



# Asamblea General

Distr. general  
31 de octubre de 2014  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo noveno período de sesiones

Temas 132 y 148 del programa

### Presupuesto por programas para el bienio 2014-2015

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

## Sexto informe sobre la marcha del 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 sexto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/69/385) 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 tercer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/69/158), presentado de conformidad con la resolución 66/246 de la Asamblea General.

2. Durante su examen de los informes mencionados, la Comisión Consultiva se reunió con el Secretario General Adjunto de Gestión, el Director del Proyecto Umoja y otros representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 28 de octubre de 2014. La Comisión también mantuvo un intercambio de opiniones con los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría.

3. El Secretario General informa de que los Fundamentos de Umoja se desplegaron en 14 operaciones de mantenimiento de la paz, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) (grupo 1) el 1 de noviembre de 2013. Posteriormente, los Fundamentos de Umoja se desplegaron también en 14 misiones políticas especiales, el Organismo de



las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua y el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (grupo 2) el 1 de marzo de 2014. Además, la integración de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se desplegó a título experimental en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití el 1 de julio de 2014. Como se indica en los párrafos 27 a 29 del informe sobre la marcha de los trabajos, al 12 de agosto de 2014 el sistema estaba siendo utilizado por unos 5.000 usuarios de transacciones, que abarcaban un total de 250 lugares en 32 países. Se informó a la Comisión Consultiva de que los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz se habían publicado dentro del plazo previsto, el 30 de septiembre de 2014.

4. A partir de la información proporcionada en los informes de la Junta de Auditores y del Secretario General, la Comisión Consultiva observa que la Organización experimentó muchos más problemas de lo previsto en la adopción de una solución institucional integrada que impone procesos institucionales normalizados y una forma de trabajo armonizada. Además, se necesita más tiempo y esfuerzo para estabilizar el sistema después de la implantación, a causa de la magnitud, el alcance y la complejidad de los problemas identificados, lo que ha dado lugar a demoras y al aumento de las necesidades para la implantación del resto de las fases del proyecto.

5. **La Comisión Consultiva observa que con el despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales (grupos 1 y 2), el sistema se ha convertido en una realidad operacional en las Naciones Unidas. A pesar de las dificultades con que se ha tropezado en la adopción de la nueva solución, la Comisión considera que esta primera instancia de despliegue a gran escala de Umoja es un hito importante, y reconoce los esfuerzos realizados para lograrla. La Comisión sigue considerando que el sistema de planificación de los recursos institucionales es un instrumento esencial para la modernización de los procesos administrativos de las Naciones Unidas y para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la Organización, así como para reducir la fragmentación de las operaciones institucionales de la Secretaría.**

6. La Comisión Consultiva encuentra, no obstante, preocupantes el alcance y gravedad de los problemas que surgen después del despliegue, la magnitud del esfuerzo necesario para resolverlos y las demoras resultantes, y la escalada de los costos previstos para el resto de las fases del proyecto. La Comisión observa que sigue habiendo importantes desafíos y riesgos, que deben encararse de manera proactiva. También pone de relieve la necesidad de respetar el calendario revisado aprobado por la Asamblea General en su resolución [67/246](#) para concluir la aplicación completa de la totalidad del proyecto para diciembre de 2018, y obtener los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos. Señala que este calendario revisado refleja una demora de más de seis años en comparación con la meta original de completar el diseño, la construcción y el despliegue del sistema antes del fin de 2012 (véase [A/62/510/Rev.1](#), párr. 40).

7. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga de cerca el diseño, la construcción y el despliegue de las fases restantes del proyecto y vele por una gestión rigurosa del calendario de ejecución y los costos del proyecto. Además, la Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que mantenga en examen constante la

idoneidad de la gobernanza, la supervisión y la gestión de riesgos del proyecto, así como el grado de cooperación y coordinación en toda la Secretaría.

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

8. El informe de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/69/158) contiene sus conclusiones y recomendaciones formuladas a raíz de su tercera auditoría anual. Describe el estado del proyecto al 31 de mayo de 2014 y también refleja la información actualizada proporcionada por la Secretaría al 11 de julio de 2014.

9. En su informe, la Junta de Auditores evalúa la implantación de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales y presenta sus conclusiones en las siguientes esferas: a) comienzo de la ejecución; b) gestión del proyecto para una ejecución exitosa, entre otras cosas mediante la aplicación de las experiencias de la implantación progresiva de los Fundamentos de Umoja; y c) gobernanza, gestión del proyecto y gestión de las prestaciones. **La Comisión Consultiva encomia a la Junta de Auditores por la continua alta calidad y exhaustividad de su informe sobre la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas. A juicio de la Comisión, la evaluación independiente realizada por la Junta de los principales problemas a que se enfrenta el proyecto y las medidas adoptadas por la Secretaría facilita mucho la adopción de decisiones por la Asamblea General respecto de este complejo proyecto.**

10. En las secciones pertinentes del presente informe figuran las observaciones de la Comisión Consultiva sobre determinadas conclusiones de la Junta de Auditores en particular.

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

### **A. Gobernanza y supervisión del proyecto**

11. Las cuestiones vinculadas a la gobernanza y la supervisión se tratan en los párrafos 2 a 19 del informe sobre la marcha de los trabajos. Se señala que el Secretario General mantiene su dinámica dirección del proyecto y que este se ha beneficiado del fortalecimiento del modelo de gobernanza descrito en el quinto informe sobre la marcha de los trabajos, que incluye: a) el Comité de Gestión de las Naciones Unidas, encabezado por el Jefe de Gabinete, a fin de garantizar la coherencia del proyecto con las demás iniciativas de reforma en toda la Organización; b) el Comité Directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión y responsable del proyecto, para supervisar la gestión estratégica y operacional del proyecto; y c) los pactos del personal directivo superior con el Secretario General, para asegurar que los departamentos y oficinas estén comprometidos con la implantación satisfactoria del proyecto Umoja y la realización de los beneficios que este promete. También se señala que el concepto

del responsable del proceso y la asociación de Umoja con los jefes de departamentos y oficinas se vieron fortalecidos durante el período sobre el que se informa, de modo que incluyeran actividades como la vigilancia de los progresos realizados por las partes interesadas con sistemas de puntuación consolidados y la celebración de reuniones periódicas con los responsables de los procesos y el Oficial Jefe de Tecnología de la Información.

12. La Junta de Auditores señala que, si bien el Comité Directivo adoptó decisiones necesarias con rapidez para establecer un equipo de tareas que hiciera frente a los nuevos problemas y modificara el calendario de despliegue del proyecto, esas decisiones se adoptaron sin contar con buena información sobre las consecuencias en materia de costos. La Junta sigue haciendo hincapié en la necesidad de mejorar la información y las evaluaciones de los riesgos para apoyar la adopción de decisiones por el Comité Directivo (véase [A/69/158](#), párrs. 73 y 74).

**13. La Comisión Consultiva pone de relieve que se necesitará una cooperación estrecha en toda la Secretaría para que el proyecto cumpla la totalidad de sus objetivos de transformación institucional. En vista de los posibles efectos de la falta de preparación institucional en el calendario y los costos del proyecto, la Comisión reitera que es necesario designar claramente a los titulares y los responsables de las actividades de preparación. Destaca en particular la importancia de que continúe el compromiso del personal directivo superior para conseguir la implantación de Umoja en sus respectivas esferas, así como su titularidad y responsabilidad para garantizar las actividades de preparación de la Organización, la adopción de los procesos institucionales estándar, la aplicación de las decisiones fundamentales conexas en materia de políticas y la realización de los beneficios. A este respecto, la Comisión recuerda que los pactos del personal directivo superior con el Secretario General incluyen objetivos, logros previstos y medidas de la ejecución relacionados específicamente con la aplicación de Umoja.**

14. La Comisión Consultiva recuerda también que en su resolución [67/246](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que vigilara de cerca la idoneidad y eficacia de la gobernanza del proyecto, de las estructuras de adopción de decisiones y gestión de los riesgos, y del grado de cooperación y coordinación en toda la Secretaría, y adoptara sin demora medidas correctivas, según procediera. **La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que adopte medidas, de ser necesario, con el fin de seguir fortaleciendo la titularidad y la responsabilidad del éxito del proyecto.**

#### **Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión**

15. En los párrafos 11 a 18 del informe sobre la marcha de los trabajos se presenta información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión. Como se señala, de las 13 recomendaciones formuladas por la Junta en su primer informe, 3 se aplicaron en 2012, otras 2 en 2013, 5 están en vías de aplicación, 1 no se ha iniciado y 2 han sido dadas por concluidas por la Junta. En cuanto a las 13 recomendaciones formuladas por la Junta en su segundo informe, 6 están en vías de aplicación, 4 no se han iniciado y 3 han sido dadas por concluidas por la Junta. La Junta formula observaciones sobre la fase de ejecución de sus recomendaciones en el anexo de su informe (*ibid.*, párrs. 30 y 31 del resumen). La Junta observa que se han adoptado medidas en respuesta a las recomendaciones

anteriores sobre la realización de los beneficios, la gobernanza del proyecto y la gestión de riesgos, la planificación integrada del proyecto y su estrategia comercial. En su informe actual, la Junta reitera 16 de sus recomendaciones anteriores que se han aplicado parcialmente o no se han aplicado, y formula 5 recomendaciones nuevas adicionales vinculadas al calendario y presupuesto del proyecto, las evaluaciones del grado de preparación, los responsables del proceso, la gestión del cambio y los planes de realización de los beneficios (*ibid.*, párr. 29 del resumen).

16. El Secretario General indica además que había dos recomendaciones principales formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que seguían pendientes a finales de junio de 2014.

17. **La Comisión Consultiva pone de relieve la importancia de la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión con el fin de hacer frente a las deficiencias que siguen existiendo y garantizar la conclusión exitosa del proyecto y el logro de sus objetivos. Recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que aplique con prontitud las recomendaciones de los órganos de supervisión.**

## **B. Despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales**

### **Desafíos y experiencia adquirida**

18. La Junta de Auditores señala que, tras la implantación de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, la Organización pronto comenzó a experimentar muchos más problemas de lo previsto. En los párrafos 23 a 33 del informe de la Junta se resumen los problemas encontrados. Por ejemplo, el personal no adoptó los nuevos procesos institucionales y utilizaba soluciones alternativas, en particular en los procesos financieros importantes, lo que generó una acumulación de informes de incidentes financieros sin resolver en relación con la conciliación de cuentas bancarias, las cuentas por pagar y la compensación de la nómina. En respuesta a sus consultas, se informó a la Comisión Consultiva de que se habían utilizado soluciones alternativas principalmente para la creación de documentos de pago y las cuentas por pagar debido a las dificultades derivadas de la centralización de la gestión de los registros de datos maestros de los socios comerciales que deben crearse en el sistema para cada tipo de entidad que realiza transacciones comerciales con las Naciones Unidas, incluidos el personal, los contratistas, los proveedores, los Estados Miembros, las autoridades locales y los asociados en la ejecución. Debido a que la decisión de centralizar la gestión de los asociados comerciales no se formuló sino hasta poco antes del despliegue, las misiones de mantenimiento de la paz no estaban preparadas para utilizar el proceso de creación de registros de los socios comerciales en Umoja. Además, las misiones de mantenimiento de la paz desconocían la existencia de procesos acelerados para la creación de un gran número de documentos de cuentas por pagar utilizando hojas de cálculo, en lugar de mediante transacciones individuales. Incorrectamente, llegaron a la conclusión de que llevaría demasiado tiempo completar el proceso de Umoja y dejaron de solicitar la creación de registros de datos maestros sobre los socios comerciales.

19. En los párrafos 41 a 46 del informe del Secretario General figura más información sobre los problemas surgidos tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. El Secretario General indica que los problemas estaban principalmente vinculados a la capacidad de la Organización para adoptar sin dificultades un modelo operativo común. Al tratarse de un sistema institucional, Umoja impone una forma armonizada de realizar procesos institucionales de manera normalizada. Sin embargo, antes de la implementación de Umoja, no había un único modelo de funcionamiento en la Secretaría, sino que cada entidad había evolucionado de forma diferente a lo largo de los años con distintos flujos de procesos y modalidades de trabajo, variaciones en la aplicación de las políticas, diferencias en el plan de cuentas, soluciones locales de tecnología de la información y diferencias en la calidad de los datos. La hipótesis utilizada por la Secretaría de que las misiones de mantenimiento de la paz eran relativamente homogéneas y que la implantación en ellas sería menos compleja resultó ser incorrecta.

20. La Junta mencionó cuatro principales enseñanzas extraídas de la aplicación de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales: a) la Organización no asignó importancia ni recursos suficientes a una capacitación de calidad del personal en lo referente a los procesos institucionales estandarizados y los nuevos métodos de trabajo; b) el enfoque utilizado para evaluar el grado de preparación institucional no reveló la magnitud de los problemas que debían abordarse antes de la implantación; c) para que el sistema de planificación de los recursos institucionales se aplique con éxito resulta fundamental el esfuerzo colectivo de toda la Organización; y d) la plena consecución de los objetivos del proyecto se ve obstaculizada por la falta de un modelo operacional específico claro para las Naciones Unidas (*ibid.*, párrs. 20 a 23 del resumen).

21. El Secretario General indica que a principios de 2014 se pusieron en marcha dos importantes iniciativas para hacer frente a las dificultades con que se había tropezado y tener en cuenta las lecciones aprendidas en el despliegue inicial de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales: a) el establecimiento de un equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación para efectuar un examen de la adopción de los Fundamentos de Umoja, tomar las medidas correctivas necesarias e impartir orientación sobre medidas preventivas para mejorar el plan de futuros despliegues; y b) el establecimiento de la Academia de Umoja para fomentar un mayor grado de conocimientos especializados de Umoja en toda la Organización (véanse los párrs. 33 a 38 *infra*). Se informó además a la Comisión Consultiva de que los esfuerzos del equipo de tareas estaban dirigidos a reducir el número de partidas pendientes, así como a determinar las causas profundas de los problemas y dar una respuesta sistémica, con el fin de prevenir que se repitan los mismos problemas.

22. En el cuadro 2 del informe de la Junta de Auditores figura la evaluación de alto nivel realizada por el equipo de tareas en relación con 24 cuestiones críticas y sus planes de rectificación (véanse también los párrs. 23 a 29 del informe de la Junta), agrupados en las siguientes categorías: rendición de cuentas e implicación; política; capacitación e intercambio de conocimientos; técnica; gestión del cambio y comunicaciones; y proceso. La Junta indica que las cuestiones identificadas y sus repercusiones eran graves, y que las medidas necesarias para resolver los problemas exigían un enorme esfuerzo en un corto espacio de tiempo. Las medidas correctivas incluían la aclaración de las políticas, las funciones, los procedimientos operativos y

las responsabilidades de presentación de informes; la adopción de medidas para corregir las partidas pendientes; la resolución de las interfaces con aplicaciones críticas desarrolladas a nivel local; y la mejora de la comprensión del personal y la dirección respecto del nuevo modelo de operaciones y los procesos institucionales.

23. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que 18 de las 24 cuestiones fundamentales identificadas por el equipo de tareas se habían resuelto plenamente. Se estaba trabajando en las otras seis cuestiones, que incluían el desarrollo de soluciones para subsanar las deficiencias en la presentación de informes; la capacitación de expertos en procesos locales sobre el terreno y en la Sede para asumir el apoyo del sistema de producción del equipo de Umoja; y el examen de la totalidad del plan para el acceso de los usuarios respecto del cumplimiento de la separación de funciones y la delegación de autoridad. Además, se habían identificado más de 180 tareas relacionadas con la reconversión de los procesos institucionales.

**24. La Comisión Consultiva sigue preocupada por la gravedad y el carácter sistémico de las cuestiones que se plantearon en el período posterior a la fase de ejecución. No obstante, señala que la Secretaría ha adoptado un enfoque metódico para abordar los problemas fundamentales, que debería facilitar el despliegue de Umoja en el futuro (véase el párr. 29 *infra*). La Comisión recomienda que, en su próximo informe sobre la marcha de los trabajos, el Secretario General presente información actualizada y pormenorizada sobre la situación de las cuestiones señaladas y sobre las actividades realizadas para resolverlas.**

25. En respuesta a sus preguntas, se proporcionó a la Comisión Consultiva información más detallada sobre los resultados de la encuesta sobre la satisfacción de los usuarios de las operaciones de mantenimiento de la paz llevada a cabo en marzo de 2014 para evaluar las experiencias de los usuarios finales con la solución de Umoja desde su despliegue el 1 de noviembre de 2013 (véase [A/69/385](#), párr. 30), que se resumen en el anexo I del presente informe.

### C. Calendario de despliegue revisado

26. Se informó a la Comisión Consultiva de que, a causa de una grave escasez de personal capacitado en cuanto al proceso en muchas misiones, el equipo de Umoja y los responsables de los procesos se veían obligados a seguir prestando apoyo a la estabilización posterior al despliegue en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales, en lugar de preparar nuevos despliegues. Además, debían resolverse los cambios de funcionalidad en varias esferas fundamentales en relación con la integración y los preparativos de organización por las dependencias institucionales antes de seguir desplegando la solución de manera responsable. El Secretario General indica que, en vista de la situación, el Comité Directivo de Umoja decidió que era preciso revisar el calendario de despliegue en las entidades distintas de las operaciones de mantenimiento de la paz de la Secretaría de las Naciones Unidas, con miras a asegurar una implantación satisfactoria.

27. El Secretario General proporciona información sobre el proyecto de calendario de despliegue revisado en los párrafos 53 a 57 del informe sobre la marcha de los trabajos (véase también el cuadro 1). En pocas palabras, el módulo de bienes inmuebles del proyecto Umoja se pondrá en marcha en todas las oficinas y

departamentos en noviembre de 2014; los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se desplegarán conjuntamente como la Integración de Umoja, inicialmente en junio de 2015 en las entidades del grupo 3<sup>1</sup> y en noviembre de 2015 en las del grupo 4<sup>2</sup>; y la Ampliación 1 de Umoja se implementará en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales para el personal de contratación nacional y el personal uniformado en abril de 2016. El Secretario General indica también que el plan de despliegue revisado refleja el aplazamiento de la reducción prevista de la plantilla del equipo del proyecto y tiene un impacto en las necesidades de recursos para 2015 y en el nivel general del presupuesto aprobado (véanse los párrs. 80 a 82 *infra*).

28. En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión Consultiva un calendario de los costos previstos por año del proyecto Umoja, que figura en el anexo III del presente informe.

29. **La Comisión Consultiva observa con preocupación que sigue habiendo nuevas demoras en el calendario del proyecto y que se registra un aumento de las necesidades de financiación con carácter anual, y destaca la necesidad de evitar nuevas demoras y la escalada de los costos. La Comisión señala el riesgo de que cualquier nuevo retraso dé lugar a un incumplimiento del calendario de aplicación aprobado por la Asamblea General en su resolución 67/246, de completar para diciembre de 2015 el diseño, la construcción y el despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja. La Comisión espera que el Secretario General asegure que la experiencia adquirida en el despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se apliquen plenamente durante los preparativos para el próximo despliegue de Umoja a fin de lograr, en particular, la preparación institucional de las entidades de ejecución antes del despliegue y que los administradores y el personal posean las aptitudes y la capacitación necesarias para adoptar procesos operativos estándar y adaptarse a los métodos de trabajo armonizados. También insiste en la necesidad de tener en cuenta los problemas específicos inherentes al despliegue de Umoja en las entidades de los grupos 3 y 4, que pueden ser diferentes de los de las operaciones de mantenimiento de la paz, y ajustar las medidas correctivas en consecuencia (véase el párr. 24 *supra*). La Comisión recuerda que el Secretario General afirmó que no había sido preciso adaptar en esencia el núcleo del software del sistema de planificación de los recursos institucionales (A/65/389, párr. 44) y recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que siga limitando la adaptación del núcleo del sistema de planificación de los recursos institucionales (véase la resolución 63/262 de la Asamblea General, sección II, párrs. 12 a 15)<sup>3</sup>. Debería también solicitarse al**

<sup>1</sup> La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (incluidas la Sede de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra en calidad de proveedores de servicios) y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico.

<sup>2</sup> La Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para Europa, los tribunales internacionales y (Ampliación 1) en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales para el personal de contratación internacional.

<sup>3</sup> En su segundo informe sobre la marcha de los trabajos, el Secretario General indicó que la solución de planificación de los recursos institucionales podía complementarse con programas

Secretario General que se asegure de que los procesos institucionales normalizados se apliquen en las entidades de ejecución, sin necesidad de recurrir a soluciones adicionales, como fue el caso después del despliegue de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz (véase el párr. 18 *supra*).

30. La Comisión Consultiva pone de relieve además la necesidad de velar por que las funciones, las responsabilidades y la delegación de autoridad estén claramente definidas, la normalización de los procesos institucionales apoye las necesidades operacionales de las entidades de ejecución y las políticas internas y procedimientos operativos estándar se ajusten debidamente a la solución de Umoja.

31. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que vigile de cerca los riesgos para el calendario y los costos del proyecto, con el fin de asegurar que todos los problemas se detecten en forma oportuna, se adopten medidas correctivas con prontitud y se eviten nuevos aumentos de los costos del proyecto.

32. La Comisión Consultiva observa que con arreglo al calendario revisado de despliegue, la fecha de conclusión de la fase de diseño de la Ampliación 2 de Umoja, que incluye 133 procesos, sigue siendo la misma, a finales de 2015. La Comisión recuerda que la Ampliación 2 de Umoja abarca algunos de los procesos más complejos que se hayan de aplicar, como funciones de formulación del presupuesto, la gestión de la cadena de suministro y la planificación y programación, que también será más difícil ejecutar en cuanto a la gestión del cambio, la armonización y la transformación institucional (véase [A/67/565](#), anexo IV). En vista de lo que antecede, y teniendo en cuenta las dificultades y demoras con que se ha tropezado en el diseño de los Fundamentos y de la Ampliación 1 de Umoja (véase el párr. 78 *infra*), la Comisión Consultiva pone de relieve que el diseño de la Ampliación 2 de Umoja debe realizarse dentro de los plazos previstos a fin de lograr la plena aplicación de la totalidad del proyecto para diciembre de 2018, conforme a lo aprobado por la Asamblea General en su resolución [67/246](#), así como para evitar cualquier nueva escalada de los costos. **Por lo tanto, la Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que vele por que la fase de diseño de la Ampliación 2 de Umoja se inicie a tiempo y se base en un análisis a fondo de los procesos institucionales que han de reconvertirse. También debería facilitar información actualizada sobre los progresos conseguidos a este respecto en su próximo informe sobre la marcha de los trabajos.**

#### D. Academia de Umoja

33. Como se indica más arriba, la Junta de Auditores señala que una de las lecciones claves aprendidas con la implantación progresiva de las Bases de Umoja es que la Organización no asignó importancia ni recursos suficientes a una

---

externos, o “ampliaciones”, que proporcionarían funciones adicionales con miras a garantizar una solución óptima compatible con las Naciones Unidas en esferas en que la funcionalidad del sistema de planificación de los recursos institucionales no cumpliera los requisitos de las Naciones Unidas. Estas ampliaciones podrían “conectarse” o “engancharse” al sistema de planificación de los recursos institucionales sin cambiar el software básico y no afectarían a las actualizaciones futuras del software y serían menos costosas de mantener que las adaptaciones (véanse [A/65/389](#); [A/65/576](#)).

capacitación de calidad del personal en lo referente a los procesos institucionales estandarizados y los nuevos métodos de trabajo. La estimación original de los gastos de capacitación en abril de 2008 fue de 37 millones de dólares, pero esta suma se redujo en septiembre de 2011 a 7,4 millones de dólares (el 2% del presupuesto general del proyecto). El equipo de tareas de Umoja también identificó cuatro cuestiones críticas en relación con la capacitación y el intercambio de conocimientos y observó que los usuarios finales no estaban plenamente familiarizados con la funcionalidad de Umoja.

34. El Secretario General dice que la Academia de Umoja se estableció para corregir las deficiencias observadas y fomentar un mayor grado de conocimientos especializados sobre Umoja en toda la Organización. Se adoptó una estrategia general de capacitación para impartir programas especialmente adaptados para administradores y expertos en procesos a diferentes niveles (véase [A/69/385](#), párrs. 51 y 52). Además, se propone que los fondos asignados en 2015 para actividades de capacitación en la partida de otros gastos de personal se aumenten en la suma de 7.425.100 dólares para financiar la participación en el programa de capacitación de expertos en cuestiones sustantivas y en 3.570.000 dólares para aumentar en 20 el número de expertos en procesos que participan en él.

35. En respuesta a sus indagaciones, se informó a la Comisión Consultiva de que el mencionado aumento propuesto de alrededor de 11 millones de dólares para actividades de concienciación y capacitación con cargo a otros gastos de personal aumentaría el presupuesto de capacitación y de la Academia de Umoja para el período que termina a fines de 2015 al nivel de 26 millones de dólares, que se considera suficiente para las actividades previstas. Además del aumento del presupuesto, el equipo de Umoja estaba reconsiderando la estrategia de capacitación para subsanar las deficiencias identificadas durante anteriores despliegues de Umoja, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas. Por ejemplo, se estaba considerando la posible modificación de la estrategia de capacitación para incluir más formación práctica y más oportunidades de participación para los usuarios y los instructores en las actividades previas al despliegue, como la puesta a prueba y la depuración de los datos, lo cual les daría un mayor conocimiento de la solución Umoja. El equipo de Umoja preveía dos rondas de capacitación: la primera antes del despliegue y la segunda unos pocos meses después del mismo, cuando los usuarios finales estuviesen familiarizados con la solución.

36. También se informó a la Comisión Consultiva de que el aumento del presupuesto de capacitación permitiría ampliar las actividades en esa materia de la Academia de Umoja y mejorar los programas de capacitación de las siguientes maneras: a) asignando prioridad a la formación de expertos en capacitación en los departamentos y oficinas de los responsables de los procesos; b) creando programas de aprendizaje específicos para administradores, expertos en procesos y expertos en procesos locales; c) aumentando la capacitación en procesos completos para facilitar una mejor comprensión de la naturaleza de una solución integrada y los vínculos entre esferas funcionales; d) fortaleciendo la inversión en la capacitación de expertos en procesos locales haciéndolos participar en actividades de despliegue (como determinar el grado de disponibilidad de datos) antes de darles formación sobre cómo pueden capacitar a otros usuarios; y e) estableciendo un programa de certificación basado en pruebas de evaluación rigurosas.

37. Con respecto al programa de capacitación para administradores, se informó a la Comisión Consultiva de que su propósito era crear conciencia y conseguir que todos los administradores aceptasen la adopción de un modelo operativo diferente. Ya se habían impartido cursos de capacitación de una semana en Entebbe a 38 administradores a título experimental y cursos de un día a 18 administradores en Nueva York, y se estaban organizando otros cursos más. Por otro lado, el Director del Proyecto Umoja tenía previsto celebrar reuniones bilaterales de la Academia de Umoja con el jefe de cada una de las entidades participantes en el despliegue.

**38. La Comisión Consultiva pone de relieve la importancia de asegurar que la capacitación necesaria se imparta a todos los usuarios empleando el método de enseñanza más adecuado en la forma más económica posible en relación con su costo. Observa con reconocimiento los esfuerzos que se están haciendo para aprovechar la experiencia acumulada con los despliegues anteriores de Umoja, para mejorar la calidad y la eficacia de los programas de capacitación y para poner la capacitación al alcance de grupos más numerosos. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que proporcione información completa sobre las actividades de capacitación en el próximo informe sobre la marcha del proyecto, incluida información sobre las necesidades de capacitación, la estrategia de capacitación, los programas en la materia y la capacitación impartida. También debería pedirse al Secretario General que evaluase e informara sobre la eficacia de los programas de capacitación, incluida su contribución a la solución de los defectos en los campos de la preparación institucional y la adopción de procesos institucionales estandarizados y nuevos métodos de trabajo, después del despliegue de los Fundamentos de Umoja a las misiones de mantenimiento de la paz.**

## **E. Gestión del proyecto**

39. El Secretario General afirma que se fortalecieron la gestión del proyecto y la capacidad de planificación integrada y que se perfeccionaron la vigilancia y la presentación de informes en lo referente a los productos e hitos del proyecto en comparación con los gastos y las previsiones presupuestarias. La Junta de Auditores observa que se ha avanzado en el establecimiento de un plan para el proyecto que permite una mejor supervisión de los progresos generales en relación con los gastos (A/69/158, párrs. 77 a 79). Sin embargo, también destaca que las medidas adoptadas para fortalecer la capacidad de gestión del proyecto no han estado a la altura de la complejidad y las exigencias cada vez mayores del proyecto.

**40. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito las mejoras indicadas. Subraya la importancia de aplicar prácticas y principios correctos de gestión del proyecto para asegurar así el uso eficaz y eficiente de los recursos. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga fortaleciendo la planificación y la gestión del proyecto Umoja, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores (véanse los párrs. 67 a 70 *infra*).**

## F. Realización de beneficios

41. Se estima que la utilización de Umoja producirá beneficios cualitativos y cuantitativos, como se señaló en anteriores informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto<sup>4</sup>. También se espera que aporten beneficios otras iniciativas de reforma de la gestión que están en curso ahora, como la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), o que se propondrán más adelante, como el modelo global de prestación de servicios.

### Beneficios cualitativos

42. En los párrafos 39 y 40 del informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General incluye información sobre varias mejoras que ya se han hecho después del primer despliegue de Umoja, y sobre los progresos efectuados para alcanzar objetivos a más largo plazo. Según indica el Secretario General, las mejoras ya observadas se refieren, entre otras cosas; a) el establecimiento de un enfoque centralizado y simplificado para depurar, consolidar y normalizar los datos maestros de los sistemas y bases de datos heredados en toda la Secretaría; b) la introducción de un catálogo centralizado de bienes y servicios, que permite simplificar las adquisiciones y las operaciones de la cadena de suministro; c) el establecimiento de un plan de cuentas amplio y centralizado que permite hacer un análisis coherente de los programas en toda la Organización; d) la pronta implantación del módulo de bienes inmuebles que facilita el cumplimiento de las IPSAS; y e) la aplicación de un modelo de apoyo posterior a la implantación útil a nivel de toda la Organización para prestar apoyo en cuestiones funcionales y técnicas. El Secretario General también menciona los progresos hechos para alcanzar objetivos a más largo plazo, como una mayor transparencia, el uso de procesos administrativos normalizados, el acceso a una mejor información, la disponibilidad de un organigrama actualizado que coincida totalmente con la estructura presupuestaria y que incluya a todo el personal de la Organización y una menor necesidad de capacitar a los funcionarios que cambian de puesto gracias a la existencia de métodos de trabajo estandarizados en toda la Secretaría.

43. La Comisión Consultiva toma nota con interés de la información presentada sobre las mejoras cualitativas observadas después del despliegue de Umoja. **Recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que incluya, en los planes de obtención de beneficios, información amplia sobre los beneficios cualitativos que se conseguirán, incluso acerca del empleo de datos e información para mejorar la adopción de decisiones, así como sobre la mejora de las operaciones de la Organización y la ejecución de los programas.**

### Beneficios cuantitativos

44. En los párrafos 58 a 62 del informe sobre la marcha del proyecto aparece información sobre la obtención de beneficios cuantitativos. El Secretario General dice que se ha determinado que la revisión del calendario de despliegue no repercutirá ni en el valor ni en las fechas de las proyecciones de los beneficios cuantitativos que se dieron a conocer previamente. El Secretario General agrega que los responsables de los procesos y el Oficial Jefe de Tecnología de la Información siguen comprometidos con la obtención de beneficios cuantitativos globales por un

---

<sup>4</sup> Véanse [A/64/380](#), secc. II; [A/65/389](#), secc. II; [A/66/381](#), secc. IV.D.

valor de entre 140 millones y 220 millones de dólares que se concretarán progresivamente a lo largo de varios años, entre 2017 y 2019. En el párrafo 61 de su informe sobre la marcha de proyecto, el Secretario General indica que los beneficios estimados para 2017, por valor de 30 millones de dólares, se reflejarán en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 y que, análogamente, para 2017 las operaciones de mantenimiento de la paz reflejarán beneficios estimados por valor de 51,4 millones de dólares en sus proyectos de presupuesto para el período correspondiente.

45. La Comisión Consultiva recuerda que los beneficios cuantitativos se calcularon por primera vez en 2009 y se presentaron en el primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/64/380). La Comisión pidió, a título informativo, estimaciones actualizadas de los beneficios a precios corrientes. Se le informó que las estimaciones iniciales de los beneficios se habían hecho usando una metodología que se presentaba en el anexo I del primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380) y que los responsables de los procesos, en colaboración con cada entidad de ejecución y sobre la base de sus planes específicos de transformación institucional, prepararían planes de obtención de beneficios específicos, viables y con plazos predeterminados (véase el párr. 48 *infra*).

46. En este sentido, la Comisión Consultiva recuerda que, en su cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360), el Secretario General presentó una estrategia de despliegue revisada y una estructura de gobernanza fortalecida, en que, entre otras cosas, la responsabilidad y la rendición de cuentas por la realización de los beneficios se asignaban a los responsables de los procesos. El Secretario General señaló que la posibilidad de obtener beneficios se basaba en supuestos que debían ser convalidados con el paso del tiempo porque dependían de datos de referencia incompletos, que eran consecuencia de las diferencias importantes que había entre los modelos operativos existentes en las distintas entidades de la Secretaría (véanse A/67/565, párr. 60; A/67/360, párr. 47). Añadió que cada entidad que se preparase para aplicar el sistema Umoja procedería a hacer un análisis a fondo de la transformación de sus actividades específicas como parte de su plan de preparación institucional seis meses antes del despliegue, y definiría y cuantificaría sus estimaciones de los beneficios siguiendo la orientación de los responsables de los procesos. En su segunda auditoría de Umoja (A/68/151), la Junta de Auditores recomendó que la Secretaría adoptase un enfoque coherente en lo relativo a la obtención de beneficios que incluyese: a) categorías claras de beneficios cualitativos y cuantitativos; b) la forma en que se medirían los distintos tipos de beneficios; c) un plan para obtener los distintos beneficios; y d) un proceso para verificar y aprobar los beneficios que se obtuviesen. En su resolución 67/246, la Asamblea General solicitó al Secretario General que reevaluase el modelo de beneficios y elaborase planes claros de obtención de beneficios al inicio del proceso de ejecución y que presentase información al respecto en su próximo informe anual sobre la marcha del proyecto.

47. En su informe más reciente (A/69/158), la Junta de Auditores hace notar que la Secretaría no ha finalizado aún su descripción de los beneficios y los planes de realización de beneficios, ni ha establecido bases de referencia para medir las mejoras. La Junta sigue insistiendo en la necesidad de adoptar un enfoque coherente y una metodología sólida para calcular los beneficios. La Junta asimismo observa que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha avanzado más en la elaboración de una metodología práctica para estimar los efectos del sistema de planificación de

los recursos institucionales en una determinada entidad que se utilizará para calcular los beneficios en todas las entidades con sede en Nueva York.

48. **A la Comisión Consultiva le preocupa que el progreso en la elaboración de planes de obtención de beneficios sea insuficiente y que todavía no se haya presentado la información solicitada por la Asamblea General (véase el párr. 46 *supra*). A su juicio, la Asamblea debería haber recibido información específica sobre los beneficios previstos en cada esfera de actividad antes de que considerase la repercusión en el presupuesto de la obtención de beneficios, lo cual era necesario para que tuviese suficiente tiempo para sus deliberaciones y para fundamentar la adopción de sus decisiones en este sentido. La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que acelere la preparación de los planes de obtención de beneficios y que le presente para su consideración información objetiva y específica sobre los beneficios cuantificados previstos en cada esfera de actividad, incluidos detalles sobre la forma en que se contempla lograr los beneficios y sobre la metodología empleada para calcularlos. La información que se presente debe demostrar claramente que los beneficios serán resultado directo de la introducción de Umoja (véase el párr. 41 *supra*). La Comisión también recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que presente estimaciones de los beneficios calculadas sobre la base de los gastos efectivos a precios corrientes (véase el párr. 45 *supra*).**

49. Con referencia a la disminución prevista de 30 millones de dólares relativa a la obtención de los beneficios de Umoja que se distribuirá entre los distintos títulos del presupuesto y que se indica en el esbozo del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 (A/69/416), la Comisión Consultiva hace más observaciones al respecto en su informe sobre ese tema.

## **G. Controles internos y gestión del riesgo**

50. La Junta de Auditores hace notar las mejoras en el proceso de gestión del riesgo, que comprenden el examen y la actualización periódicos del registro de riesgos, una respuesta más rápida y una reducción significativa del número de entradas pendientes en el registro. Indica que, si bien el Comité Directivo recibe “mapas de puntos calientes” mensualmente e información sobre los riesgos más apremiantes, no recibe información sobre las consecuencias que los riesgos pueden tener en materia de costos. La Junta agrega que, con el despliegue del proyecto, están surgiendo más riesgos que se refieren a la preparación institucional que solo pueden mitigarse compartiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas por la gestión de riesgos con las esferas de actividad (A/69/158, párrs. 75 y 76).

51. **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo. Recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga fortaleciendo los procesos de gestión del riesgo, incluida la presentación de mejor información para apoyar la adopción de las decisiones del Comité Directivo. La Comisión también subraya la necesidad de asegurar una correcta asignación de las facultades de control y de la obligación de rendir cuentas en materia de gestión y mitigación de riesgos a fin de prevenir más demoras y el aumento de los costos si los riesgos se hacen realidad.**

## H. Modelo mundial de prestación de servicios

52. La Comisión Consultiva recuerda que, en su segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389), el Secretario General dijo que, a juzgar por los resultados preliminares de una evaluación inicial de las oportunidades de prestación de servicios, las Naciones Unidas podrían beneficiarse considerablemente de la concentración de servicios en centros de servicios compartidos y de la centralización de la formulación de políticas y la adopción de decisiones en centros de excelencia. La Comisión ha alentado al Secretario General a llevar adelante esa iniciativa y a estudiar más la viabilidad de que se adopte para toda la Secretaría un mismo enfoque de la prestación de servicios comunes, subrayando que cualquier cambio que se introduzca en el actual modelo de prestación de servicios debe ser aprobado por la Asamblea General. También la Junta de Auditores ha hecho hincapié en que la implantación de un sistema de planificación de los recursos institucionales ofrece una buena oportunidad para reformar el modelo de prestación de servicios, agregando que es necesario diseñar este último antes que el proyecto de planificación de los recursos institucionales para no correr el riesgo de tener que hacer ajustes caros del sistema de planificación de los recursos institucionales posteriores a su implantación para adaptarlo al modelo de prestación de servicios.

53. En los párrafos 80 a 82 de su informe de 2014 sobre la marcha del proyecto, el Secretario General presenta información sobre su visión de un nuevo modelo de prestación de servicios. Indica que se presentarán propuestas detalladas para un nuevo modelo de prestación de servicios de carácter mundial a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones para su examen y aprobación. En respuesta a sus indagaciones, se informó a la Comisión Consultiva de que se había establecido un grupo de trabajo sobre el modelo mundial de prestación de servicios, encabezado por el Secretario General Adjunto de Gestión e integrado por representantes de los responsables de procesos de Umoja, el Oficial Jefe de Tecnología de la Información y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El grupo de trabajo está considerando opciones para integrar y consolidar algunos procesos administrativos de transacciones en un modelo de servicios compartidos, para ponerlo a consideración de la Asamblea.

54. Con respecto al propósito del Secretario General de poner a consideración de la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones una propuesta acerca de un modelo mundial de prestación de servicios para las Naciones Unidas, la Comisión Consultiva recuerda sus recomendaciones anteriores sobre la necesidad de que las propuestas sobre un modelo mundial de prestación de servicios se presenten pronto<sup>5</sup>, recomendaciones que la Asamblea hizo suyas en sus resoluciones 67/246, 67/254 y 68/284. **Una vez más, la Comisión reitera sus recomendaciones anteriores de que la Asamblea solicite al Secretario General que presente propuestas sobre un modelo mundial de prestación de servicios para su consideración por la Asamblea lo antes posible, a fin de asegurar que desde el momento necesario haya una compatibilidad completa entre Umoja y cualquier modelo nuevo de prestación de servicios que la Asamblea decida adoptar.**

---

<sup>5</sup> Véanse [A/67/565](#), [A/67/770](#) y A/68/782/Add.8

## I. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo del proyecto Umoja

55. Como se indica en los párrafos 66 a 74 del informe sobre la marcha del proyecto, los gastos de funcionamiento, mantenimiento y actividades de apoyo de Umoja a nivel mundial en el bienio 2016-2017 se estiman en 54,4 millones de dólares, monto que comprende: a) 29,6 millones de dólares para sufragar gastos directos recurrentes de funcionamiento, mantenimiento y apoyo; y b) 24,8 millones destinados a infraestructura de tecnología de la información y las telecomunicaciones para los sistemas institucionales. Se informó a la Comisión Consultiva de que en la primera categoría se incluyen los gastos directos de funcionamiento de Umoja, que figuran en el presupuesto del proyecto Umoja antes del despliegue del sistema pero se convierten en gastos de funcionamiento recurrentes para la Organización una vez que el sistema se ha desplegado. Esos gastos comprenden, por ejemplo, los de mantenimiento de las licencias de programas informáticos para el sistema de planificación de los recursos institucionales y los de hospedaje, almacenamiento y gestión del sistema Umoja por parte del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en el centro de datos institucional de la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia. Se informó a la Comisión de que la segunda categoría de gastos (infraestructura central de información y telecomunicaciones) nunca había formado parte del proyecto de presupuesto de Umoja porque esos gastos no estaban directamente relacionados con el desarrollo de Umoja ni con sus operaciones, sino que guardaban relación con gastos en infraestructura que posibilitaban el funcionamiento de Umoja, así como de otros sistemas institucionales de las Naciones Unidas. Esos gastos comprenden no solo los que se realizan una sola vez para sufragar mejoras de la infraestructura sino también los gastos periódicos en servicios como el acceso a distancia a los centros institucionales de datos usando líneas terrestres o comunicaciones por satélite.

56. Se informó a la Comisión Consultiva de que los gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo de Umoja se prorratearían en el marco del presupuesto ordinario, los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz y las fuentes de financiación extrapresupuestaria sobre la base de la fórmula de participación en la financiación de los gastos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, aprobada por la Asamblea General en su resolución 63/262. Los montos estimados obedecían a las mejores estimaciones de los gastos basadas en la información disponible y no reflejaban ninguna evitación de gastos que pudiera producirse al desmantelar los sistemas heredados que reemplazaba Umoja.

57. El Secretario General también indica que durante el período de transición se necesitan recursos para gestionar el Sistema Integrado de Información de Gestión y otros sistemas heredados en paralelo hasta que el sistema de planificación de los recursos institucionales esté implantado en su totalidad y los sistemas heredados se archiven y desmantelen.

**58. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe sobre la marcha del proyecto presente un desglose detallado de los gastos de funcionamiento, mantenimiento y actividades de apoyo de Umoja y de los proveedores de servicios, así como información sobre los arreglos de recuperación de gastos. También debería proporcionar estimaciones de los recursos que se espera queden liberados como resultado del desmantelamiento de los sistemas heredados y puedan utilizarse**

para compensar gastos de apoyo de Umoja, así como un plazo para el archivo y el desmantelamiento de esos sistemas.

## J. Plan de transversalización de Umoja

59. La información sobre la transversalización de Umoja en la Organización se presenta en los párrafos 75 a 79 del informe sobre la marcha del proyecto. Como se indica allí, la transversalización de plan incluye: a) la reducción progresiva, a partir de finales de 2015, de la plantilla del equipo del proyecto Umoja de 90 a 74 puestos, la mayoría de los cuales están relacionados con funciones administrativas y de apoyo; b) la continuación de la reducción del tamaño del equipo encargado del proyecto de 74 a 50 puestos a principios de 2017, principalmente puestos de expertos en procesos que serían trasladados a dependencias institucionales; y c) la transferencia, en enero de 2017, de la responsabilidad respecto de Umoja al Oficial Principal de Tecnología de la Información, que se hará cargo de la gestión y ejecución de las actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones. Como se indica, las actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones incluyen: a) la prestación de apoyo y mantenimiento constantes en relación con el sistema para administrar, mantener y mejorar el entorno de producción de Umoja; b) la formulación de programas de trabajo anuales de construcción y ensayo para integrar nuevas funciones en el entorno de producción, incluida la instalación de las funciones de la ampliación 2 de Umoja; y c) la instalación periódica de nuevas funciones o de conjuntos de medidas de mantenimiento en la Secretaría. La Comisión Consultiva observa que la transferencia de responsabilidades al Oficial Principal de Tecnología de la Información prevista en el plan de transversalización no solo abarca las actividades puramente relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones sino también la responsabilidad respecto del despliegue de la ampliación 2 de Umoja.

60. Se informó a la Comisión Consultiva de que los 50 puestos temporarios restantes se financiarán con cargo al proyecto Umoja hasta el fin de 2017, cuando, de conformidad con las instrucciones de la Asamblea General, los puestos del proyecto dejarán de existir. A este respecto, la Comisión recuerda que los 90 puestos de Umoja aprobados por la Asamblea en su resolución 65/259 son puestos temporarios sufragados con cargo al presupuesto ordinario y limitados a la duración del proyecto.

61. El Secretario General indica además que se harán esfuerzos para conservar los conocimientos técnicos y sustantivos adquiridos por el equipo de Umoja en las Naciones Unidas después de 2017, en particular los de los analistas de procesos, los expertos en configuración de programas informáticos y los especialistas que poseen tanto conocimientos técnicos como comprensión de las operaciones de las Naciones Unidas. **La Comisión Consultiva pone de relieve la importancia de que la planificación y preparación de la futura reducción del equipo del proyecto se realicen de forma rigurosa. Destaca en particular la necesidad de desarrollar los conocimientos institucionales y la capacidad interna para gestionar y apoyar la solución Umoja y reducir la medida en que la Organización depende de los consultores. Habida cuenta del tiempo y el esfuerzo necesarios para crear esa capacidad, la Comisión pone de relieve que el equipo del proyecto Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones deben seguir trabajando en estrecha colaboración a fin de asegurar que los conocimientos**

**técnicos internos se desarrollen antes de que la responsabilidad respecto del apoyo del sistema se transfiera a dicha Oficina.**

62. La Comisión Consultiva solicitó más información sobre el calendario de la reducción propuesta y la transferencia de responsabilidades con arreglo al plan de transversalización, en particular sobre las posibles consecuencias para la puesta en práctica de la ampliación 2 de Umoja; según ese calendario la finalización de la fase de diseño está prevista para el fin de 2015 y la de las fases de construcción y ensayo para el fin de 2016, mientras que el despliegue gradual se haría en 2017. Se informó a la Comisión de que el Secretario General consideraba esencial que se estableciera un plazo para la transversalización de Umoja a fin de garantizar la continuidad y una transición sin tropiezos, y evitar riesgos para el proyecto: por una parte, los progresos de los proyectos podrían verse afectados negativamente si la transversalización se produjera demasiado temprano en la fase de implantación del proyecto, cuando es necesario mantener todas las esferas de conocimientos especializados bajo una sola cadena de mando; y a la inversa, si la transversalización se produjera demasiado tarde después de que la solución fuera operacional una vez concluido el despliegue de los Fundamentos de Umoja y de la ampliación 1, existiría el riesgo de que la rendición de cuentas se viera mermada y de que en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se estableciera un equipo paralelo con conocimientos especializados sobre Umoja para apoyar las funciones relativas a los Fundamentos de Umoja y la ampliación 1 y responder a las necesidades operacionales.

**63. La Comisión Consultiva reconoce la importancia de transversalizar el apoyo de Umoja y ha insistido en la necesidad de poner en marcha mecanismos para fortalecer la capacidad interna de apoyar las actividades básicas y las necesidades de la Organización y para transferir los conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos con el fin de prepararse para la institucionalización del apoyo de Umoja. La Comisión considera que esas actividades deben continuar y no tiene nada que objetar a la transferencia de responsabilidades al Oficial Principal de Tecnología de la Información respecto del apoyo técnico y las actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, ni a la reducción de los puestos conexos del proyecto Umoja.**

64. No obstante lo anterior, la Comisión Consultiva sigue cuestionando la justificación de la propuesta de transferir la responsabilidad del proyecto a principios de 2017, antes de que el sistema se haya desplegado completamente. Como indicó en sus informes anteriores (A/67/565 y A/68/7/Add.7), la Comisión está firmemente convencida de que será necesario ejercer la autoridad y el liderazgo sobre las estructuras de gobernanza y gestión del proyecto para ejecutar una compleja transformación operacional, como la ampliación 2 de Umoja, que abarca algunas de las funciones más estratégicas, como la elaboración de los presupuestos y la gestión de la cadena de suministro. La Comisión sigue preocupada por que el desmantelamiento prematuro del equipo encargado del proyecto pueda entrañar un riesgo para su ejecución satisfactoria y opina que la estructura del proyecto debería mantenerse hasta que haya concluido completamente el despliegue de la ampliación 2. La Comisión también reitera que las preocupaciones mencionadas anteriormente no excluyen la necesidad de hacer ajustes en el tamaño y la composición del

equipo encargado del proyecto, ni de disponer internamente de la mayor parte de los conocimientos especializados necesarios.

65. En vista de lo que antecede, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente una propuesta revisada para el mantenimiento de la estructura del proyecto hasta que haya concluido completamente el despliegue de la ampliación 2 de Umoja.

66. La Comisión Consultiva formula otras observaciones sobre este asunto en el contexto de su informe sobre la versión revisada de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones.

## **K. Solicitud de reclasificación del puesto de Director Adjunto del Proyecto**

67. El Secretario General reitera la solicitud, formulada en su quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375), de reclasificación del puesto de Director Adjunto del Proyecto Umoja de la categoría D-1 a la categoría D-2. La Comisión Consultiva recuerda que había recomendado que no se aprobara la reclasificación propuesta, debido, entre otras cosas, a la prevista reducción de la plantilla del equipo del proyecto Umoja (A/68/7/Add.7, párrs. 43 y 44). En su resolución 68/246, la Asamblea General, habiendo examinado el segundo informe de la Junta de Auditores sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales (A/68/151), el quinto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/68/375) y el informe conexo de la Comisión Consultiva (A/68/7/Add.7), no impartió ninguna orientación adicional.

68. En los párrafos 88 a 94 del informe figuran los argumentos del Secretario General en apoyo de su solicitud. Indica que, puesto que cada vez es más evidente que el nivel de transformación relacionada con la implantación de Umoja plantea más dificultades de lo previsto, el Director del Proyecto (con categoría de Subsecretario General), con la asistencia del Director Adjunto del Proyecto, cuyo puesto se propone reclasificar a la categoría D-2, desempeñaría un papel importante en la promoción de un claro entendimiento y apoyo en materia de gestión del cambio institucional con el personal directivo superior y en toda la Organización. Al mismo tiempo, el proyecto debe continuar con el despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 en los grupos 3 y 5, prepararse para la Ampliación 2 y gestionar las solicitudes de cambio formuladas por las entidades que ya han desplegado Umoja. El Secretario General afirma además que el Director Adjunto del Proyecto tendrá el nivel exigido de antigüedad y experiencia para prestar la debida asistencia al Director del Proyecto en la gestión de los recursos del equipo, supervisar el funcionamiento cotidiano del proyecto, gestionar la interacción con el integrador de sistemas y mantener el proyecto en marcha, permitiendo que el Subsecretario General y el Director del Proyecto impliquen a las partes interesadas y al personal directivo superior en la gestión del cambio de arriba abajo (A/69/385, párr. 93).

69. En respuesta a las preguntas de la Comisión Consultiva, se le facilitó información adicional sobre el reparto de responsabilidades entre el Director del Proyecto (Subsecretario General) y el Director Adjunto del Proyecto (D-2, propuesto); dicha información se incluye en el anexo II del presente informe. Se informó también a la Comisión de que durante el tiempo que resta del proyecto

hasta 2017 otros 60 departamentos y oficinas diferentes tendrán que prepararse para la implantación de Umoja, desplegar el nuevo sistema, adoptar procesos operativos estandarizados y adaptarse a nuevos métodos de trabajo. Se prevé que en las primeras fases después de la implantación surgirán problemas clave de adopción que tendrán que resolverse con rapidez. Durante esas importantes fases del proyecto, el equipo de Umoja tendrá que continuar trabajando en el diseño y la construcción de la Ampliación 2. Habida cuenta de la magnitud, el alcance y la complejidad de las tareas de implantación que se avecinan, el Secretario General consideró que la reclasificación propuesta del puesto era una inversión necesaria para mantener el plan del proyecto en marcha y dentro de los límites del presupuesto.

70. La Comisión Consultiva toma conocimiento de las dificultades encontradas y la experiencia adquirida tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y en las misiones políticas especiales, así como la mayor complejidad que entraña gestionar despliegues simultáneos en múltiples fases y en múltiples entidades en toda la Secretaría, sin dejar de prestar apoyo a los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y en las misiones políticas especiales. **En vista de la nueva información facilitada, la Comisión Consultiva reconoce que los responsables del proyecto Umoja deben intensificar sus esfuerzos para obtener mayor apoyo a la gestión del cambio institucional con el personal directivo superior en toda la Organización, y por ello recomienda que la Asamblea General apruebe la propuesta del Secretario General de reclasificar el puesto de Director Adjunto del Proyecto como puesto de categoría D-2. La Comisión recomienda además que la descripción de funciones de los puestos de Director del Proyecto y Director Adjunto del Proyecto se ajuste para reflejar los cambios en sus respectivas funciones y responsabilidades.**

71. Durante sus deliberaciones, la Comisión Consultiva fue informada de que el 12 de septiembre de 2014 el Secretario General había designado un Coordinador Superior del Despliegue de Umoja para la Sede, con categoría de Subsecretario General. La Comisión observa que no se hace mención de ese puesto en el informe del Secretario General, y solicita más información sobre la función del Coordinador Superior del Despliegue, así como una explicación sobre las modalidades del nombramiento y la razón por la cual la propuesta del puesto no se sometió a la aprobación de la Asamblea General en el contexto del sexto informe sobre la marcha del proyecto.

72. Se informó a la Comisión Consultiva de que se había asignado un Coordinador del Despliegue a cada una de las entidades en las que había de desplegarse Umoja, quien serviría de interlocutor entre la vertiente operacional de la Organización y el equipo del proyecto Umoja durante las actividades de implantación y despliegue de Umoja. El papel de Coordinador del Despliegue en las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Nairobi y Viena se había asignado a sus respectivos directores de servicios administrativos y se sumaba a sus funciones oficiales. En vista de que en la Sede no existe el puesto de Director de Servicios Administrativos, y a fin de garantizar la coordinación entre las 18 oficinas y departamentos con sede en Nueva York, se había nombrado, con carácter temporal, un Coordinador del Despliegue a tiempo completo de categoría superior, que estaba a las órdenes del Secretario General Adjunto de Gestión.

73. Se informó además a la Comisión Consultiva de que el puesto de Coordinador Superior del Despliegue de Umoja en Nueva York era de carácter temporal y se financiaba con cargo al presupuesto ordinario con fondos correspondientes a puestos vacantes de la categoría de Subsecretario General. La Comisión recuerda que en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (A/66/7, párr. 92), expresó la opinión de que no debían utilizarse puestos vacantes para crear plazas a más largo plazo para desempeñar funciones que no habían sido aprobadas. La Comisión también expresó preocupación por el uso sostenido de fondos para personal temporario general para financiar plazas de categoría superior, sobre todo porque en virtud de ese arreglo ni la Comisión ni la Asamblea General tenían la oportunidad de examinar la necesidad, la categoría y las funciones de esas plazas. La Asamblea hizo suyas las recomendaciones de la Comisión Consultiva en su resolución 66/246. Posteriormente, en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015, la Comisión Consultiva reiteró que los puestos vacantes no debían utilizarse con fines distintos de los previstos inicialmente (A/68/7, párr. I.39).

**74. En vista de las preocupaciones expresadas por la Asamblea General sobre la gestión de puestos vacantes, la Comisión Consultiva opina que la necesidad de una plaza temporaria para un Coordinador Superior del Despliegue de Umoja en la Sede con categoría de Subsecretario General debía haberse presentado para su examen por la Asamblea General en el contexto del sexto informe sobre la marcha del proyecto. La Comisión opina que, si el Secretario General considera que es necesario un puesto de Coordinador Superior del Despliegue de Umoja a tiempo completo para la Sede, con categoría de Subsecretario General, debería presentar una propuesta para su examen por la Asamblea General en la primera oportunidad. La Comisión pone de relieve que la recomendación anterior no prejuzga la posición que pueda adoptar sobre la solicitud del Secretario General, en el caso de que este decida presentar una propuesta.**

## **L. Servicios por contrata/integrador de sistemas**

75. El Secretario General indica que se contratará un integrador de sistemas único para suplir las necesidades de apoyo a largo plazo de Umoja (A/69/385, párr. 119). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de los servicios que se prestarían por un precio fijo durante un período de cinco años, a saber: a) apoyo a la gestión de aplicaciones para el mantenimiento sostenido de Umoja; y b) modificación y ampliaciones de Umoja para las funciones activadas. Además, en virtud del mismo contrato, el integrador de sistemas único también prestará servicios en base al tiempo y los materiales utilizados con arreglo a una tasa preestablecida para: a) el diseño, la construcción, el ensayo y el despliegue de las nuevas operaciones y funciones en relación con la Ampliación 2 de Umoja; y b) la elaboración de nuevos materiales de capacitación e informes de gestión, o mejoras conexas. A este respecto, la Junta de Auditores indica que había recomendado previamente que la Secretaría preparase una estrategia comercial general para el proyecto a fin de optimizar el valor de los principales proveedores, que sopesara los costos y los riesgos para la consecución. Observando que aún no se ha elaborado una estrategia comercial general, la Junta señala que la Secretaría ha dado pruebas de un enfoque comercial bien pensado para las adquisiciones necesarias que aún quedan pendientes.

76. También se informó a la Comisión Consultiva de que se habían adquirido servicios adicionales por conducto de otros proveedores, que son los siguientes: a) servicios profesionales de especialistas para diseñar y construir determinados elementos muy especializados de la formulación del presupuesto y las funciones relativas a la planificación de las misiones; b) capacitación técnica del personal de Umoja y expertos en temas sustantivos relacionados con el software de planificación de los recursos institucionales; c) servicios de hospedaje en la web, que comprenden servicios sostenidos de apoyo y mantenimiento de Umoja; d) servicios de control de calidad y asesoramiento en materia de gestión de proyectos e integración de sistemas; y e) servicios de conferencias para los seminarios sobre Umoja.

**77. La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga perfeccionando el enfoque comercial de la Organización con miras a optimizar el valor de sus principales proveedores.**

## **M. Costos indirectos**

78. En su cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360), el Secretario General indicó que las actividades preparatorias y las necesidades de recursos conexas, como la reunión, la limpieza y el enriquecimiento de datos y los costos relacionados con el necesario mejoramiento de la infraestructura de la red se habían clasificado como costos indirectos. Tales costos eran, en principio, parte de las responsabilidades operacionales de los departamentos y oficinas de ejecución y se efectuarían en el marco de sus presupuestos básicos actuales reordenando las prioridades de sus actividades administrativas y de apoyo de tal manera que no tuviera un efecto negativo en el cumplimiento de sus mandatos básicos. En su informe conexo, la Comisión Consultiva señaló el enfoque pragmático adoptado para abordar la cuestión de los costos indirectos, pero reiteró su recomendación anterior de que debía solicitarse al Secretario General que obtuviera datos e informase sobre el nivel y la naturaleza de los costos indirectos de las actividades preparatorias que serían de cargo de los departamentos y oficinas de ejecución. En su resolución 67/246, la Asamblea General hizo suyo el informe de la Comisión.

79. La Comisión Consultiva observa que en el sexto informe no se facilita ninguna información sobre los costos indirectos que han tenido las entidades de ejecución y que la cuantía de tales costos sigue siendo desconocida. **La Comisión reitera su recomendación anterior de que la Asamblea General 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 sus futuros informes sobre la marcha de Umoja.**

## **N. Gastos del proyecto y recursos necesarios**

### **Gastos para el período comprendido entre 2008 y el fin de 2013**

80. La información sobre los gastos para el período comprendido entre 2008 y el fin de 2013 figura en el cuadro 8 y en los párrafos 110 y 111 del informe sobre la marcha del proyecto. Como se indica, los gastos acumulados hasta el final de 2013

ascendían a 255 millones de dólares, suma que comprende 18 millones correspondientes al bienio 2008-2009, 101 millones correspondientes al bienio 2010-2011 y 137 millones correspondientes al bienio 2012-2013.

81. En su informe anterior, la Junta de Auditores presentó las conclusiones de un examen realizado a petición de la Comisión Consultiva de la ejecución de la fase de diseño (véase [A/68/151](#), párr. 55 y cuadro 2). La Junta indicó que al 31 de marzo de 2013 se habían gastado 208,8 millones de dólares (aproximadamente el 55% del presupuesto inicial del proyecto, que ascendía a 315,8 millones de dólares), principalmente en el diseño del sistema (incluidos los costos relativos al proveedor del diseño y la contribución del personal al diseño), licencias de programas informáticos y la construcción de los Fundamentos de Umoja. Como ya indicó en su informe anterior ([A/68/7/Add.7](#)), la Comisión Consultiva fue informada de que, para junio de 2013, las actividades de la etapa de diseño de los Fundamentos, la Ampliación 1 y la Ampliación 2 de Umoja habían concluido en un 95%, un 86% y un 40%, respectivamente. En comparación, la Junta indicó que en el presupuesto original aprobado para el proyecto, que ascendía a 315,8 millones de dólares, se destinaban un total de 63,8 millones de dólares a la fase de diseño y preparación, 131,5 millones de dólares a la fase de construcción y 120,4 millones de dólares a la fase de despliegue.

#### **Necesidades de recursos revisadas para 2014 y 2015**

82. En los párrafos 112 a 133 del informe sobre la marcha del proyecto figuran detalles sobre las necesidades revisadas para 2014 y 2015. Como se indica en el cuadro 11 del informe, las necesidades revisadas ascienden a 129,4 millones de dólares, lo que supone un aumento del 24,3% en comparación con las necesidades previstas de 104 millones de dólares.

83. Para 2014, las necesidades reales se estiman en 76,5 millones de dólares en comparación con la suma prevista de 58,6 millones de dólares. El aumento se debe principalmente a necesidades adicionales para servicios por contrata que casi se duplican, pasando de la suma prevista de 22 millones de dólares a las necesidades reales estimadas de 42 millones de dólares, debido en gran medida a los cambios en el calendario de despliegue y la ampliación del alcance de los Fundamentos de Umoja (véase [A/69/385](#), cuadro 9 y párrs. 113 a 121). Para 2015, las necesidades estimadas ascienden a 52,9 millones de dólares, cifra que refleja un aumento de 7,4 millones de dólares, o el 16,4% con respecto a la suma prevista de 45,5 millones de dólares. La diferencia obedece principalmente a aumentos en concepto de puestos debidos al aplazamiento de la reducción de la plantilla del equipo del proyecto y otros gastos de personal para sufragar la contratación de expertos adicionales en temas sustantivos (*ibid.*, cuadro 10 y párrs. 122 a 126).

84. El total de gastos del proyecto hasta el fin de 2015 ascendería a 385 millones de dólares, lo que refleja un aumento de 36,9 millones de dólares, o el 10,6%, respecto del presupuesto aprobado de 348,1 millones de dólares. El aumento se distribuiría entre las diferentes fuentes de financiación como se indica a continuación: 5,5 millones de dólares con cargo al presupuesto ordinario para el bienio 2014-2015, concretamente con cargo al fondo para imprevistos; 22,9 millones de dólares con cargo al presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio 2015/16; y 8,5 millones de dólares con cargo a fondos extrapresupuestarios para 2015.

**Recursos necesarios previstos para 2016-2017**

85. Las necesidades para las fases de construcción, ensayo y despliegue de la Ampliación 2 de Umoja durante el período 2016-2017 ascienden a 54,3 millones de dólares. Como se ha indicado, la estimación se basa en la hipótesis de que el número de puestos del proyecto Umoja se reducirá a 74 al final de 2015 y a 50 al final de 2016, y que el total de recursos necesarios para servicios por contrata ascenderá a 8,3 millones de dólares en 2016, y a 7,3 millones de dólares en 2017. Como se indica en el párrafo 60, los puestos del proyecto Umoja dejarán de existir al final de 2017 (véase también el párr. 65).

**IV. Conclusiones y recomendaciones**

86. Las medidas que se solicitan de la Asamblea General se enuncian en el párrafo 154 del sexto informe sobre la marcha del proyecto. Con sujeción a las conclusiones y recomendaciones que figuran en los párrafos precedentes, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:

a) Tome nota de los progresos realizados en la implantación de Umoja desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto;

b) Apruebe las necesidades de recursos revisadas del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015, presentadas en el cuadro 14 del informe sobre la marcha del proyecto;

c) Apruebe la reclasificación del puesto de Director Adjunto del Proyecto a la categoría D-2;

*Presupuesto por programas*

d) Consigne la suma de 5.538.200 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2014-2015 en relación con la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte del presupuesto ordinario correspondiente a los gastos adicionales del proyecto Umoja hasta el 31 de diciembre de 2015, lo cual se imputaría al fondo para imprevistos para el bienio 2014-2015;

*Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz*

e) Tome nota de que se incluirá la suma de 22.891.500 dólares en las necesidades de recursos que se propongan posteriormente para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016;

*Recursos extrapresupuestarios*

f) Tome nota de que se financiarán necesidades por valor de 8.492.100 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2015.

## Anexo I

### **Resumen de los resultados de la encuesta sobre la satisfacción de los usuarios**

- Se han realizado cuatro encuestas para conocer el grado de satisfacción de los usuarios de Umoja. Las encuestas se llevan a cabo dos meses después del despliegue en las oficinas piloto y seis meses después del despliegue en las entidades. El equipo de Umoja vigila continuamente los resultados de las encuestas a los usuarios finales para evaluar los éxitos y los desafíos de cada despliegue y prestar asistencia en la formulación de enseñanzas y mejores prácticas para futuros despliegues.
- En general, las evaluaciones de los usuarios encuestados muestran opiniones divergentes sobre sus experiencias con Umoja. En general, se reconoce que si bien el nuevo sistema plantea desafíos de gestión del cambio con una curva de aprendizaje muy pronunciada, Umoja es una herramienta útil y necesaria para las Naciones Unidas, y se aprecian las mejoras que Umoja ha traído a los usuarios en sus esferas funcionales de trabajo. Los encuestados mencionan mejoras como una mayor transparencia, accesibilidad y racionalización. El módulo de autoservicio para el empleado fue bien recibido, pues facilita el acceso a datos sobre licencias, asistencia y viajes.
- Aunque la capacitación ha dado resultados positivos en muchos lugares, y muchos usuarios expresan su aprecio por el esfuerzo y el tiempo que los instructores dedicaron a cada oficina, la encuesta refleja que los funcionarios creen que en la capacitación sobre Umoja se debe insistir en ejercicios prácticos en el sistema de producción. Los usuarios también señalaron la importancia de ampliar la capacitación a los administradores, a fin de que puedan comprender mejor las funciones de Umoja y los flujos de trabajo.
- Sin embargo, las respuestas sobre métodos para impartir la capacitación han mejorado con el tiempo: por ejemplo, los usuarios del proyecto piloto de Integración de Umoja han encomiado la capacitación práctica que han recibido y el concepto del “quiosco” de Umoja, que ha sido clave para apoyar la transición.
- Aunque el resultado general del apoyo en materia de producción es satisfactorio, el largo tiempo de respuesta y la necesidad de una mayor claridad de los procedimientos de apoyo a la producción siguen siendo los principales desafíos en cada una de las etapas del despliegue, según lo expresado por los usuarios.

#### **Encuesta de los usuarios en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano (proyecto piloto de los Fundamentos), dos meses después del despliegue de los Fundamentos**

- En una encuesta realizada en 2013 para conocer el grado de satisfacción de los usuarios del proyecto piloto de Umoja en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano, la mayoría de los usuarios (el 62%) consideraron que sus misiones estaban suficientemente preparadas para el

despliegue. Del mismo modo, el 62% también manifestó que el proceso y las estructuras de capacitación y apoyo se habían gestionado y comunicado satisfactoriamente. En general, el 51% de los encuestados dijeron que estaban satisfechos con la implantación de Umoja en su misión.

**Encuesta de los usuarios en las operaciones de mantenimiento de la paz (grupo 1), seis meses después del despliegue de los Fundamentos**

- En una encuesta realizada en marzo de 2014 para conocer el grado de satisfacción de los usuarios en las misiones del grupo 1, se constató que, en general, los encuestados tenían una opinión positiva de los conceptos y los objetivos de Umoja y del plan de utilizarlo para mejorar el funcionamiento de las Naciones Unidas. La mayoría, el 60%, creían entender la importancia de Umoja para su misión, y el 30% expresó su satisfacción por la forma en que Umoja había mejorado su esfera funcional de trabajo.

**Encuesta de los usuarios en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (proyecto piloto del componente de Integración), dos meses después del despliegue del componente de Integración (Fundamentos y Ampliación 1)**

- El proyecto piloto del componente de Integración de Umoja llevado a cabo en 2014 reveló que el grado de satisfacción con diversos aspectos del proceso de Integración de Umoja era desigual. Los encuestados se mostraron muy satisfechos con las comunicaciones recibidas sobre el proyecto (el 43%), mientras que el 39% expresaron un grado de satisfacción similar con la ejecución general del proyecto piloto y el 36% expresaron opiniones similares sobre la gestión general del proyecto Umoja.

**Encuesta de los usuarios en las misiones políticas especiales (grupo 2), seis meses después del despliegue de los Fundamentos**

- En curso.

## Anexo II

### **Propuesta sobre el reparto de responsabilidades entre el Director del Proyecto y el Director Adjunto del Proyecto**

El Subsecretario General de Umoja desempeñaría un papel importante en la promoción de un claro entendimiento y apoyo a la gestión del cambio institucional con el personal directivo superior y en toda la Organización. Ello incluiría las actividades siguientes:

- Mantener la rendición general de cuentas en todos los aspectos relacionados con el proyecto, incluidas, por supuesto, las responsabilidades de gestión delegadas en el Director Adjunto;
- Sensibilizar al personal directivo superior y a los jefes de departamentos y oficinas sobre los cambios producidos por el nuevo modelo de funcionamiento, destacando los posibles efectos y proporcionando asesoramiento sobre la manera de hacer frente a los cambios;
- Movilizar y dotar a los directores para que propugnen esos cambios;
- Prestar asistencia en la solución de las interdependencias entre las distintas oficinas de la Organización, en un modelo de funcionamiento que depende de la armonización y la colaboración entre las oficinas;
- Facilitar la solución de manera oportuna y eficaz de interdependencias de alto nivel en toda la Secretaría (entre los jefes de departamentos y oficinas, los responsables de procesos, el Oficial Principal de Tecnología de la información, etc.);
- Recomendar cambios en la estructura de gobernanza y maneras de definir y supervisar la relación interdepartamental entre los proveedores de servicios y las organizaciones clientes;
- Ayudar a asegurar la realización de los beneficios en todas las oficinas y departamentos;
- Mantenerse alerta con respecto a cuestiones de capacidad, ritmo, asignación de recursos y otras cuestiones urgentes que requieran liderazgo.

El Director Adjunto de Umoja, de categoría D-2, tendría el nivel exigido de antigüedad y experiencia para garantizar el éxito de la ejecución del proyecto Umoja. Ello incluiría las actividades siguientes:

- Garantizar el despliegue de la Integración de Umoja a los grupos 3, 4 y 5;
- Impulsar la mejora de la funcionalidad de conformidad con el alcance de la Ampliación 2;
- Gestionar solicitudes de cambios generados por la experiencia de las entidades que ya han implantado el sistema;
- Supervisar el funcionamiento cotidiano del proyecto;
- Gestionar los recursos del equipo de Umoja;
- Gestionar la interacción con el integrador de sistemas;
- Mantener la buena marcha del proyecto y alertar de cuestiones urgentes que requieran liderazgo.

## Anexo III

### Cronología de las proyecciones de costos por año para el proyecto Umoja<sup>a</sup>

En su resolución 60/283, la Asamblea General decidió reemplazar el Sistema Integrado de Información de Gestión por un sistema de planificación de los recursos institucionales de la próxima generación u otro sistema comparable.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Año	Enfoque de implantación (Informes del Secretario General)	Cronograma y costos del proyecto	Costos del proyecto
2008	Implantación en dos etapas: la primera etapa para procesos relacionados con las IPSAS; y la segunda etapa para las funciones restantes. (A/62/510/Rev.1)	Ejecución de la etapa 1 para fines de 2010 y de la etapa 2 para fines de 2012. El costo total estimado de 285.560.600 dólares incluye los costos del proyecto por valor de 248.313.600 dólares y un crédito para imprevistos de 37.247.000 dólares.	285 560 600
2009	La opción denominada “fase piloto primero”, que supone un despliegue inicial a pequeña escala del sistema completo de planificación de los recursos institucionales en un entorno de pleno funcionamiento pero delimitado (como una comisión regional), seguida del despliegue en el resto de la Organización en dos etapas, después de que el sistema se haya probado y estabilizado. (A/64/380)	Finalización del diseño del sistema completo en el segundo trimestre de 2010; finalización de la fase de construcción del sistema completo para fines de 2011; despliegue del sistema completo en tres grandes fases para fines de 2013. El aumento del costo total estimado del proyecto de 30.231.700 dólares se debió a necesidades adicionales para sufragar: a) 36 nuevos puestos para el proyecto; b) Equipo informático adicional y servicios conexos necesarios para la labor de diseño y desarrollo; c) Gastos de puesta en funcionamiento; d) Expertos adicionales en temas sustantivos para impartir capacitación y prestar apoyo a Umoja durante las distintas fases del despliegue; y e) Viajes adicionales para apoyar las actividades de capacitación dirigidas por instructores, en contraposición con la capacitación de instructores propuesta inicialmente.	315 792 300
2010	Sin cambios en el enfoque de implantación. (A/65/389)	Sin cambios en el cronograma y los costos estimados.	315 792 300
2011	Implantación en dos etapas: los Fundamentos de Umoja para las funciones necesarias para prestar apoyo en la transición a las IPSAS y la Ampliación de Umoja para las funciones restantes. (A/66/381)	Implantación de los Fundamentos de Umoja con carácter experimental en enero de 2013 y despliegue en cinco grupos sucesivos en toda la Organización hasta diciembre de 2014; comienzo de las fases de construcción y ensayo de la Ampliación de Umoja en 2014; y finalización del despliegue para fines de 2015.	315 792 300

Año	Enfoque de implantación (Informes del Secretario General)	Cronograma y costos del proyecto	Costos del proyecto
2012	<p>Implantación en tres fases: los Fundamentos de Umoja (sin cambios) para las funciones necesarias para prestar apoyo a la transición a las IPSAS;</p> <p>Ampliación 1 de Umoja para la gestión de recursos humanos y viajes;</p> <p>Ampliación 2 de Umoja para las funciones restantes.</p> <p>(A/67/360)</p>	<p>Conclusión de las fases de diseño y construcción de los Fundamentos de Umoja para mediados de 2013; implantación de los Fundamentos de Umoja con carácter experimental en la FPNUL y en la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano y despliegue en cuatro grupos sucesivos hasta el fin de 2015; conclusión de la fase de diseño de la Ampliación 2 de Umoja para fines de 2015; y conclusión de las fases de construcción y ensayo de la Ampliación 2 de Umoja para fines de 2016 y despliegue en toda la Organización a lo largo de 2017.</p> <p>El aumento estimado del costo total del proyecto incluye lo siguiente:</p> <p>a) Un aumento de 32.346.200 dólares hasta el fin de 2015, con lo que el costo total estimado del proyecto se eleva a 348.138.500 dólares. El aumento se debe en su mayor parte al aumento de las necesidades para puestos y otros gastos de personal, que pueden atribuirse a la prolongación del proyecto después de 2014, que era la fecha de terminación prevista anteriormente, así como las necesidades de servicios por contrata para el integrador de sistemas de construcción y servicios de asesoramiento.</p> <p>b) Sobre la base de las tasas de gastos históricas, una estimación muy preliminar indica que para 2016 y más adelante se necesitarían aproximadamente 30 millones de dólares de servicios por contrata para la construcción, el ensayo y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja (véase A/67/360, párrs. 24 y 93).</p>	<p>348 138 500<sup>b</sup></p> <p>378 138 500<sup>c</sup></p>
2013	<p>Sin cambios en el enfoque de implantación.</p> <p>(A/68/375)</p>	<p>Sin cambios en el cronograma del proyecto.</p> <p>Sobre la base de las estimaciones de las actividades previstas en ese momento, se proyectó un aumento de 12.718.300 dólares en el total de las necesidades hasta el fin de 2015, lo cual elevó la estimación general del costo del proyecto a 360.856.800 dólares. No se solicitó financiación de la suma adicional debido a la expectativa de que se haría todo lo posible por contener los gastos durante 2014.</p> <p>No se facilitaron estimaciones para 2016 y más adelante para las fases de construcción, ensayo y despliegue de la Ampliación 2 de Umoja.</p>	<p>360 856 800</p> <p>--</p>
2014	<p>Sin cambios en el enfoque de implantación.</p> <p>(A/69/385)</p>	<p>Puesta en marcha del módulo de bienes inmuebles de Umoja en todas las oficinas y departamentos en noviembre de 2014; y puesta en marcha de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja conjuntamente como Integración de Umoja antes de fines de 2015 en los grupos restantes en junio y noviembre de 2015 (inicialmente se había previsto su despliegue por separado, el despliegue de los Fundamentos de Umoja para fines de 2014 y la Ampliación 1 de Umoja para fines de 2015).</p> <p>Sin cambios en el cronograma de la Ampliación 2 de Umoja.</p>	

Año	Enfoque de implantación (Informes del Secretario General)	Cronograma y costos del proyecto	Costos del proyecto
		El aumento estimado del costo total del proyecto incluye lo siguiente:	
		a) Una suma adicional de 24.203.500 dólares para sufragar los costos estimados del proyecto hasta el fin de 2015 para el despliegue total de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja. La diferencia obedece principalmente a un aumento de los puestos a causa del aplazamiento de la reducción de la plantilla del equipo del proyecto y otros gastos de personal para sufragar la contratación de expertos adicionales en temas sustantivos (véase A/69/385, cuadro 10, párrs. 122 a 126).	385 060 300 <sup>d</sup>
		b) Una suma adicional de 54.291.700 dólares para sufragar las necesidades estimadas del proyecto en el período 2016-2017 para las fases de construcción, ensayo y despliegue de la Ampliación 2 de Umoja.	439 352 000 <sup>e</sup>

*Abreviaturas:* IPSAS, Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano.

<sup>a</sup> Según se indica en los informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

<sup>b</sup> Costo estimado del proyecto hasta el fin de 2015 para la finalización de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja y el diseño de la Ampliación 2 de Umoja.

<sup>c</sup> Costo estimado del proyecto, con carácter preliminar respecto de las necesidades para 2016 y más adelante para la conclusión del proyecto.

<sup>d</sup> Costo estimado del proyecto hasta el fin de 2015 para la finalización de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja y el diseño de la Ampliación 2 de Umoja.

<sup>e</sup> Costo estimado del proyecto hasta el fin de 2017 para la conclusión del proyecto.