarán que se han establecido los controles adecuados para demostrar claramente a la Asamblea General que se pueden dar seguridades acerca del calendario previsto y de los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales

**Fecha límite para la aplicación: diciembre de 2012**

En julio de 2012 se convocará un grupo de trabajo, con la dirección del responsable del proyecto, presidido por el Subsecretario General/Contralor e integrado por representantes de la Secretaría, con inclusión del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, oficinas no establecidas en la Sede, la Sede de las Naciones Unidas y las misiones sobre el terreno, con el objeto de elaborar orientaciones sobre la aplicación de los costos indirectos asociados con el proyecto Umoja, teniendo en cuenta los problemas que afectan a los plazos de despliegue de Umoja y la necesidad de disponer de una planificación y preparación presupuestaria oportuna en

Párrafo 44

Párrafos 122 y 123

todos los departamentos. En particular, ese grupo de trabajo tendrá a su cargo las siguientes actividades: a) examinar y validar todos los costos no incluidos en el presupuesto de Umoja, pero que están asociados a su aplicación (por ejemplo, la limpieza y conversión de datos); b) proporcionar orientación a este respecto para la preparación del presupuesto del programa para el bienio 2014-2015, y c) identificar las oportunidades para rediseñar el modelo de prestación de servicios de la Organización a fin de redirigir los recursos existentes para el cumplimiento de tareas asociadas con los costos indirectos. El grupo de trabajo formulará las nuevas estimaciones de costos indirectos teniendo en cuenta los dos principios siguientes: mantener estos costos en un nivel mínimo, y asegurar que todos los departamentos concernidos harán todo lo posible por absorber esos costos dentro de los recursos existentes.

**Fecha límite para la aplicación: octubre de 2012**

Como se ha identificado en el proyecto del cuarto informe sobre la marcha de Umoja, se han realizado importantes progresos en la identificación y gestión de las cuestiones y riesgos del proyecto. Las preocupaciones mencionadas por la Junta se incorporarán en el registro de riesgos de Umoja y/o el mecanismo de vigilancia, según corresponda.

Párrafos 55 a 58

**Fecha límite para la aplicación: septiembre de 2012**

La Junta recomienda que el presidente del comité directivo y el director del proyecto: a) asignen una clara responsabilidad por los riesgos del proyecto a quienes tienen autoridad para hacer frente a cada uno de los riesgos; b) evalúen y documenten la probabilidad de que se produzca cada uno de los riesgos, incluyendo sus efectos cuantificados; y c) establezcan una vigilancia regular de los riesgos como parte de los arreglos en curso en materia de presupuestación y dotación de recursos (párr. 80)

La Junta recomienda que la administración: a) designe a un único responsable de nivel superior, que tenga la autoridad necesaria en todos los departamentos y entidades en los que se ejecutará el sistema de planificación de los recursos institucionales, y que estará encargado de impulsar el proyecto; b) comunique claramente la identidad y autoridad del responsable de nivel superior a todo el personal; y c)

Esta recomendación se ha aplicado mediante el nombramiento del Secretario General Adjunto de Gestión como responsable del proyecto Umoja. El Departamento de Gestión, de conformidad con el boletín del Secretario General ST/SGB/2010/9, “formula normas y procedimientos, imparte orientación estratégica a todas las entidades de la Secretaría, incluidas las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales, en tres grandes componentes de la gestión, a saber, finanzas y presupuestos, recursos humanos

Párrafo 8

ultime las revisiones previstas en la estructura de gobernanza del proyecto lo antes posible, en particular la asignación de responsabilidades claras para la finalización de todas las tareas principales (párr. 99)

y recursos físicos (servicios y operaciones de apoyo), y dirige y apoya sus actividades en esas materias”. Como expresa la Junta en el párrafo 3 del informe, “Umoja abarca la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo de la Organización en cinco esferas: las finanzas, la cadena de suministro y las compras, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo y la gestión de programas y proyectos”, y todas las esferas fundamentales corresponden a la competencia del Departamento de Gestión. De conformidad con el boletín del Secretario General, el Departamento está encabezado por el Secretario General Adjunto, que “se encarga de formular las normas de gestión de la Organización y tiene la responsabilidad general de la gestión de los recursos financieros, humanos y físicos de la Secretaría de conformidad con las atribuciones que ha delegado en él el Secretario General”. Es también el Secretario General Adjunto quien “representa o hace representar al Secretario General cuando se tratan cuestiones relativas a la gestión de los órganos rectores, los fondos, programas y organismos del régimen común y los órganos asesores en cuestiones administrativas. También sigue de cerca las nuevas cuestiones de gestión que se plantean en toda la Secretaría manteniéndose en contacto con los comités ejecutivos”. Al haberse definido a Umoja como “una continua transformación de la Organización, que hace posible la prestación de servicios de alta calidad y eficaces en función del costo para los mandatos de las Naciones Unidas en evolución, con el objeto de maximizar la productividad de los recursos humanos, financieros y materiales de las Naciones Unidas”, el mejor responsable del proyecto es el Secretario General Adjunto de Gestión. Por último, cabe agregar que el responsable del proyecto ha recibido el pleno apoyo de los Estados Miembros para asumir estas responsabilidades (véase la resolución de la Asamblea General 66/246, que transfirió el proyecto Umoja al Departamento de Gestión), y también el pleno apoyo del Secretario General y del comité directivo de Umoja.

**Fecha límite para la aplicación: no se aplica**

## Anexo II

### Extractos de los pactos del personal directivo superior para 2012 en relación con el apoyo a la puesta en marcha de Umoja

#### Extracto del pacto del personal directivo superior sobre Umoja

<i>Objetivo</i>	<i>Logro previsto</i>	<i>Medida de la ejecución</i>
Prestar apoyo a Umoja, piedra angular del programa de reforma de la gestión de la Organización.	Los departamentos y oficinas llevarán a cabo actividades de “depuración de datos” necesarias para el despliegue satisfactorio de Umoja.	Para el 31 de diciembre de 2012, los departamentos y las oficinas habrán concluido un plan de depuración de datos y describirán los progresos hechos en comparación con lo previsto en el plan.
	Los administradores están al tanto de la evolución y el plan de despliegue de Umoja.	El 100% del personal de la categoría D-1 y categorías superiores habrá asistido a un taller o una sesión informativa sobre Umoja en 2012.  El 100% del personal de la Oficina Ejecutiva habrá asistido a un taller o a una sesión informativa sobre Umoja en 2012.

#### Extracto del pacto del Secretario General Adjunto de Gestión

<i>Objetivo</i>	<i>Logro previsto</i>	<i>Medida de la ejecución</i>
Garantizar un progreso constante hacia la puesta en marcha de Umoja y la realización de los beneficios prometidos, como le incumbe en su calidad de responsable del proyecto y Presidente del Comité Directivo de Umoja.	Aplicación oportuna de los entregables del proyecto previstos para 2012.	Desarrollo y seguimiento de un plan de despliegue con plazos y presupuestos (a fin de asegurar la puesta en marcha en los plazos previstos, según lo presupuestado y con el alcance previsto).
	Mayor transparencia financiera del costo total de la puesta en marcha de Umoja (Umoja y gastos indirectos).	Examen y validación de los gastos indirectos, y adopción antes de fin de año de un plan para hacer frente a esos gastos en los presupuestos de cada departamento.

## **Anexo III**

### **Umoja: resumen de los principales riesgos en cada fase del proyecto**

#### **Bases de Umoja**

- Conclusión en el plazo previsto del diseño de las bases de Umoja mediante el plan G2G
- Capacidad de movilizar recursos de usuarios para realizar ensayos según el plan del proyecto
- Lograr la preparación institucional, principalmente mediante la aceptación, voluntad y capacidad para llevar a cabo la migración a un modelo operativo común
- Aceptación por parte de las entidades de la Secretaría de la absorción de los gastos indirectos del despliegue de Umoja
- Insuficiencia de conocimientos especializados de software de planificación de los recursos institucionales entre el personal de Umoja y los expertos temáticos para la fase de construcción de las Bases y la Ampliación 1

#### **Ampliación 1**

- Conclusión del diseño de la Ampliación 1 de Umoja para el 31 de diciembre de 2012
- Entrega oportuna del módulo por el proveedor del software de planificación de los recursos institucionales con las especificaciones de la “Solución institucional innovadora” para poder tramitar las prestaciones en materia de recursos humanos de las Naciones Unidas, a más tardar el 31 de marzo de 2013
- Voluntad de las entidades de la Secretaría de absorber los gastos indirectos de la puesta en marcha del Proyecto Umoja
- Insuficiencia de conocimientos especializados de software de planificación de los recursos institucionales entre el personal de Umoja y los expertos temáticos para la fase de construcción

#### **Ampliación 2**

- Madurez de la Secretaría para definir un conjunto común de requisitos para diseñar los complejos procesos de planificación y programación incluidos en las funciones de la Ampliación 2, de manera que se armonicen las modalidades operacionales entre múltiples entidades
- Competencia entre requisitos institucionales nuevos y emergentes contra las funciones establecidas de la Ampliación 2 para su aplicación en 2017 y 2018

## Anexo IV

### Posibles ventajas cuantitativas del despliegue de Umoja

El cuadro que figura a continuación ilustra las posibles ventajas cuantitativas sin restricciones desglosadas según el despliegue en el que se pone en marcha la mayoría de las funciones conexas. También se incluyen las estimaciones máxima y mínima de cada ventaja, una vez que esta se haga plenamente efectiva. En el cuadro no se muestra la obtención o acumulación de ventajas a lo largo del tiempo.

Asimismo, es importante señalar que estas posibles ventajas sin restricciones se refinarán aún más y serán asumidas por todos los administradores participantes, una vez que se definan las directrices y limitaciones y se completen las fases de realización en cada una de las entidades de ejecución.

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis funcional</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>	<i>Estimación mínima (millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Estimación máxima (millones de dólares EE.UU.)</i>
Bases	Finanzas	Cuentas por pagar	Reducción del trabajo en la tramitación de cuentas por pagar (comerciales)	1	3
Bases	Finanzas	Administración del efectivo e inversiones de tesorería	Menor diferencia porcentual media, positiva o negativa, entre la corriente de efectivo prevista y la real	–	–
Bases	Finanzas	Libro mayor	Reducción del trabajo para completar el cierre de ejercicio	1	1
Bases	Finanzas	Interinstitucional	Reducción del trabajo en la tramitación de comprobantes entre oficinas internas y facturas	1	2
Bases	Gestión de programas y proyectos	Gestión de programas y proyectos	Reducción de los costos de gestión de los proyectos de obras de infraestructura	1	1
Bases	Cadena de producción y distribución	Adquisiciones	Creación de registros electrónicos a lo largo del ciclo de adquisiciones	1	2
Bases	Cadena de producción y distribución	Adquisiciones	Solicitud de pedidos	1	1
Bases	Cadena de producción y distribución	Adquisiciones	Tramitación de pedidos a contrato: 1) transformación de los pedidos en documentos de licitación	2	5
Bases	Cadena de producción y distribución	Adquisiciones	Tramitación de pedidos a contrato: 2) transformación de las respuestas de licitación en contratos y gestión de los contratos hasta su vencimiento	2	4

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis funcional</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>	<i>Estimación mínima (millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Estimación máxima (millones de dólares EE.UU.)</i>
Bases	Cadena de producción y distribución	Adquisiciones	Tramitación de pedidos a contrato: 3) mejor comunicación con el proveedor, utilizando medios electrónicos en la medida de lo posible	2	6
<b>Subtotal</b>				<b>11</b>	<b>24</b>
Ampliación 1	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de viajes	Reducción del tiempo empleado por los viajeros en actividades relacionadas con los viajes (en horas)	17	28
Ampliación 1	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de viajes	Reducción del tiempo empleado por los administradores en tramitar las solicitudes de reembolso de gastos de viaje	1	4
Ampliación 1	Finanzas	Cuentas por pagar	Reducción del trabajo en la tramitación contable de las solicitudes de reembolso de gastos de viaje	2	3
Ampliación 1	Finanzas	Interinstitucional	Reducción del trabajo en la tramitación y conciliación de comprobantes entre oficinas externas (principalmente en el PNUD)	–	1
Ampliación 1	Recursos humanos	Remuneración	Reducción del trabajo de las dependencias de recursos humanos y nómina de sueldos a la hora de tramitar prestaciones	16	24
Ampliación 1	Recursos humanos	Gestión de la organización	Reducción del tiempo empleado por los administradores de recursos humanos en procesos manuales e individuales de gestión de contratos y prórrogas de ocupación de puestos	–	–
Ampliación 1	Recursos humanos	Nómina de sueldos	Mayor eficiencia en la nómina de sueldos en las oficinas sobre el terreno mediante un sistema integrado de recursos humanos, nómina de sueldos y finanzas	4	6
Ampliación 1	Recursos humanos	Administración del personal	Menor esfuerzo para incoar y aprobar formularios de trámites de personal en relación con nombramientos iniciales (y oportunidades de mejora mediante el régimen de autoservicio)	–	1
Ampliación 1	Recursos humanos	Administración del personal	Menor esfuerzo para imprimir y tramitar formularios de trámites de personal (impresión, firma, envío y archivo)	2	3
Ampliación 1	Recursos humanos	Administración del personal	Menor esfuerzo para utilizar el programa utilitario de transferencia	1	1
Ampliación 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción de los costos de impresión y tramitación de los formularios de trámites de personal (impresión, firma, envío y archivo)	–	–

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis funcional</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>	<i>Estimación mínima (millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Estimación máxima (millones de dólares EE.UU.)</i>
Ampliación 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del trabajo relativo a las necesidades de archivo y almacenamiento por oficina (Adoptando servicios en línea o el régimen de autoservicio)	4	8
Ampliación 1	Recursos humanos	Analítica de la fuerza de trabajo	Reducción del trabajo gracias a una reducción en la administración y elaboración de informes de la Organización (sobre su composición, dotación de personal, etc.)	1	2
<b>Subtotal</b>				<b>49</b>	<b>80</b>
Ampliación 2	Servicios centrales de apoyo	Actividades de generación de ingresos	Aumento de los ingresos brutos y la recuperación de los gastos en los servicios al público y al personal	4	7
Ampliación 2	Servicios centrales de apoyo	Gestión de servicios	Reducción del tiempo empleado por los proveedores de servicios en la tramitación de solicitudes (en horas)	1	1
Ampliación 2	Finanzas	Presupuestación	Proceso de examen presupuestario	–	1
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Procesos más transparentes, coherentes y eficientes en relación con las cartas de asistencia con los Estados Miembros	–	–
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Procesos más transparentes, coherentes y eficientes en relación con memorandos de entendimiento con los Estados Miembros	–	–
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Reducción de los excedentes de bienes fungibles	5	6
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Previsiones más exactas sobre bienes fungibles	29	34
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Reducción de los bienes no fungibles que permanecen en las existencias al llegar al límite de su vida útil	3	3
Ampliación 2	Cadena de producción y distribución	Plan	Reducción de los costos de mantenimiento de los bienes no fungibles	1	1
Ampliación 2	Técnico	Gestión de datos e inteligencia institucional	Mejor agregación de los datos	6	13
Ampliación 2	Técnico	Gestión de datos e inteligencia institucional	Reducción del presupuesto dedicado a la depuración continua de datos	–	–

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis funcional</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>	<i>Estimación mínima (millones de dólares EE.UU.)</i>	<i>Estimación máxima (millones de dólares EE.UU.)</i>
Ampliación 2	Técnico	Gestión de datos e inteligencia institucional	Reducción de los gastos asociados con los cambios de filtros de informes para evitar datos erróneos	–	1
Ampliación 2	Técnico	Gestión de datos e inteligencia institucional	Reducción del tiempo empleado en corregir errores y armonizar datos	1	1
Ampliación 2	Técnico	Gestión de datos e inteligencia institucional	Reducción del número de bases de datos, programas y solicitudes de servicios relacionados con la presentación de informes	1	2
Ampliación 2	Técnico	Posible desactivación de aplicaciones	Sistemas de desactivación	30	49
<b>Subtotal</b>				<b>80</b>	<b>119</b>
<b>Total</b>				<b>140</b>	<b>223</b>

*Abreviaturas:* PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**Anexo V****Posibles ventajas cualitativas del despliegue de Umoja**

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Bases	Servicios centrales de apoyo	Bienes raíces	Mayor control sobre los plazos de finalización de los contratos de arrendamiento y negociaciones más oportunas
Bases	Finanzas	Cuentas por pagar	Menor porcentaje de facturas comerciales que no se pagan en un plazo de 30 días desde su recepción
Bases	Finanzas	Administración del efectivo e inversiones de la Tesorería	Menor número de cuentas bancarias por divisa
Bases	Finanzas	Libro mayor	Menor duración del cierre del ejercicio económico, en días hábiles
Bases	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Armonización de las normas de contabilidad con las IPSAS
Bases	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Armonización del libro mayor con las IPSAS
Bases	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Mayor transparencia de los reembolsos a los Estados Miembros
Bases	Finanzas	Gestión de fondos fiduciarios, proyectos y subsidios	Aumento de los fondos totales recibidos como porcentaje del total de fondos prometidos mediante una mejora de la capacidad en materia de presentación de informes a los donantes
Bases	Cadena de producción y distribución	Gestión de los contratos	Mayor eficacia en la gestión de los contratos mediante un sistema integrado de gestión

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Bases	Cadena de producción y distribución	Gestión de los contratos	Mayor disponibilidad de información sobre los contratos mediante una mayor transparencia en materia de gestión
Bases	Cadena de producción y distribución	Gestión de los contratos	Mayor eficiencia en la gestión de los contratos (adquisiciones <i>a posteriori</i> y contratos puente)
Bases	Cadena de producción y distribución	Gestión de los contratos	Mayor eficacia en la gestión de los contratos mediante un mayor uso de indicadores clave del desempeño
Bases	Cadena de producción y distribución	Gestión de las instalaciones	Mantenimiento de las instalaciones y los equipos más transparente y eficaz
Bases	Cadena de producción y distribución	Ejecución logística	Mejor mecanismo de reembolso a los Estados Miembros y más preciso y oportuno
Ampliación de Umoja 1	Servicios centrales de apoyo	Gestión de viajes	Más solicitudes de acreditación de seguridad procesadas mediante un sistema automatizado de creación de solicitudes
Ampliación de Umoja 1	Servicios centrales de apoyo	Gestión de viajes	Reducción de los costos de transacción por pasaje mediante un sistema de reservas en línea
Ampliación de Umoja 1	Servicios centrales de apoyo	Gestión de viajes	Mejores datos que podrían redundar en mejores acuerdos con las aerolíneas
Ampliación de Umoja 1	Finanzas	Cuentas por pagar	Reducción del tiempo medio necesario para tramitar las solicitudes de reembolso de los gastos de viaje
Ampliación de Umoja 1	Finanzas	Cuentas por pagar – viajes oficiales de los funcionarios	Menor duración del ciclo correspondiente a las cuentas por pagar
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Gestión de la organización	Reducción de las tasas y gastos pagados al PNUD y la UNOPS por administrar el personal estacionado en oficinas sobre el terreno (oficinas satélite) situadas en lugares remotos si la Organización así lo desea

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Gestión de la organización	Mayor facilidad para informar sobre la estructura operacional de personal cuando haya diferencias con la plantilla presupuestada
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Nómina	Mayor integración a nivel mundial de las transacciones en materia de pago de nóminas y recursos humanos; en la actualidad los sistemas de nóminas de sueldos del personal local son independientes de los sistemas de recursos humanos lo que genera un importante volumen de trabajo manual para actualizar la información relacionada con los recursos humanos y el control de los horarios y la asistencia
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del tiempo medio que un funcionario separado del servicio se demora en recibir el pago final mediante el establecimiento de un proceso de autorización más eficaz y transparente en el marco del sistema integrado
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Mayor coherencia de los datos de los diversos sistemas de recursos humanos mediante un sistema único e integrado a nivel mundial
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción de la tramitación manual de impresos en papel que contienen información redundante mediante la automatización y la integración de los datos
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del tiempo necesario (en el equivalente a funcionarios a jornada completa) para llevar a cabo el proceso de selección e incorporación (trámites anteriores a la llegada, llegada —primer día en el lugar de destino debido a la integración con Inspira y el establecimiento de un régimen de autoservicio antes y después del nombramiento
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del número de impresos que hay que cumplimentar con los mismos datos personales durante el proceso de selección e incorporación debido al establecimiento del sistema integrado

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del número de adelantos de sueldo debido a la agilización de los trámites de selección e incorporación y la transferencia fluida entre lugares de destino
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Eliminación de la transferencia de datos electrónicos de personal al cambiar de lugar de destino, lo que redundará en la eliminación de las interrupciones o demoras en el pago de las nóminas, la inscripción para prestaciones o cualquier otro trámite administrativo derivado de la transferencia entre lugares de destino
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Reducción del tiempo necesario para procesar el formulario de trámites de personal desde la fecha de ingreso en el servicio e incluir al funcionario en el sistema de nóminas debido a la integración con Inspira y el establecimiento de un régimen de autoservicio antes y después del nombramiento
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del personal	Mayor facilidad para seguir en qué estado se encuentra el proceso de incorporación de un funcionario mediante la combinación de Inspira y Umoja
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Administración del tiempo	Mayor estandarización de los procesos de registro y aprobación de los horarios y la asistencia mediante un sistema de autoservicio fácil de utilizar para el personal, los funcionarios encargados del control de la asistencia y los supervisores
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Análisis de la fuerza de trabajo	Mayor capacidad para acceder a datos en tiempo real a nivel de los programas y el personal directivo
Ampliación de Umoja 1	Recursos humanos	Análisis de la fuerza de trabajo	Mayor capacidad para generar datos precisos en tiempo real a nivel de todo el sistema debido al establecimiento de un sistema funcional y globalmente integrado
Ampliación de Umoja 2	Servicios centrales de apoyo	Gestión de conferencias	Mejora de la gestión de actos y conferencias mediante la automatización de los procesos relacionados con la coordinación de reuniones, actos y conferencias

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Ampliación de Umoja 2	Servicios centrales de apoyo	Gestión de las instalaciones	Mayor aplicación de las políticas ambientales, de salud, seguridad y sostenibilidad en las instalaciones de las Naciones Unidas
Ampliación de Umoja 2	Servicios centrales de apoyo	Gestión de las instalaciones	Mayor optimización del espacio; la gestión de las instalaciones mejorará gracias a un sistema de planificación de los recursos institucionales que permitirá optimizar la utilización del espacio de bienes raíces
Ampliación de Umoja 2	Finanzas	Presupuestación	Reducción del ciclo de formulación del presupuesto (cuotas)
Ampliación de Umoja 2	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Mayor eficacia en la elaboración de análisis e informes financieros mediante tableros automatizados de procesos institucionales que están plenamente integrados con los procesos de presupuestación y las operaciones
Ampliación de Umoja 2	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Presupuestación financiera más eficaz mediante la facilitación de una presupuestación continua a nivel táctico, operacional y estratégico
Ampliación de Umoja 2	Finanzas	Libro mayor, presentación de informes, presupuestación, relaciones interinstitucionales, reembolso a los países que aportan contingentes	Operaciones interinstitucionales más eficaces mediante una reducción de las intervenciones manuales en el intercambio de datos entre instituciones
Ampliación de Umoja 2	Gestión de programas y proyectos	Gestión de programas y proyectos	Gestión de proyectos más transparente y eficaz
Ampliación de Umoja 2	Gestión de programas y proyectos	Gestión de programas y proyectos	Reducción del tiempo necesario para compilar o generar un informe de ejecución
Ampliación de Umoja 2	Gestión de programas y proyectos	Gestión de programas y proyectos	Reducción del tiempo necesario para la formulación de proyectos

<i>Despliegue</i>	<i>Ámbito de trabajo</i>	<i>Hipótesis de nivel 1</i>	<i>Descripción de las ventajas</i>
Ampliación de Umoja 2	Cadena de producción y distribución	Gestión de los contratos	Elaboración con una mayor rapidez y precisión de estimaciones presupuestarias relativas a las aportaciones de los países que aportan contingentes en materia de efectivos, equipos, material y servicios
Ampliación de Umoja 2	Cadena de producción y distribución	Ejecución logística	Optimización de los arreglos logísticos, transportes, etc. (modelo de prestación de servicios/estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno)
Ampliación de Umoja 2	Cadena de producción y distribución	Ejecución logística y adquisiciones	Mayor capacidad para anticipar y planificar las necesidades en materia de transporte
Ampliación de Umoja 2	Cadena de producción y distribución	Ejecución logística y adquisiciones	Reducción del inventario de existencias de bienes fungibles
Ampliación de Umoja 2	Aspectos técnicos	Posible discontinuación de programas informáticos	La mayor integración de las Naciones Unidas redundará en un aumento de la eficacia y la precisión del sistema de planificación de los recursos institucionales
Ampliación de Umoja 2	Aspectos técnicos	Posible discontinuación de programas informáticos	La simplificación de la estructura de programas informáticos reducirá el número de sistemas que se utilizan para realizar una tarea determinada
Ampliación de Umoja 2	Aspectos técnicos	Posible discontinuación de programas informáticos	La discontinuación de diversos sistemas se traducirá en un flujo de información más completo

*Abreviaturas:* IPSAS, Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; UNOPS, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

## Anexo VI

### Entidades que trabajan en la aplicación de las bases de Umoja y la ampliación 1 de Umoja

Grupo 1 Bases de Umoja Octubre de 2013	<p><b>Misiones de mantenimiento de la paz</b></p> <p>Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL); Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación (FNUOS); Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP); Misión de Supervisión de las Naciones Unidas en la República Árabe Siria (UNSMIS); Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA); Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS); Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID); Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO); Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL); Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI); Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK); Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental (MINURSO); Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste (UNMIT); Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH)</p> <p><b>Misiones de mantenimiento de la paz (presupuesto ordinario)</b></p> <p>Asesor Especial del Secretario General sobre Chipre; Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre</p> <p><b>Misiones políticas especiales</b></p> <p>Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia</p> <p><b>Oficinas de apoyo de la Sede</b></p> <p>División de Adquisiciones; Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; Oficina Regional de Adquisiciones de Entebbe</p> <p><b>Centros de servicios</b></p> <p>Centro Mundial de Servicios de Brindisi (Italia); Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda)</p>
Grupo 2 Bases de Umoja Enero de 2014	<p><b>Misiones de mantenimiento de la paz (presupuesto ordinario)</b></p> <p>Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua (ONUVT); Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP); Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la asistencia al Pakistán</p> <p><b>Misiones políticas especiales</b></p> <p>Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central; Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA); Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI); Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio; Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL); Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA); Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB); Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la</p>

Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau (UNIOGBIS); Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona (UNIPSIL); Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental/Comisión Mixta del Camerún y Nigeria; Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana; Oficina de las Naciones Unidas para África Central

Grupo 3  
Bases de Umoja  
Julio de 2014

**Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en la Sede de las Naciones Unidas**

Oficina Ejecutiva del Secretario General; Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; Departamento de Gestión; Departamento de Asuntos Políticos; Departamento de Información Pública; Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; Departamento de Seguridad; Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; Oficina de Servicios de Supervisión Interna; Oficina de Asuntos Jurídicos; Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional; Oficina del Asesor Especial sobre África; Oficina del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los niños y los conflictos armados; Oficina de Asuntos de Desarme; Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo; Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones; Dependencia de Estado de Derecho; Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz; Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo; Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas; secretarías de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y la Comisión de Administración Pública Internacional; Corte Internacional de Justicia; Dependencia Común de Inspección; Oficina de Administración de Justicia; Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

**Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi**

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; Comisión Económica para África; Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)

Grupo 3  
Ampliación 1  
de Umoja  
Julio de 2014

**Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en la Sede de las Naciones Unidas**

Todas las misiones de mantenimiento de la paz (personal internacional únicamente);  
Todas las misiones políticas especiales (personal internacional únicamente);  
Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (personal internacional y nacional)

Grupo 4  
Bases y  
ampliación 1  
de Umoja  
Julio de 2015

**Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra**

Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas; Comisión Económica para Europa; Comisión Económica y Social para Asia Occidental; Centro de Comercio Internacional; Comisión de Indemnización de las Naciones Unidas; Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el

---

Cambio Climático; Instituto de las Naciones Unidas de Investigación sobre el Desarme; secretaría de la Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres; Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones; Oficina sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz – Asesor Especial del Secretario General; Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social; Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas

**Oficinas, departamentos o entidades incluidos en el despliegue en las Naciones Unidas en Viena**

Oficina de las Naciones Unidas en Viena; Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; Administración Postal de las Naciones Unidas; Comité Científico de las Naciones Unidas para el Estudio de los Efectos de las Radiaciones Atómicas; Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia; Registro de Daños y Perjuicios de las Naciones Unidas; Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre de las Naciones Unidas

Grupo 5

Ampliación 1  
de Umoja

Enero de 2016

Todas las misiones de mantenimiento de la paz (personal nacional únicamente)

Todas las misiones políticas especiales (personal nacional únicamente)

---

## Anexo VII

### Funciones de Umoja desglosadas por fase

Esfera funcional/hipótesis funcional	Grupo funcional	Número de procesos				Servicio prestado actualmente por el sistema
		Total	Bases	AU-1	AU-2	
<b>Finanzas</b>						
Administración del efectivo y Tesorería	Gestión de bancos	3	3	0	0	Interfaz entre IMIS y Sun Systems con diversos sistemas locales de desembolso de fondos, como SwiftNet, CitiDirect, Chase Insight, etc.
Administración del efectivo y Tesorería	Gestión del efectivo y liquidez	8	8	0	0	IMIS y Eastnets (Swift), OPICS y sistemas locales en toda la Secretaría
Administración del efectivo y Tesorería	Tesorería y gestión de los riesgos – inversiones	5	5	0	0	OPICS y Bloomberg
Administración del efectivo y Tesorería	Contabilidad de inversiones	2	2	0	0	Interfaz entre OPICS e IMIS
Contabilidad de costos y de gestión	Contabilidad de actos y actividades concretas – pedidos internos	6	6	0	0	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría
Contabilidad de costos y de gestión	Contabilidad general – contabilidad del centro de costos	2	2	0	0	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría
Contabilidad financiera	Cuentas por pagar	8	6	0	2	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría para efectos de seguimiento
Contabilidad financiera	Cuentas por cobrar	7	5	0	2	IMIS y Sun Systems
Contabilidad financiera	Contabilidad de bienes	9	8	0	1	IMIS y diversos sistemas locales de seguimiento y gestión de activos, como Galileo
Contabilidad financiera	Libro Mayor	7	5	0	2	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría
Contabilidad financiera	Impuestos y seguros	4	3	0	1	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría
Contabilidad financiera	Ejecución del presupuesto	11	10	0	1	IMIS y Sun Systems y sistemas locales en toda la Secretaría
Contabilidad financiera	Formulación y aprobación del presupuesto	9	1	0	8	IMDIS y BIS y sistemas locales en toda la Secretaría

<i>Esfera funcional/hipótesis funcional</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Número de procesos</i>				<i>Servicio prestado actualmente por el sistema</i>
		<i>Total</i>	<i>Bases</i>	<i>AU-1</i>	<i>AU-2</i>	
Contabilidad financiera	Gestión de subvenciones	40	12	0	28	IMIS y Sun Systems, más ProFI de la UNODC, GMIS de ONU-Hábitat y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Planificación institucional estratégica	Planificación institucional estratégica	3	0	0	3	BIS y diversos sistemas locales en toda la Secretaría
<b>Subtotal</b>		<b>124</b>	<b>76</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	
<b>Recursos humanos</b>						
Gestión de la organización	Gestión de la organización y posición	3	0	3	0	IMIS, Nucleus
Nóminas	Actividades mensuales, anuales, bienales	1	0	1	0	IMIS, ProGen, Sun Systems
Nóminas	Reunión de datos sobre el impuesto sobre la nómina	1	0	1	0	IMIS
Nóminas	Nómina del personal	8	0	8	0	IMIS, ProGen
Gestión de la organización	Gestión de la organización y plazas	4	0	4	0	IMIS, Nucleus
Tiempo	Gestión de las licencias	4	0	4	0	IMIS, IRFA, eLeave/Matrix
Tiempo	Gestión de los calendarios de trabajo	1	0	1	0	IMIS
Tiempo	Reunión de datos sobre el tiempo	2	0	2	0	IMIS, eLeave/Matrix
Tiempo	Procesamiento de datos sobre el tiempo	1	0	1	0	IMIS
Gestión de la plantilla	Seguro después de la separación del servicio	1	0	1	0	IMIS
Gestión de la plantilla	Administración del personal	30	0	30	0	IMIS, Nucleus
Gestión de la plantilla	Seguros médicos y de vida	2	0	2	0	IMIS
Gestión de la plantilla	Mantenimiento del cuadro de referencia	1	0	1	0	IMIS
<b>Subtotal</b>		<b>59</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	
<b>Servicios centrales de apoyo</b>						
Gestión de conferencias y actos	Planificación de actos	7	0	0	7	gMeets y varios sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de conferencias y actos	Realización de actos	3	0	0	3	gMeets y varios sistemas locales en toda la Secretaría

<i>Esfera funcional/hipótesis funcional</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Número de procesos</i>				<i>Servicio prestado actualmente por el sistema</i>
		<i>Total</i>	<i>Bases</i>	<i>AU-1</i>	<i>AU-2</i>	
Gestión de conferencias y actos	Producción y distribución de documentos	6	0	0	6	gDoc
Administración de locales	Planificación inmobiliaria	2	1	0	1	Auto-CAD, sistema CAFM
Administración de locales	Administración inmobiliaria	3	2	0	1	Auto-CAD, sistema CAFM y varios sistemas locales en toda la Secretaría
Administración de locales	Gestión del espacio de oficinas	2	0	0	2	Auto-CAD, sistema CAFM, Aperture, iNeed, UNTEL
Administración de locales	Mantenimiento de edificios	3	0	0	3	iNeed, Galileo y varios sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de servicios	Gestión de licencias de TIC	1	0	0	1	iNeed
Gestión de servicios	Solicitudes y realización de órdenes de trabajo	2	0	0	2	iNeed, Galileo, IMIS
Gestión de servicios	Solicitudes de servicios	1	0	0	1	iNeed, Galileo
Gestión de servicios	Gestión de los servicios	1	0	0	1	IMIS, iNeed, Galileo
Servicios al público y al personal	Planificación y diseño	1	0	0	1	Sistemas sin conexión a Internet
Servicios al público y al personal	Gestión de los productos	1	0	0	1	MegaStamp, gDoc, IMIS
Servicios al público y al personal	Ventas	8	5	0	3	MegaStamp, Dogs, CatsPajamas, IMIS, Wordstock, NBN
Gestión de los viajes	Iniciación de viajes	8	0	5	3	IMIS, Lotus Notes, Excel/Word
Gestión de los viajes	Planificación de viajes	2	0	1	1	IMIS, Lotus Notes, Excel
Gestión de los viajes	Gastos de viaje	1	0	1	0	IMIS, TCP, Sun Systems, formularios impresos
<b>Subtotal</b>		<b>52</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	
<b>Logística de las adquisiciones en la cadena de suministro</b>						
Planificación y gestión	Planificación y previsión de la demanda	5	0	0	5	Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
Planificación y gestión	Planificación de la red de suministro	3	0	0	3	Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
Planificación y gestión	Planificación de la capacidad a largo plazo	8	0	0	8	Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
Fuentes de adquisición	Colaboración con los proveedores	4	4	0	0	UNGM, Mercury, ProcurePlus, IMIS, Sun Systems
Fuentes de adquisición	Proceso desde la solicitud hasta la orden de compra	10	10	0	0	IMIS, ProcurePlus, Mercury
Fuentes de adquisición	Adquisiciones de poco valor	2	1	0	1	IMIS, Sun Systems

<i>Esfera funcional/hipótesis funcional</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Número de procesos</i>				<i>Servicio prestado actualmente por el sistema</i>
		<i>Total</i>	<i>Bases</i>	<i>AU-1</i>	<i>AU-2</i>	
Fuentes de adquisición	Gestión de los contratos	4	4	0	0	Mercury, sistema electrónico de seguimiento de la gestión de contratos, ProcurePlus
Recepción para distribuir	Tramitación de entrada	4	1	0	3	Galileo, CPMS, ProcurePlus y algunos sistemas locales en toda la Secretaría
Recepción para distribuir	Tramitación de salida	4	2	0	2	Galileo
Recepción para distribuir	Planificación y despacho	3	0	0	3	Desconocido
Recepción para distribuir	Almacenes y almacenamiento	6	4	0	2	Galileo, CPMS y otros sistemas de inventario y almacenamiento en toda la Secretaría
Empleo para enajenación	Ensamblaje y enajenación	3	0	0	3	gDoc, Mega Stamp y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Empleo para enajenación	Asignación y gestión de equipo	3	3	0	0	ProcurePlus, Galileo, Hardcat, CATS y algunos sistemas locales en toda la Secretaría
Empleo para enajenación	Mantenimiento y operación de equipo	3	3	0	0	iNeed, Galileo y algunos sistemas locales en toda la Secretaría
Empleo para enajenación	Desmantelamiento y enajenación	3	3	0	0	Galileo, base de datos del inventario de la CESPAP y algunos sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de fuerzas	Planificación de la fuerza	3	0	0	3	Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
Gestión de fuerzas	Despliegue	1	0	0	1	Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
Gestión de fuerzas	Mantenimiento	1	0	0	1	Galileo, Mercury, eCOE, Manual (hojas de cálculo, documentos, etc.)
<b>Subtotal</b>		<b>70</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	
<b>Procesos de gestión de los programas y proyectos</b>						
Gestión de los programas	Metas y objetivos de los programas	2	0	0	2	IMDIS y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de los programas	Planificación y aprobación de los programas	2	0	0	2	IMDIS y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de los programas	Ejecución y desempeño de los programas	2	0	0	2	IMDIS y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de los programas	Evaluación y cierre de programas	1	0	0	1	IMDIS y otros sistemas locales en toda la Secretaría
Gestión de los proyectos	Iniciación de proyectos	3	1	0	2	Múltiples aplicaciones, elaboradas internamente que incluyen hojas de cálculo de Excel
Gestión de los proyectos	Planificación de proyectos	2	1	0	1	Múltiples aplicaciones, elaboradas internamente que incluyen hojas de cálculo de Excel

<i>Esfera funcional/hipótesis funcional</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Número de procesos</i>				<i>Servicio prestado actualmente por el sistema</i>
		<i>Total</i>	<i>Bases</i>	<i>AU-1</i>	<i>AU-2</i>	
Gestión de los proyectos	Ejecución y desempeño de proyectos	3	1	0	2	IMIS, Sun Systems para imputar los gastos a proyectos Múltiples aplicaciones, elaboradas internamente que incluyen hojas de cálculo de Excel
Gestión de los proyectos	Evaluación y cierre de proyectos	1	0	0	1	Múltiples aplicaciones, elaboradas internamente que incluyen hojas de cálculo de Excel, para la presentación de informes
<b>Subtotal</b>		<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	
<b>Total</b>		<b>321</b>	<b>122</b>	<b>66</b>	<b>133</b>	

*Abreviaturas:* BIS, sistema de información sobre el presupuesto; CAD, diseño asistido por computadora; CAFM, gestión de locales asistida por computadora; CATS, sistema de seguimiento de la gestión de contratos; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; COE, equipo de propiedad de los contingentes; CPMS, sistema de gestión de contratos y adquisiciones; GMIS, sistema de información sobre la gestión de subvenciones; IMDIS, Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación; IMIS, Sistema Integrado de Información de Gestión; IRFA, aplicación para la presentación de informes sobre IMIS; NBN, National Book Network; OPICS, Control Integrado para el Procesamiento de las Operaciones, UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; TCP, portal de reembolso de los gastos de viaje; UNGM, Portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas; UNTEL, base de datos del directorio telefónico de las Naciones Unidas.

## Anexo VIII

### Plantilla actual del equipo del proyecto Umoja

#### Situación de la plantilla de Umoja (al 27 de septiembre de 2012)

Situación	SsG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	SG (OC)	Al 27 de septiembre de 2012	
									Total	Porcentaje
<b>Cubiertos</b>										
Plantilla	1	7	14	31	9	–	1	8	71	79
Temporarios	–	–	2	1	–	–	–	2	5	6
<b>Subtotal, cubiertos</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>84</b>
<b>Seleccionados</b>										
Con órgano central de examen	–	–	–	–	–	–	–	1	1	–
En evaluación	–	1	1	–	–	–	–	–	2	–
Anunciados	–	–	–	2	–	–	–	1	3	3
Se anunciarán	–	–	2	1	–	1	–	–	4	4
<b>Subtotal, sin cubrir</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
<b>Autorizados</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>

#### Situación de expertos en la materia (al 27 de septiembre de 2012)

Situación	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	Total
Realización de las bases de Umoja	–	–	–	2	2	–	2	6
Programa de construcción de las bases de Umoja	–	–	–	4	1	–	–	5
Gestión del cambio en la organización	–	–	–	1	–	–	–	1
Realización de la ampliación	–	–	2	2	2	–	–	6
Oficina de Gestión del Proyecto	–	–	2	–	–	–	–	2
Soluciones Técnicas	–	–	1	2	–	–	–	3
Estructura de la solución	–	–	–	1	–	–	–	1
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>24</b>

Abreviaturas: CP, Categoría Principal; OC, Otras categorías; SG, Servicios Generales, SsG, Subsecretario General.

## Anexo IX

### Umoja: resumen de funciones y responsabilidades

Subsecretario General, Director del Proyecto Umoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de garantizar que el proyecto cumpla sus objetivos de conformidad con las exigencias del Comité Directivo.</li> <li>• Informa al Comité Directivo.</li> <li>• Gestiona las actividades diarias del proyecto.</li> <li>• Determina y asigna los recursos a los principales puestos del proyecto.</li> <li>• Todos los recursos relacionados con el proyecto dependen jerárquicamente del Director del Proyecto (incluidos los recursos a tiempo parcial que dedican al menos un 50% de su tiempo a las actividades del proyecto).</li> <li>• Todos los demás recursos a tiempo parcial que dedican menos del 50% de su tiempo al proyecto dependen funcionalmente del Director del Proyecto.</li> <li>• Gestiona el presupuesto del proyecto.</li> <li>• Supervisa los avances logrados comparándolos con los hitos principales.</li> <li>• Mantiene contactos con otras iniciativas de las Naciones Unidas a fin de sincronizar las actividades.</li> <li>• Está en comunicación con otros interesados de las Naciones Unidas para crear y mantener la aceptación del proyecto en toda la Organización.</li> </ul>
Oficina de Gestión del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona al proyecto los servicios de coordinación y apoyo necesarios para garantizar la eficacia de las operaciones y las relaciones con las estructuras de gobernanza.</li> <li>• Garantiza que se haga un seguimiento adecuado de todas las actividades del proyecto respecto del calendario previsto y los presupuestos.</li> <li>• Presta apoyo al Director del Proyecto en sus relaciones con los órganos de gobernanza y supervisión del proyecto.</li> </ul>
Gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de la calidad se centra en la elaboración y aplicación de procesos y prácticas normalizados a fin de garantizar la calidad de todo el proyecto. En particular, la gestión de la calidad:</li> <li>• Garantiza que todas las actividades y los procedimientos conexos en relación con el proyecto se realicen de modo que se garantice un nivel de calidad adecuado.</li> <li>• Examina los procedimientos y las normas de documentación a fin de garantizar que se cumplan los objetivos de calidad y proporciona asesoramiento sobre la mejor forma de lograrlos en caso necesario.</li> </ul>

### Gestión del plan de trabajo

- La gestión del plan de trabajo se centrará en gestionar los calendarios integrados y las dependencias internas y externas. Los equipos del proyecto prepararán y supervisarán planes detallados. Se determinará cuáles son las dependencias críticas, que se anotarán y vigilarán en el plan del proyecto. En particular, la gestión del plan de trabajo:
- Garantiza que la planificación se realice de forma uniforme, precisa y oportuna.
- Proporciona a los directores la metodología, los procesos y los instrumentos para definir y mantener los planes.
- Consolida los planes de trabajo y los analiza a fin de evaluar su viabilidad y definir vías críticas y posibles ámbitos de riesgo. Proporciona retroinformación y asesoramiento sobre el modo de reducir los riesgos relacionados con el plan de trabajo.
- Desarrolla el plan con el grado de detalle adecuado a los distintos destinatarios.
- Define y coordina la notificación de la situación mediante procesos y reuniones en diversos niveles dentro del proyecto. Garantiza que la situación y los problemas detectados en el nivel más bajo sean evaluados y documentados en el nivel más alto correspondiente.
- Presta apoyo al Comité Directivo y a otros órganos de gobernanza del proyecto en calidad de secretaria.

### Gestión financiera y de contratos

- La gestión financiera y de contratos se encarga de gestionar y administrar los contratos de conformidad con las diversas disposiciones que contienen. En particular, la gestión financiera y de contratos:
- Garantiza el examen periódico de las previsiones del presupuesto del proyecto.
- Examina la precisión y viabilidad de las previsiones y asesora a la administración sobre la forma de mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Hace un seguimiento de los datos reales y proporciona informes periódicos a los directores sobre los datos reales frente a los previstos.
- Garantiza que los contratos sean gestionados de acuerdo con las condiciones estipuladas.
- Toma la iniciativa en la elaboración de solicitudes de propuestas y pliegos de condiciones en nombre de la gestión del proyecto.
- Supervisa los arreglos contractuales para garantizar que se cumplan y propone medidas correctivas.

### Gestión de recursos

- La gestión de recursos se encarga de obtener y asignar los recursos para satisfacer la demanda de forma oportuna. En particular, la gestión de recursos:
- Proporciona a todo el personal los servicios de recursos necesarios para el funcionamiento eficaz del proyecto, incluida la coordinación del personal de base, los expertos en la materia, la planificación de los perfiles del personal y la sucesión en los cargos.

- Gestión de documentos**
- La gestión de documentos se ocupa de gestionar los documentos de Umoja, garantizando la protección de los principales documentos del proyecto y la información vital sobre los equipos. Para ello se elabora una estructura de ficheros y procedimientos de depósito de documentos en que se determinan los tipos de datos que se han de mantener, los instrumentos del proyecto que se utilizarán para almacenar datos y la forma en que se almacenarán los documentos durante el ciclo de vida del proyecto. En particular, la gestión de documentos:
  - Garantiza que se establezcan y se cumplan normas comunes sobre documentación.
  - Gestiona los documentos, en particular los relativos a las operaciones del proyecto (programas, actas, informes, presentaciones, etc.) y los relativos a sus mecanismos (planes institucionales, etc.).
  - Define los procedimientos de gestión de documentos y garantiza su cumplimiento.
  - Selecciona los sistemas de gestión de documentos y ejerce de administrador de los contenidos de dichos sistemas.
- Gestión de mecanismos**
- La gestión de mecanismos se ocupa de la determinación, la propiedad, la responsabilidad, la calidad, la situación, la presentación de informes, el seguimiento, la conclusión a tiempo y la aprobación de los mecanismos del proyecto. Los mecanismos se mantienen en el instrumento de seguimiento de mecanismos de las Naciones Unidas. La medición incluirá todos los mecanismos por fase, equipo, categoría, prioridad y responsable, e indicará los mecanismos actuales, pasados y futuros.
- Gestión de presentación de informes y medición**
- La gestión de presentación de informes y medición se ocupa de determinar un marco de presentación de informes sobre la situación. En particular, la metodología 1) extrae datos exhaustivos de rendimiento del proyecto; 2) se centra en medidas de predicción de cara al futuro; 3) evita centrarse únicamente en las mediciones puntuales; 4) se puede medir; 5) analiza los posibles riesgos y problemas; y 6) desarrolla oportunidades para lograr métodos de trabajo más eficientes (el plan de medición del proyecto). El proyecto utilizará instrumentos existentes en las Naciones Unidas, como Alfresco, Rapport, UmojaNet y HP Quality Center para obtener los insumos para los informes de situación.
- Gestión del alcance**
- La gestión del alcance se centra en la gestión, el tamaño y la definición de prioridades de los requisitos nuevos o enmendados del alcance existente del diseño, la construcción, la prueba y el despliegue de Umoja. Las solicitudes de cambio se tramitarán por conducto de la Junta de Control del Cambio de Umoja y, según proceda, de la Junta Consultiva sobre el Cambio. En particular, la gestión del alcance:
  - Define y administra el proceso de control del cambio del proyecto a fin de garantizar que las decisiones sobre los posibles cambios en el alcance, los costos y los calendarios derivados de los cambios en el diseño se tomen en los niveles de autoridad adecuados.

Gestión de problemas y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de problemas y riesgos se encarga de determinar, evaluar, mitigar y hacer un seguimiento de los riesgos y los problemas del proyecto, así como de presentar informes al respecto. Este proceso comporta la ejecución de una metodología estándar en lo relativo a la presentación de informes, la definición de las prioridades y el análisis de los problemas a fin de lograr una solución oportuna. La medición abarca un examen de los problemas de larga data por equipo, categoría, prioridad, responsable, fecha prevista y fecha revisada. En particular, la gestión de problemas y riesgos:</li> <li>• Define el proceso de gestión de los problemas y los riesgos y la documentación (cuadernos de bitácora).</li> <li>• En apoyo del proceso, garantiza que se complete la documentación y que los problemas se aborden de acuerdo con los procesos establecidos y en los niveles adecuados de autoridad.</li> <li>• Apoya al Director del Proyecto en la presentación y examen de los problemas y riesgos al Comité Directivo y otros órganos de gobernanza.</li> </ul>
Gestión de la estructura de la solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que la solución general definida por el proyecto sea completa e íntegra.</li> <li>• Garantiza que se haya definido una estrategia de despliegue eficaz.</li> <li>• Define la estrategia general de ensayo con el apoyo de otros directores del proyecto (el director de puesta en práctica, los directores de los equipos funcionales, los directores de realización, el director del cambio en la organización).</li> <li>• Apoya la definición de entornos de ensayo efectivos (proceso y datos) y garantiza que la estrategia y los planes de ensayo abarquen de forma adecuada todos los procesos y sistemas conexos.</li> </ul>
Integración de la aplicación	Vela por que se determinen las necesidades de integración en todos los sistemas afectados y se actúe en consecuencia.
Integración del proceso	Garantiza la integración y la consistencia en todos los procesos establecidos.
Estrategia de despliegue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el conocimiento de la solución para definir una estrategia de despliegue eficaz que garantice también el cumplimiento de todas las necesidades durante la transición (por ejemplo, que se hayan determinado y resuelto interfaces y procedimientos temporales).</li> <li>• Colabora con la Oficina de Gestión del Proyecto para buscar el mejor modo de controlar el despliegue.</li> <li>• Colabora con el director del cambio en la organización para garantizar la participación adecuada de las partes interesadas en la definición del plan de despliegue y en la determinación de los criterios de preparación institucionales que puedan ser evaluados.</li> <li>• Colabora con el director de puesta en práctica a fin de determinar las necesidades técnicas de transición que deben incluirse en la estrategia de despliegue.</li> <li>• Presta apoyo a los directores de realización en la ejecución de la estrategia de despliegue.</li> </ul>

Gestión de soluciones de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de construir el nuevo entorno de soluciones técnicas de modo que se garantice su óptimo rendimiento operacional.</li> <li>• Garantiza que todos los sistemas estén listos para entrar en funcionamiento (que se hayan hecho todos los ensayos y se hayan fijado todas las disposiciones).</li> <li>• Garantiza que el proyecto tenga todas las soluciones técnicas necesarias para funcionar eficazmente.</li> </ul>
Gestión de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que la infraestructura técnica tenga capacidad para apoyar las necesidades de la nueva solución.</li> <li>• Gestiona la relación con las entidades encargadas de implantar y gestionar la infraestructura necesaria (por ejemplo, las dependencias de tecnología de la información y las comunicaciones y el Centro Industrial de Cálculos Electrónicos).</li> </ul>
Aplicación de los sistemas heredados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que los cambios en la aplicación de los sistemas heredados y las actividades de desarrollo se realicen eficazmente para apoyar la migración de los datos necesarios y la integración de la aplicación.</li> <li>• Elabora los interfaces con los sistemas heredados.</li> </ul>
Apoyo a las soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona instrumentos para prestar apoyo a los directores de realización durante la integración y las pruebas de aceptación de los usuarios.</li> <li>• Proporciona instrumentos para prestar apoyo al director del cambio en la organización durante la integración y las pruebas de aceptación de los sistemas de aprendizaje.</li> <li>• Los instrumentos incluyen todos los entornos de sistema para la realización de las pruebas, así como para impartir capacitación y prestar apoyo a los usuarios finales (entre los instrumentos y el apoyo conexo necesarios figuran la capacidad de refrescar los datos para la capacitación, etc.).</li> <li>• Presta asesoramiento y certifica la preparación técnica de los emplazamientos para que empiecen a funcionar.</li> </ul>
Gestión del cambio en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina y aplica la estrategia para minimizar los efectos negativos para la Organización de los cambios que se están introduciendo.</li> <li>• La estrategia debe reflejar también las oportunidades para alcanzar los objetivos relacionados con la productividad del proceso lo antes posible.</li> </ul>
Relaciones con los interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina los principales grupos de interesados y selecciona un medio para recabar eficazmente su participación durante toda la duración del proyecto.</li> <li>• Determina y ejecuta una estrategia de comunicación, así como un plan conexo, en apoyo de la participación de los interesados.</li> <li>• Orienta y apoya a todos los directores de proyectos que precisen colaborar con los interesados para ser eficaces.</li> </ul>

Alineación de la organización

- Vela por que los efectos de los cambios derivados del proyecto sean comprendidos y transmitidos eficazmente a nivel institucional.
- Proporciona apoyo metodológico a las actividades de elaboración de un modelo del proceso institucional a fin de garantizar que dichas actividades se realicen de forma sistemática y exhaustiva, y que se obtenga la información institucional necesaria (por ejemplo, registro de las responsabilidades, indicadores clave del desempeño y medición).
- Proporciona asesoramiento a los equipos funcionales que establecen registros de funciones y responsabilidades en cuestiones de política de recursos humanos y segregación de tareas.
- Realiza actividades de control de calidad y análisis de los materiales para la elaboración de un modelo del proceso institucional creados por los equipos.
- Entre los mecanismos principales figuran la matriz de efectos del cambio, la evaluación de la carga de trabajo y la matriz de responsabilidades.

Aprendizaje y apoyo

- Define y ejecuta la estrategia de aprendizaje y apoyo a los usuarios finales y empleados.
- Define el programa de aprendizaje.
- Garantiza que todos los contenidos de aprendizaje se elaboren a tiempo y de acuerdo con unas normas de calidad adecuadas para las necesidades de aprendizaje de los empleados y la organización.
- Gestiona todas las actividades de selección y ejecución de los sistemas (configuración, desarrollo, pruebas, despliegue) relacionadas con el aprendizaje y las necesidades de apoyo a los usuarios finales.
- Proporciona al director de puesta en práctica los requisitos relacionados con la infraestructura tecnológica de aprendizaje y garantiza que se cumplan.
- Vela por que los directores de realización elaboren los contenidos de aprendizaje e impartan la capacitación de forma oportuna, de acuerdo con el presupuesto y con las normas.
- Define e imparte capacitación a los formadores y sobre los procesos y sistemas de apoyo a los usuarios finales.
- Supervisa la eficacia de la capacitación y adopta medidas correctivas en caso necesario.

Gestión de la puesta en práctica

- Garantiza que la configuración y el desarrollo se adecuen en todo momento a las necesidades institucionales al tiempo que se respetan las limitaciones tecnológicas.
- Actúa como principal interfaz con el integrador de sistemas externos.
- Se ocupa del proceso y la estructura del apoyo técnico y la gestión del acceso.

- Se ocupa de los mecanismos de gestión del control del cambio del sistema.
  - Los analistas institucionales informan al director de puesta en práctica durante las actividades de construcción.
  - Proporciona apoyo metodológico a los directores de realización, el director del cambio en la organización y otros en la ejecución de las actividades de prueba.
- Gestión de la puesta en práctica
- Garantiza que las actividades de configuración y desarrollo se realicen con eficacia y cumplan los objetivos de calidad y costos del proyecto de manera oportuna.
  - Se encarga de que se elabore y aplique una estrategia de perfiles de autorización (gestión de las funciones y el acceso) y de que se realicen las actividades conexas de configuración y prueba.
  - Vigila el rendimiento del integrador de sistemas externos en relación con todas las actividades anteriores.
- Gestión de las bases y realización de la ampliación
- Se encarga del despliegue de la solución Umoja de acuerdo con la estrategia de despliegue general.
  - Durante la etapa de construcción recibe información de los expertos en los procesos y de sus directores de equipo.
  - Vela por que los equipos de configuración y desarrollo entiendan claramente las necesidades institucionales (desde el proceso hasta las funciones y responsabilidades), normalmente por conducto de los analistas institucionales.
- Gestión de datos
- Garantiza que la organización conozca las actividades que debe realizar en lo relativo a limpieza y migración de datos.
  - Vigila la situación de esos trabajos e informa de ellos por conducto de la Oficina de Gestión del Proyecto.
- Pruebas
- Realiza todas las actividades que exige la estrategia de pruebas en lo relativo a la preparación de datos, la definición y validación de las hipótesis, la realización de las pruebas de integración y el apoyo a las pruebas de aceptación de los usuarios.
  - Garantiza que los directores de equipo aprueben los resultados de las pruebas de integración en nombre de la organización.
- Despliegue
- Presta apoyo y realiza actividades de análisis de la carga de trabajo y de las necesidades precisas de capacitación en apoyo del equipo de gestión del cambio en la organización.
  - Produce material de capacitación sobre el proceso y las funciones.
  - Produce material de capacitación sobre el sistema.
  - Contribuye a la producción de cualquier otro tipo de material de capacitación necesario.
  - Imparte capacitación a los formadores.
  - Proporciona apoyo al proceso del escalón 3 después de la entrada en funcionamiento (durante el período de estabilización).

- Dirección de los equipos funcionales
- Se encarga de elaborar las soluciones dentro del ámbito del proceso del que es responsable.
  - Garantiza que los responsables de los procesos institucionales y otros interesados relacionados con la aprobación y validación de los procesos tengan un grado adecuado de participación (para ello puede recabar la asistencia del equipo de gestión del cambio en la organización).
  - Durante la fase de diseño, los equipos funcionales (expertos en los procesos y analistas institucionales) le rinden cuentas. Durante la fase de construcción, el director de equipo aporta su experiencia práctica y colabora estrechamente con los interesados a fin de garantizar su participación efectiva en el proyecto.
-

## Anexo X

## Umoja: necesidades de recursos aprobadas por resolución de la Asamblea General y fuente de fondos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Resolución	Presupuesto ordinario (a)		Cuenta de apoyo (b)	Recursos extra-presupuestarios (c)	Subtotal (d)=(a)+(b)+(c)	Gastos efectivos y previstos			
						Total de gastos por bienio (e)	Diferencia (d)-(e)	Saldo acumulado	
<i>Porcentaje</i>	15		62	23					
2008-2009									
63/262	5 110,0	Julio 2008 a junio 2009	7 050,0	7 840,0	20 000,0	17 699,7	2 300,3	2 300,3	
2010-2011									
64/243	11 182,9	Julio 2009 a junio 2010	28 516,5	37 090,1	76 789,5				
64/271		Julio 2010 a junio 2011	57 033,0		57 033,0				
65/290		Julio a diciembre 2011	28 516,4		28 516,4				
<b>Subtotal 2010-2011</b>	<b>11 182,9</b>		<b>114 065,9</b>	<b>37 090,1</b>	<b>162 338,9</b>	<b>100 709,1</b>	<b>61 629,8</b>	<b>63 930,1</b>	
2012-2013									
65/290		Enero a junio 2012	18 668,8	27 702,1	46 370,9				
66/265		Julio a diciembre 2012	18 668,8		18 668,8				
66/265		Enero a junio 2013	18 668,8		18 668,8				
		Julio 2013 a junio 2014	18 668,9		18 668,9				
<b>Subtotal 2012-2013</b>	<b>–</b>		<b>74 675,3</b>	<b>27 702,1</b>	<b>102 377,4</b>	<b>134 889,1</b>	<b>(32 511,7)</b>	<b>31 418,4</b>	

### Información detallada sobre los fondos pendientes del presupuesto ordinario

Solicitados en 2012-2013, no aprobados por la Asamblea General en su sexagésimo sexto periodo de sesiones

12 214,8

<i>Resolución</i>	<i>Presupuesto ordinario (a)</i>	<i>Cuenta de apoyo (b)</i>	<i>Recursos extra-presupuestarios (c)</i>	<i>Subtotal (d)=(a)+(b)+(c)</i>	<i>Gastos efectivos y previstos</i>		
					<i>Total de gastos por bienio (e)</i>	<i>Diferencia (d)-(e)</i>	<i>Saldo acumulado</i>
<i>Porcentaje</i>	15	62	23				
Autorización para contraer compromisos de gastos aprobada en la resolución 66/246 para la cual no se necesitará ninguna consignación en el bienio 2012-2013	5 591,5						
Autorización para contraer compromisos de gastos no utilizada respecto del bienio 2010-2011 (como se detalla en el párrafo 85 c) del tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381))	13 269,7						
<b>Total pendiente, 2014-2015</b>	<b>31 076,0</b>	-	-	<b>31 076,0</b>	<b>51 421,1</b>	<b>(20 345,1)</b>	<b>11 073,3</b>
<b>Estimación original</b>	<b>47 368,9</b>	<b>195 791,2</b>	<b>72 632,2</b>	<b>315 792,3</b>			
<b>Cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360) adicional, 2014-2015</b>	<b>4 851,9</b>	Julio 2014 a junio 2015	<b>20 054,7</b>	<b>7 439,6</b>	<b>32 346,2</b>	<b>43 419,5</b>	<b>(11 073,3)</b>
<b>Total de las necesidades generales revisadas (A/67/360)</b>	<b>52 220,8</b>		<b>215 845,9</b>	<b>80 071,8</b>	<b>348 138,5</b>	<b>348 138,5</b>	<b>(0,0)</b>

<sup>a</sup> A/67/360, cuadro 2.