Naciones Unidas A/71/390

Asamblea General

Distr. general
16 de septiembre de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo primer período de sesiones
Temas 134 y 149 del programa

Presupuesto por programas para el bienio 2016-2017

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

Octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. El informe presenta información actualizada desde la publicación del séptimo informe sobre la marcha del proyecto (A/70/369 y Corr.2).

En la sección III del informe se describen los considerables progresos realizados entre septiembre de 2015 y agosto de 2016. Umoja es actualmente el sistema operacional empleado por más de 32.000 funcionarios en 400 emplazamientos de todo el mundo. Por primera vez, la Secretaría tiene una única solución administrativa moderna que le permitirá gestionar de manera eficiente y transparente los recursos de la Organización. La función de autoservicio de los empleados y del personal directivo incorporada en Umoja constituye el primer despliegue satisfactorio de esa función en el sistema de las Naciones Unidas a escala mundial.

En noviembre de 2015, la Integración de Umoja (Fundamentos y Ampliación 1) se desplegó en todas las entidades del grupo 4, a saber, la Sede de las Naciones Unidas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica para Europa, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Centro de Comercio Internacional y los tribunales internacionales. Paralelamente, la Ampliación 1 se aplicó progresivamente en las misiones de

Se ruega reciclar

mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, como complemento de los Fundamentos de Umoja, que anteriormente se habían desplegado en los grupos 1 y 2. Ese despliegue fue el más difícil de todos los de Umoja, debido al volumen y la complejidad sin precedentes. Una gobernanza sólida, la colaboración institucional y la buena gestión de los proyectos contribuyeron a su éxito. El Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación de Umoja responde sistemáticamente a las dificultades surgidas después del despliegue.

En julio de 2016, la función de prestación de servicios se aplicó a todas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. En agosto de 2016 se puso en marcha un nuevo módulo que permite automatizar la preparación de los estados financieros.

En la sección IV se describen los planes de trabajo del proyecto hasta 2018, incluidos los relativos a la aplicación integral de Umoja para diciembre de 2018, conforme a lo reiterado por la Asamblea General en su resolución 70/248 A. En el presente informe se describe la estrategia de aplicación de la Ampliación 2 de Umoja, que abarca principalmente la formulación del presupuesto, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de conferencias y eventos, la planificación de las fuerzas y la relación con los donantes y los asociados en la ejecución.

La sección V contiene evaluaciones actualizadas de los beneficios cualitativos y cuantitativos basadas en la experiencia adquirida del despliegue de Umoja en una base de usuarios más amplia y en una mayor diversidad de entidades. Además de describir las mejoras cualitativas, en el presente informe se destacan los beneficios cuantitativos por valor de 163,7 millones de dólares que se habrán obtenido a finales de 2019, en comparación con el rango de entre 140 millones y 220 millones de dólares al que se comprometió el Secretario General para finales de 2019. Los beneficios acumulados ascenderían a 205,5 millones de dólares en 2020-2021, cuando se estabilice la gestión de la cadena de suministro.

En la sección VI se examinan la integración, la importancia crítica de reorganizar y reestructurar los recursos del proyecto para responder a las cuestiones fundamentales relativas a la dotación de personal que puedan repercutir en la aplicación satisfactoria del plan de trabajo para el período de 2016 a 2019, y la reducción gradual del equipo del proyecto, que finalmente se incorporará predominantemente en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y, en parte, en otras dependencias institucionales.

En la sección VIII figura una estimación revisada de los recursos necesarios para el bienio 2016-2017 respecto a los indicados en el séptimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto, que representa un aumento en cifras netas de 26,8 millones de dólares, después de contabilizar los fondos no utilizados para el bienio 2014-2015 debido al aplazamiento de varias actividades relacionadas con la Ampliación 2 de Umoja. Las propuestas de recursos reflejan también la reestructuración de puestos y la consolidación de las funciones en una estructura revisada del equipo del proyecto, necesarias para aplicar con éxito la Ampliación 2 de Umoja y reducir el equipo.

La sección X contiene las medidas recomendadas para la Asamblea General, como la solicitud de que tome nota de los progresos del proyecto, apruebe las necesidades de recursos revisadas para 2016 y 2017, incluida la reorganización propuesta de la estructura de puestos, y tome nota de las necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019.

Índice

Página

I. Introducción . . . 4

II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto . . . 4

A. Sinopsis de la gobernanza . . . 4

B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión . . . 4

III. Situación del proyecto . . . 5

A. Sinopsis de los hitos y logros del proyecto . . . 5

B. Progresos de septiembre de 2015 a agosto de 2016 . . . 8

C. Actividades de estabilización . . . 10

IV. Preparación para futuras implantaciones . . . 14

A. Grupo 5 . . . 14

B. Cambios en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional . . . 15

C. Ampliación 2 de Umoja . . . 16

D. Mejora de SAP . . . 25

E. Mejoras de la Integración de Umoja . . . 25

V. Realización de beneficios . . . 26

VI. Integración, reorganización y reestructuración de los recursos . . . 31

VII. Gestión de riesgos . . . 36

VIII. Necesidades de recursos . . . 38

A. Necesidades de recursos revisadas para 2016-2017 . . . 38

B. Necesidades de recursos para 2008-2017 . . . 41

C. Necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019 . . . 42

IX. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo de Umoja . . . 45

X. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General . . . 45

A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017 . . . 45

B. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General . . . 46

Anexo

Organigrama y distribución de los puestos para 2017 . . . 48

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. En el presente informe se ofrece información actualizada sobre el estado del proyecto desde la publicación del séptimo informe sobre la marcha del proyecto (A/70/369 y Corr.2) y se abordan las decisiones de la Asamblea en su resolución 70/248 A.

II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto

A. Sinopsis de la gobernanza

2. Umoja se sigue beneficiando del modelo de gobernanza ampliado que se describió por primera vez en el quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375 y Add.1). El Secretario General sigue siendo un defensor dinámico del proyecto e interviene personalmente cuando lo considera necesario. El Comité de Gestión, presidido por el Jefe de Gabinete, examina trimestralmente la situación del proyecto y facilita orientación sobre cuestiones estratégicas. El Comité Directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión, se reúne todos los meses para supervisar la gestión estratégica y operacional del proyecto. Los jefes de las dependencias institucionales toman parte activa y refuerzan la sensibilización y la adhesión de sus respectivos departamentos y oficinas.

3. Antes de la implantación en el grupo 4 en noviembre de 2015, los jefes de las dependencias institucionales participaron en calidad de observadores en las reuniones del Comité Directivo. Junto con los responsables de los procesos y el equipo del proyecto, confirmaron al Comité de Gestión que se disponía de todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación progresiva satisfactoria, como había recomendado la Junta de Auditores.

4. La gestión de proyectos siguió siendo firme y los mecanismos de supervisión dinámica permitieron la implantación oportuna del grupo 4. Un plan maestro del proyecto, que emplea herramientas colaborativas basadas en la web, resultó esencial para que los equipos mundiales gestionaran miles de tareas simultáneas. El sistema de puntuación quincenal del Secretario General, con criterios y medidas de solución claros, garantizó la intervención oportuna para la mitigación de los riesgos.

B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

5. Durante el período sobre el que se informa, el proyecto fue auditado por la Junta de Auditores y por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI).

6. La Junta de Auditores, en su quinto informe anual sobre la aplicación de Umoja (véase A/71/180), reconoció que la aplicación de Umoja en todo el mundo fue un logro significativo. Si bien admitió que era habitual que la puesta en marcha

de aplicaciones de planificación de los recursos institucionales de tal complejidad experimentara dificultades, la Junta recomendó varias mejoras.

7. Al examinar los progresos del proyecto desde las fases de diseño, construcción y ensayo hasta el despliegue de la Integración de Umoja, el informe de la Junta de Auditores se centró en las responsabilidades de las dependencias institucionales de la Secretaría de garantizar la adopción por los usuarios mediante la capacitación, la realización de beneficios y la incorporación de las actividades correspondientes del proyecto en las operaciones normales de la Organización.

8. La Junta reconoció los progresos en la aplicación de las siguientes recomendaciones: a) elaborar un plan de proyecto detallado y plenamente integrado y disposiciones considerablemente mejores para la gestión del proyecto de modo que se pueda hacer una predicción más detallada de los costos y el calendario, y controlar los riesgos, además de prever las situaciones que puedan plantearse y planificar imprevistos; y b) establecer un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales para permitir la reforma y la mejora constante tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

9. De las 16 recomendaciones de sus informes anteriores, 2 se han aplicado plenamente, 13 están en vías de aplicación y 1 ha sido archivada por la Junta. Esta también reconoció que la aplicación de algunas recomendaciones aún estaba en curso por motivos justificados.

10. La OSSI también realizó varias auditorías durante el período. El enfoque y los objetivos de los exámenes destacaron en mayor grado la evaluación de la aplicación y la gestión del cambio puestas en marcha por las entidades de ejecución. En junio de 2016, 14 recomendaciones estaban dirigidas concretamente a la aplicación del proyecto. El proyecto ha presentado pruebas y ha propuesto que se archiven siete recomendaciones previstas para finales de agosto de 2016, que están siendo examinadas por la OSSI.

III. Situación del proyecto

A. Sinopsis de los hitos y logros del proyecto

11. En diciembre de 2012, la Asamblea General, en su resolución 67/246, aprobó un plan revisado para completar el diseño, la construcción y el despliegue de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a más tardar en diciembre de 2015. En noviembre de 2015, los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se habían desplegado en toda la Secretaría de las Naciones Unidas, excepto la Ampliación 1 para el personal de contratación nacional y el personal uniformado en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, cuya aplicación estaba prevista en 2016 como parte del grupo 5.

12. El uso pleno de Umoja se logrará con la aplicación de la Ampliación 2 en diciembre de 2018, según lo decidido por la Asamblea General.

13. En el cuadro 1 figura una sinopsis de los principales hitos del proyecto.

Cuadro 1
Hitos principales del proyecto Umoja, 2013-2018

Fecha	*Fase*	*Despliegue de Umoja*	*Situación*
Julio de 2013	Fundamentos	Proyecto piloto en la FPNUL y la OCENUL	Terminado
Noviembre de 2013		Grupo 1: Fundamentos desplegado en todas las misiones de mantenimiento de la paz	Terminado
Marzo de 2014		Grupo 2: Fundamentos desplegado en todas las misiones políticas especiales	Terminado
Julio de 2014	Proyecto piloto de integración	Ampliación 1 de Umoja desplegada en la MINUSTAH	Terminado
	Fundamentos	Bienes inmuebles desplegado en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUN y la CEPA	Terminado
Noviembre de 2014		Bienes inmuebles desplegado en toda la Secretaría	Terminado
Junio de 2015	Integración	Grupo 3: Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja desplegados en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la ONUN, el PNUMA, ONU-Hábitat, la CESPAP y la UNAKRT	Terminado
Noviembre de 2015		Grupo 4: Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja desplegados en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUG, la ONUV, la CEPA, la CESPAO, la CEPAL, la CEPE y los tribunales internacionales	Terminado
	Ampliación 1	Grupo 4: Ampliación 1 de Umoja desplegada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Terminado
Julio de 2016	Fundamentos	Prestación de servicios desplegado en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Terminado
	CAPI	CAPI fase 1: cambios en los elementos relacionados con el traslado y algunos subsidios y prestaciones por servicio sobre el terreno	Terminado
Agosto de 2016	Integración	Estados financieros (vol. II)	Terminado
Noviembre de 2016	Ampliación 1	Grupo 5: Ampliación 1 de Umoja aplicada para el personal de contratación nacional, así como el personal militar en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales	En vías de aplicación
	CAPI	CAPI fase 2: incentivo por movilidad y supresión de la prestación por no reembolso de gastos de mudanza	En vías de aplicación
Enero de 2017	Integración	Estados financieros (vol. I)	En vías de aplicación

Fecha	*Fase*	*Despliegue de Umoja*	*Situación*
Septiembre de 2017	Ampliación 2	Gestión de la cadena de suministro (fase 1)	En vías de aplicación
	CAPI	CAPI fase 3: escala de sueldos unificada, medidas transitorias y otros cambios con efecto a partir del 1 de enero de 2017	En vías de aplicación
	Integración	Mejoras constantes: Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja	En vías de aplicación
Enero de 2018	CAPI	CAPI fase 4: subsidio de educación	En vías de aplicación
Agosto-septiembre de 2018	Ampliación 2	Formulación del presupuesto	En vías de aplicación
Septiembre de 2018	Ampliación 2	Gestión de la cadena de suministro (fase 2)	No iniciado
		Gestión de conferencias y eventos	No iniciado
		Otros proyectos de la Ampliación 2 de Umoja	En vías de aplicación
	Mejora de SAP	Mejora técnica de SAP	No iniciado
Diciembre de 2018	Ampliación 2	Gestión de la cadena de suministro (fase 3)	No iniciado
		Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes	No iniciado
		Asociados en la ejecución	No iniciado
		Gestión de las fuerzas	No iniciado

Abreviaturas: CAPI, Comisión de Administración Pública Internacional; CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; CESPAO, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUV, Oficina de las Naciones Unidas en Viena; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

14. La solución de Umoja está prestando apoyo a una organización compleja en más de 400 emplazamientos de todo el mundo. Las funciones de autoservicio de los empleados y del personal directivo, que constituyen aplicaciones pioneras en todo el sistema de las Naciones Unidas, están registrando niveles elevados de uso, lo que refleja el incremento en su adopción. En general, la solución se está estabilizando y sus mejoras reciben cada vez más aceptación en muchas esferas.

15. En julio de 2016, la función de prestación de servicios se aplicó a todas las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales a fin de racionalizar las actividades de recuperación de gastos. En agosto de 2016 se puso en marcha el módulo de estados financieros para las operaciones de mantenimiento de la paz. La formulación del presupuesto y la gestión de la cadena de suministro de la Ampliación 2 de Umoja han logrado avances considerables.

16. El equipo de Umoja ha seguido prestando apoyo mundial a la producción y ha aplicado varias mejoras en los sistemas de transacciones, el portal de autoservicio y la inteligencia institucional. La capacitación de Umoja se ha centrado en la creación de capacidad local, con miras a facilitar la incorporación de la capacitación sostenible.

B. Progresos de septiembre de 2015 a agosto de 2016

Despliegue del grupo 4

17. En su séptimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General destacó las dificultades relacionadas con el despliegue puntual del grupo 4, especialmente debidas al poco tiempo planificado entre los grupos 3 y 4, el alcance sin precedentes en lo que respecta al número de entidades y usuarios, y la cantidad de datos que debían limpiarse, enriquecerse y convertirse. Pese a esas dificultades, la Integración de Umoja se puso en marcha de manera gradual y satisfactoria en todas las entidades del grupo 4, a saber, la Sede de las Naciones Unidas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica para Europa, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Centro de Comercio Internacional y los tribunales internacionales. Al mismo tiempo, la Ampliación 1 se puso en marcha sobre el terreno para todas las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz, que ya utilizaban los Fundamentos de Umoja desde la implantación de los grupos 1 y 2 en 2013 y 2014, respectivamente.

18. El grupo 4 constituyó el despliegue de Umoja mayor y más complejo hasta la fecha. Amplió la base de usuarios de casi 12.000 a unos 32.000 y supuso el mayor despliegue del autoservicio de los empleados y el personal directivo. Por consiguiente, las tareas de gestión del cambio fueron mucho mayores y tuvieron un alcance geográfico más amplio que todos los demás despliegues.

19. El despliegue del grupo 4 fue difícil, como ya se preveía. Consistió en poner en marcha procesos institucionales armonizados que abarcaron una enorme variedad de funciones, como la gestión de la fuerza de trabajo, la administración del tiempo, la nómina de pagos, la gestión organizativa, la gestión de los viajes, las finanzas, el presupuesto, las adquisiciones, la logística, la gestión de proyectos y los servicios de apoyo, simultáneamente en gran número de entidades de la Secretaría que contaban con modelos, sistemas y prácticas institucionales divergentes. No obstante, todas las actividades de despliegue se llevaron a cabo según lo previsto y las operaciones normales se reanudaron a tiempo.

Prestación de servicios

20. La función de prestación de servicios, que se desplegó por primera vez en el grupo 3 en junio de 2015 y posteriormente en el grupo 4 en noviembre de 2015, se amplió a todas las misiones políticas especiales y misiones de mantenimiento de la paz y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la Sede el 1 de julio de 2016. La globalización de esa función permite a todas las entidades de la Secretaría que prestan servicios a clientes internos y externos gestionar los costos y las facturas de sus servicios y allana el camino para la armonización de los catálogos

de servicios y las estructuras de gastos. Se definieron más de 900 tipos de actividades para las misiones, principalmente en servicios de apoyo logístico, servicios médicos y gestión de instalaciones, sobre la base de los 3.200 tipos de actividades que se habían determinado para los grupos 3 y 4. Para ese despliegue, casi 100 personas de las misiones invirtieron en torno a 7.800 horas en la recopilación, el enriquecimiento y la conversión de datos, así como en facilitar la capacitación.

21. La función de prestación de servicios aumentará el acceso a los servicios compartidos, mejorará el seguimiento de los servicios y los cargos entre misiones, y hará frente a otras dificultades de gestión de la recuperación de gastos, como la supervisión de las cuentas por cobrar y la gestión de la liquidez.

Estados financieros

22. El proyecto relativo a los estados financieros se diseñó para automatizar la preparación de los estados financieros mediante Umoja y sustituir un proceso engorroso que abarca varios sistemas y múltiples hojas de cálculo y documentos de Word.

23. El módulo de estados financieros, que incluye nuevas funciones y herramientas tecnológicas, se puso en marcha para las operaciones de mantenimiento de la paz en agosto de 2016, lo que representó otro hito fundamental del cumplimiento del mandato otorgado por la Asamblea General en su resolución 68/247 de utilizar Umoja como piedra angular de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Se pondrá en marcha para todas las demás operaciones en enero de 2017, a tiempo para preparar los estados financieros de 2016.

24. La automatización ha aplicado utilizando dos nuevos módulos de SAP, la planificación de las actividades y la gestión de la consolidación y la divulgación. El repositorio de datos centralizados de planificación de las actividades y consolidación contiene datos financieros fácilmente accesibles obtenidos de Umoja y aporta un proceso más racionalizado para la consolidación y la preparación de los estados financieros. Gracias a la planificación de las actividades y la gestión de la consolidación y la divulgación, los estados financieros y las notas conexas se elaboran principalmente mediante procesos automatizados, complementados por algunos procesos manuales rigurosamente controlados, con documentación y registros de auditoría completos.

25. Al crear la función se tuvieron en cuenta las necesidades de todos los volúmenes de los estados financieros y se armonizaron el diseño y el desarrollo en la medida de lo posible. Sin embargo, la solución también está concebida para aceptar las necesidades especializadas de cada volumen.

26. Además del personal de Umoja, 11 funcionarios han dedicado casi 2.500 horas al prototipo, el diseño, la construcción y el ensayo relacionados con los estados financieros para las operaciones de mantenimiento de la paz. Se prevén actividades adicionales hasta finales de año para la automatización de los demás volúmenes. La firme colaboración de las dependencias institucionales permitirá la incorporación rápida de esa función.

Inteligencia institucional

27. Durante el período que abarca el informe, la inteligencia institucional se dedicó especialmente a la creación de capacidad. El modelo de datos de inteligencia

institucional de Umoja se mejoró a fin de proporcionar una base mejor para la elaboración de informes, tableros de gestión y análisis. La elaboración del informe se facilitó mediante un plan de estudios de la academia de inteligencia institucional, la capacitación de más de 375 funcionarios y la creación de un equipo mundial de 40 instructores certificados de inteligencia institucional para impartir capacitación a nivel local. Los responsables de los procesos ampliaron la iniciativa mediante capacitación funcional complementaria sobre la utilización de datos de inteligencia institucional. La elaboración de informes por los usuarios avanzados de inteligencia institucional está creciendo y el uso de la inteligencia institucional también ha aumentado constantemente, pues el número de usuarios que acceden diariamente casi se ha triplicado en comparación con el año anterior.

28. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha elaborado sistemas de presentación de informes sobre programas de los donantes mediante la consolidación de datos financieros de inteligencia institucional de Umoja con información sobre programas de otros sistemas heredados. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito está aprovechándolos para sustituir su sistema actual, que ofrece acceso en línea a sus donantes, y preparar capacidades similares para todas las entidades de la Secretaría.

29. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones también está coordinando la asignación de recursos de inteligencia institucional en todo el mundo a fin de atender la creciente demanda de informes. La incorporación inminente de recursos técnicos de inteligencia institucional de Umoja a la Oficina debe ir acompañada de una mejora de la gobernanza para establecer prioridades en la demanda a fin de asegurar la utilización óptima de recursos cualificados.

C. Actividades de estabilización

Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación de Umoja

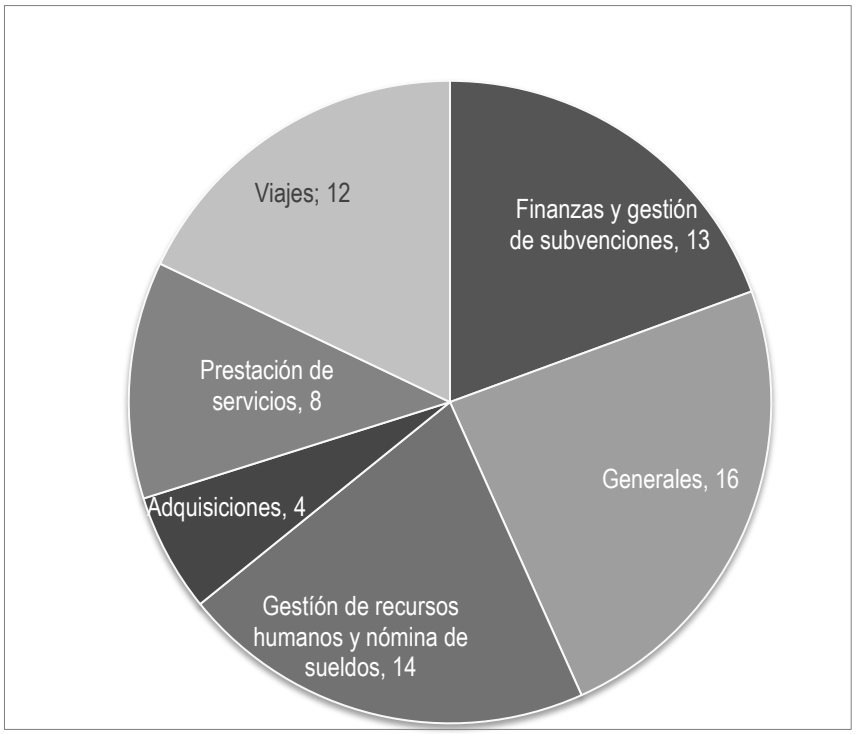
30. Surgieron problemas en diferentes ámbitos durante la fase de estabilización del grupo 4, especialmente en la transición entre ejercicios presupuestarios. Aprovechando las enseñanzas extraídas de despliegues anteriores, se recuperó la actividad del Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación, presidido por la Contralora, a fin de velar por la pronta resolución de los problemas notificados por las entidades de los grupos 3 y 4.

31. El Equipo de tareas constituye un foro para que las entidades institucionales, los responsables de los procesos, el Oficial Jefe de Tecnología de la Información y el equipo de Umoja colaboren en los problemas posteriores al despliegue, busquen soluciones y convengan en si se han de archivar.

32. Tras dos talleres de varios días de duración, las cuestiones planteadas por las entidades de los grupos 3 y 4 se armonizaron en un conjunto de 67 recomendaciones, que se refleja temáticamente en el gráfico I. Las recomendaciones se asignan a los responsables de los procesos y al Oficial Jefe de Tecnología de la Información, con fechas para la resolución. El Equipo de tareas hace un seguimiento de los progresos mediante videoconferencias celebradas cada dos semanas. En función de la complejidad de las cuestiones, se utilizan grupos de trabajo virtuales o talleres especiales, con lo que

se asegura una representación adecuada de las entidades afectadas. De las 67 recomendaciones, 13 fueron clasificadas como mejoras constantes que se deben abordar a lo largo del tiempo y el resto debían archivarse a finales de 2016.

Gráfico I
Recomendaciones principales del Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación de Umoja, por esfera funcional



33. Si bien los problemas con los datos y el sistema se encontraban entre las cuestiones identificadas y resueltas, el tema predominante ha sido el desafío global de la gestión del cambio, agravado por la tensión entre el modelo actual y el nuevo modelo operacional impuesto por la globalización de las operaciones y la normalización de los procesos. Entre los ejemplos figuran la gestión de datos maestros, los pagos y la conciliación bancaria, que aumentan la dependencia de otras entidades de la Secretaría. A la inversa, la globalización de las operaciones en un único sistema ha generado la demanda de un mayor acceso a servicios más rápidos o más baratos proporcionados por otras entidades de la Secretaría. Por consiguiente, muchas recomendaciones se refieren a cambios en las políticas y los procedimientos para aprovechar las oportunidades que ofrece Umoja.

34. Algunas recomendaciones recalcaban la necesidad de racionalizar los procesos de principio a fin, mientras que otras se centraban en el cambio de los controles relativos a las aprobaciones. Varios proveedores de servicios también solicitaron

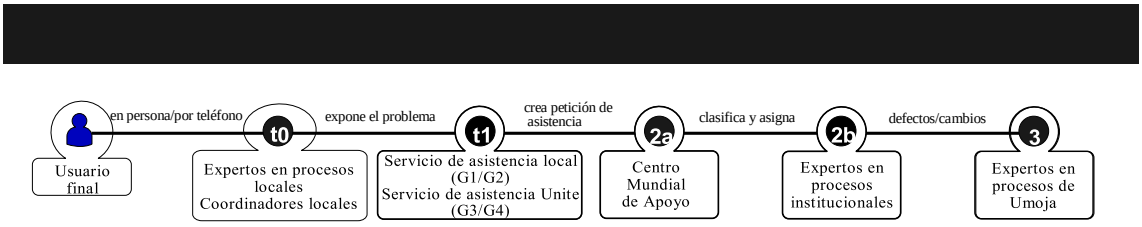
más informes operacionales y tableros interfuncionales para mejorar la gestión de los servicios.

35. Algunos resultados notables de las intervenciones del Equipo de tareas fueron los siguientes: a) un nuevo instrumento de diagnóstico para resolver problemas relacionados con la nómina de sueldos; b) la confirmación de que los bloques de pago complejos funcionaban conforme a las previsiones y la elaboración de nuevos informes para detectar problemas de pago; c) la determinación de la necesidad imperiosa de una nueva distribución de las responsabilidades para calcular satisfactoriamente el valor neto entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar de los proveedores; y d) impulsar cambios útiles en el sistema, las políticas y los procedimientos de gestión de los participantes en reuniones y los viajes, entre otros elementos.

Apoyo a la producción

36. Las disposiciones de apoyo a la producción se reforzaron a raíz de las recomendaciones del Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación para los grupos 1 y 2. El registro y el seguimiento de las peticiones de asistencia se lleva a cabo mediante el sistema de gestión de servicios iNeed y un sistema de múltiples niveles las tramita y traslada a la fase siguiente, como se muestra en el gráfico II.

Gráfico II
Servicio de asistencia a los usuarios: concepto de las operaciones



37. Los distintos niveles de apoyo han resuelto más de 54.500 peticiones de servicio en un año desde la puesta en marcha del grupo 3. Si bien la resolución de las peticiones de asistencia en los niveles 1 y 2a ha ido mejorando constantemente, la escasez de expertos en procesos locales ha provocado que se trasladen a niveles superiores. Del mismo modo, las peticiones del nivel 2b tienden a ser trasladadas al equipo de Umoja por la escasez de expertos en procesos entre los responsables de los procesos.

38. En general, el modelo de apoyo a la producción ha funcionado, pero la fase de estabilización para los grupos 3 y 4 ha sido más larga de lo previsto y exigió mucho a los expertos en procesos tanto del equipo de Umoja como entre los responsables de los procesos, lo que incidió negativamente en el diseño y la construcción de la Ampliación 2 de Umoja.

Comunicación y gestión del cambio

39. Las actividades de comunicación y gestión del cambio se han incrementado en coordinación con el sector, a fin de abarcar multitud de canales para informar a los usuarios finales y a la comunidad institucional sobre mejoras en las técnicas, las políticas y los procesos. Las notas sobre versiones, los boletines semanales para los usuarios, los artículos en iSeek, la mejora del sitio web de Umoja y una aplicación conexa de Umoja para teléfonos inteligentes han mejorado la facilidad de uso y el flujo puntual de información. Durante los despliegues, las actividades de comunicación y gestión del cambio se intensifican, en colaboración con las entidades de despliegue, mediante conferencias semanales, asambleas, puntos de autoservicio y celebraciones de entrada en funcionamiento. También se dirigen comunicaciones por separado a administradores de categoría superior e intermedia, al personal en general y a otros interesados de Umoja.

Capacitación para Umoja

40. La capacitación para Umoja se centró en el fomento de la capacidad local y el desarrollo de competencias técnicas, lo que refleja la importancia dada por la Asamblea General, en su resolución 70/248 A, a la capacitación efectiva para Umoja como elemento de un enfoque integrado de la capacitación y el desarrollo de la capacidad.

41. En cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se aplicó un enfoque de aprendizaje combinado que consta de una combinación de capacitación basada en computadora, capacitación impartida por instructores y módulos de aprendizaje a distancia, organizados en 13 esferas funcionales.

42. La Academia de Umoja, que se dirige a los administradores, expertos en procesos y expertos en procesos locales, se centró inicialmente en la capacitación de expertos en procesos locales. Más de 1.250 funcionarios han concluido con éxito un programa de experto en procesos locales de la Academia de Umoja en una o varias esferas funcionales. De ese grupo, algunos también han recibido capacitación como instructores de expertos en procesos locales. Hasta julio de 2016, cerca de 29.000 personas habían estudiado uno o más cursos de Umoja y más de 1.800 administradores habían asistido a la Academia de Umoja para administradores.

43. Garantizar una formación adecuada fue difícil para los grupos 3 y 4, debido a la dispersión geográfica y el gran volumen de usuarios finales que realizaban transacciones. Se cumplieron los objetivos de capacitación para establecer una masa crítica de usuarios capacitados; sin embargo, se produjeron cambios sustanciales en el acceso de los usuarios después de la entrada en funcionamiento que generaron una nueva demanda, que se está atendiendo mediante la capacitación de los usuarios finales impartida por instructores expertos en procesos locales.

44. Los expertos en procesos locales son usuarios finales designados que tienen pleno conocimiento de sus esferas funcionales y han dado muestra de que entienden a fondo el proceso de las transacciones de Umoja. Los expertos en procesos locales son fundamentales para prestar apoyo en el nivel 0 mediante la presentación de informes, la solución de problemas y la creación de peticiones eficaces en iNeed. Un problema constante para las entidades de los grupos 3 y 4 ha sido la capacidad de mantener un equipo adecuado de expertos en procesos locales a nivel local, así

como de liberar instructores expertos en procesos locales para satisfacer las necesidades de apoyo a la producción y de capacitación de los usuarios finales. Para aliviar el problema, en 2016 y 2017 se impartirán en todo el mundo programas de la Academia de Umoja.

45. En la actualidad hay 121 expertos en procesos certificados en una o más esferas funcionales. El enfoque de certificación de expertos en procesos también se está evaluando nuevamente, a fin de certificar al personal capacitado mediante la experiencia práctica y de aprovecharlo para capacitar a expertos en procesos locales. Además, se ha establecido la academia de inteligencia institucional como programa conjunto interfuncional, gestionado por los responsables de los procesos.

Enseñanzas extraídas

46. Umoja es la transformación institucional más importante de las Naciones Unidas en sus 70 años de historia, lo que genera tensión entre la situación actual y la prevista para los procesos y modelos institucionales, incluida la adaptación a la mayor disciplina operacional y financiera exigida por el sistema. Serán necesarios nuevos modelos de prestación de servicios y la definición de funciones y responsabilidades a fin de resolver muchos de los problemas, junto con una gestión firme del cambio. La institución está haciendo lo posible para resolver las dificultades de gestión del cambio, como la pronta eliminación de la acumulación de transacciones en curso, la actualización de las políticas, la simplificación de los procesos y la racionalización de la prestación de servicios.

47. Uno de los cambios más significativos es la introducción de la gestión del proceso de principio a fin, que exige que la Organización adopte una perspectiva horizontal e interfuncional de las tareas administrativas a fin de lograr plenamente sus objetivos de mejorar la productividad, reducir los costos, limitar la duración del ciclo, aumentar la transparencia y mejorar la calidad de los servicios.

48. La excelencia operacional únicamente puede lograrse y mantenerse si las estructuras, las políticas y los procedimientos de gestión se ajustan para apoyar la ejecución de los procesos institucionales. Esto brinda la oportunidad de racionalizar aún más la solución mediante mejoras constantes, aplicar las enseñanzas extraídas de despliegues anteriores, poner en marcha más cambios en las políticas y los procedimientos mientras se conserva la iniciativa del modelo global de prestación de servicios, y fortalecer los mecanismos de aprendizaje para promover la adopción de normas y métodos de trabajo nuevos.

IV. Preparación para futuras implantaciones

A. Grupo 5

49. El grupo 5 consiste en la puesta en marcha de la Ampliación 1 para más de 11.600 funcionarios de contratación nacional y 8.700 efectivos del personal uniformado en 38 misiones políticas especiales y misiones de mantenimiento de la paz (excepto en la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire, cuyo mandato culminará a finales de junio de 2017, de conformidad con la resolución 2284 (2016) del Consejo de Seguridad).

50. El despliegue del grupo 5, previsto inicialmente para abril de 2016 como se ilustra en el gráfico I del séptimo informe sobre la marcha del proyecto, se aplazó hasta septiembre de 2016 a fin de continuar el apoyo firme a la estabilización de los grupos 3 y 4. Si bien los preparativos iban en buen camino para el despliegue en esa fecha revisada, el Comité Directivo aceptó la recomendación de 30 de junio de 2016 del equipo del proyecto Umoja y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de aplazar la aplicación dos meses más, hasta noviembre de 2016. Los siguientes factores influyeron en esa decisión: a) los resultados de la primera prueba paralela de la nómina de sueldos pusieron de manifiesto la necesidad de nuevas actualizaciones de datos en los sistemas heredados, lo que no dejaba tiempo suficiente para preparar y ensayar los cambios necesarios en los procesos de conversión de datos antes del ensayo final; b) los grandes cambios en las estructuras organizativas de numerosas misiones de mantenimiento de la paz aprobados para el período 2016/17 no se conocían íntegramente durante la planificación del grupo 5 y el calendario no daba tiempo suficiente para un simulacro de conversión con las nuevas estructuras organizativas antes del ensayo final; y c) era aconsejable realizar un nuevo ciclo de ensayo paralelo sobre la nómina de sueldos porque reduciría en gran medida los riesgos derivados de los problemas con los datos.

51. Aunque no implica el despliegue de nuevas funciones, el grupo 5 plantea dificultades debido a la limpieza y el enriquecimiento de los datos que se han de realizar en varios sistemas heredados y a las actividades de gestión del cambio necesarias en los lugares de destino sobre el terreno, así como en la Sede. Más de 600 personas han participado en la limpieza y el enriquecimiento de datos, la coordinación del despliegue, la cartografía de acceso de los usuarios, la facilitación de la capacitación y la gestión del cambio, lo que constituye un esfuerzo importante de las misiones sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión en la Sede.

52. El despliegue en noviembre de 2016 va por buen camino, porque: a) los resultados del segundo ensayo paralelo de la nómina de sueldos fueron prometedores; b) el tercer ciclo de ensayos paralelos de la nómina de sueldos comenzó antes de lo previsto, lo que dio más tiempo para la limpieza de datos antes del ensayo final; y c) las actividades de capacitación y gestión del cambio se atienen al calendario previsto.

B. Cambios en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional

53. Los planes para la aplicación de los cambios en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) se basaban inicialmente en la estrategia de aplicación descrita en la nota del Secretario General sobre la aplicación del nuevo conjunto integral de la remuneración del régimen común en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/896 y Corr.1). Las actividades de aplicación abarcan: a) instalación de cambios en el programa informático facilitado por SAP; b) verificación técnica de los cambios en el programa informático; c) análisis técnico de las consecuencias de los programas informáticos para otras esferas de la solución de planificación de los recursos institucionales; d) ajustes en las mejoras de los programas informáticos en cuestión e informes; e) ensayos

preliminares de la solución realizados por usuarios para verificar que respeta las necesidades institucionales; f) reunión y validación de datos; g) ensayos realizados por usuarios finales; h) actualización del material de capacitación y la documentación; i) capacitación de los usuarios finales sobre los componentes del sistema y las políticas dirigida a gran cantidad de destinatarios en todo el mundo.

54. La puesta en marcha abarca las cuatro etapas siguientes, ajustadas a la entrega de cambios en los programas informáticos por SAP:

a) La fase 1 se aplicó puntualmente el 1 de julio de 2016 para todos los elementos encomendados por la Asamblea General, salvo el nuevo incentivo de movilidad y la suspensión del componente sustitutivo de los gastos de mudanza; SAP entregó los cambios de programas informáticos conexos el 15 de junio de 2016;

b) La fase 2, cuya aplicación está prevista para el 1 de noviembre de 2016, incluye el nuevo incentivo de movilidad y la suspensión del componente sustitutivo de los gastos de mudanza. Los cambios de programas informáticos entregados en junio de 2016 se están ensayando simultáneamente con la recopilación y la validación de datos;

c) La aplicación de la fase 3, que comprende todos los cambios encomendados por la Asamblea General con efecto a partir del 1 de enero de 2017, está prevista para el 1 de septiembre de 2017. Se organizó en Nueva York un taller sobre diseño de SAP, con la participación de todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas que utilizan el sistema SAP, a fin de facilitar la participación amplia del personal de la Secretaría. SAP se ha comprometido a entregar los cambios en los programas informáticos para la fase 3 los días 31 de octubre y 30 de noviembre de 2016; también ha recomendado un período de ensayo de seis meses, debido a los grandes cambios del sistema. La fase 3 supondrá una importante labor manual de recopilación y enriquecimiento de datos para atender las necesidades relacionadas con la condición de “progenitor sin cónyuge”, así como las escalas de remuneración pensionable del personal temporal;

d) La fase 4, que abarca el nuevo plan de subsidio de educación, está prevista para el 1 de enero de 2018, según lo dispuesto por la Asamblea General, y SAP entregará los cambios conexos en los programas informáticos el 31 de marzo de 2017.

C. Ampliación 2 de Umoja

55. En diciembre de 2012, la Asamblea General, en su resolución 67/246, aprobó la puesta en marcha del proyecto en todo su alcance a más tardar en diciembre de 2018, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones que figuran en el párrafo 53 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/67/565).

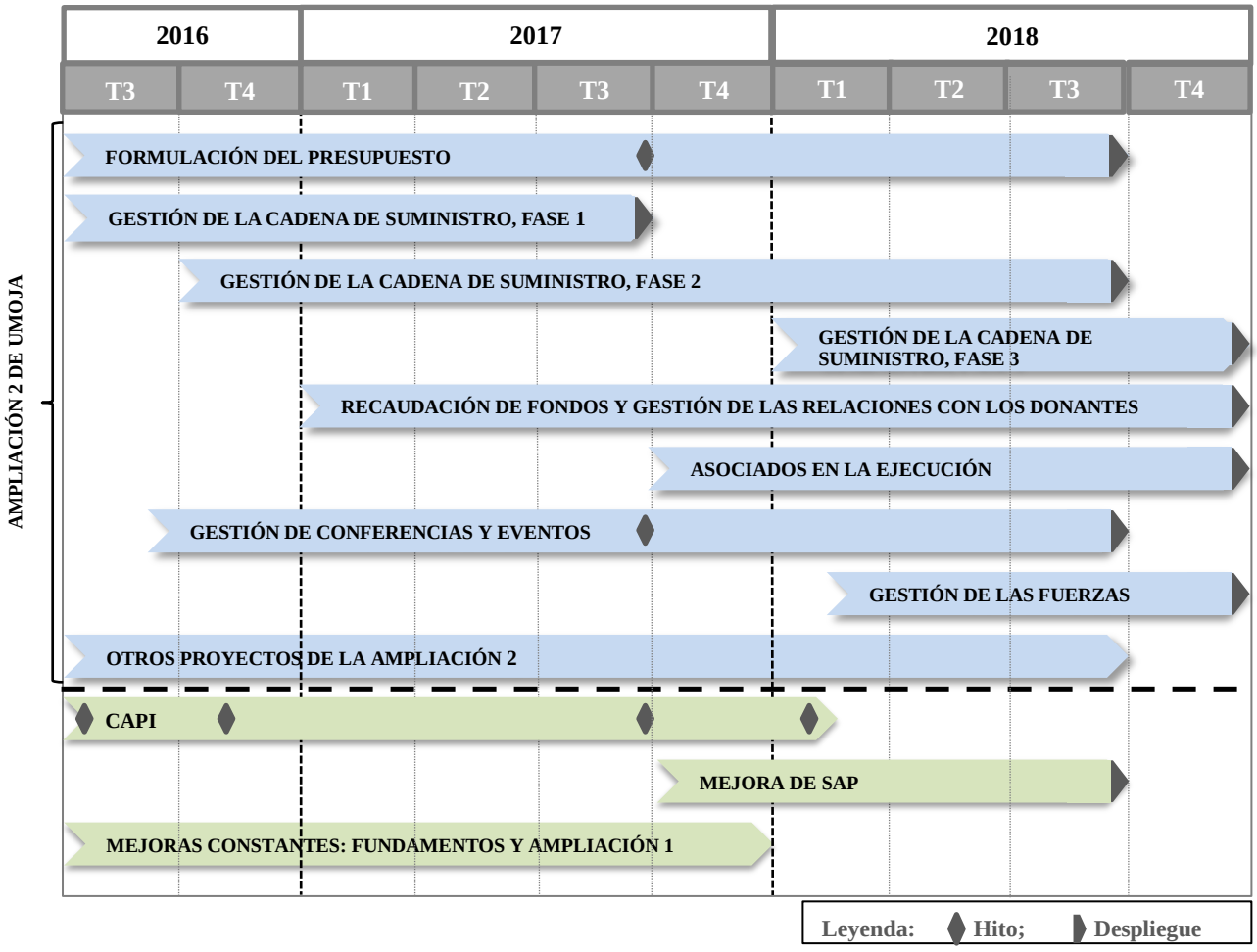
56. Además, en diciembre de 2015, la Asamblea General, en su resolución 70/248 A, solicitó al Secretario General que adoptara medidas dinámicas para abordar los desafíos y riesgos restantes relacionados con la ejecución de Umoja y asegurar que el proyecto estuviera plenamente desplegado para diciembre de 2018, de

conformidad con el calendario revisado que la Asamblea aprobó en su resolución 67/246.

57. El alcance completo de Umoja se estructuró en un total de 321 procesos, de los cuales 122 corresponden a los Fundamentos de Umoja, 66 a la Ampliación 1 y 133 a la Ampliación 2. En el presente informe se describen el calendario y el plan de trabajo para la aplicación de Umoja en su totalidad para diciembre de 2018.

58. Los procesos de la Ampliación 2 de Umoja se han agrupado de manera lógica en distintos proyectos con el fin de ponerlos en marcha. En el gráfico III se presenta un resumen de los planes de aplicación para todos los proyectos de la Ampliación 2, así como todos los demás despliegues hasta finales de 2018, como los cambios de la CAPI, la mejora de los programas informáticos de SAP y las mejoras en curso a los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. Los proyectos de la Ampliación 2 se exponen en mayor detalle a continuación.

Gráfico III
Calendario y plan de trabajo de Umoja, 2016-2018



Formulación del presupuesto

59. El proyecto de formulación del presupuesto abarca una amplia gama de funciones, lo que refleja la gran diversidad de actividades emprendidas en todo el sistema de las Naciones Unidas. Además del ciclo vital de un presupuesto, desde la formulación de las orientaciones iniciales y la planificación de los recursos por los administradores, pasando por el examen y la aprobación de los órganos legislativos y rectores, hasta los informes de ejecución a los órganos rectores, los donantes y otros interesados, las funciones abarcarán el cálculo de los costos estándar y el ajuste de los parámetros (como la inflación y las fluctuaciones de los tipos de cambio), lo que permitirá elaborar un modelo de necesidades de recursos y efectuar un análisis de sensibilidad de las estimaciones presupuestarias. Los administradores podrán preparar diferentes programas y mandatos utilizando distintos niveles de financiación, por ejemplo para las contribuciones voluntarias, así como calcular el costo de las decisiones de los órganos legislativos y rectores, como las consecuencias para el presupuesto por programas, o presupuestos revisados con arreglo a las decisiones del Consejo de Seguridad.

60. La gestión de programas de Umoja incluye la elaboración de planes detallados por programas y su consolidación en marcos de gestión basada en los resultados, con logros previstos e indicadores de progreso. También comprende la evaluación continua de las actividades de los programas, el seguimiento y la evaluación, la previsión de costos y la presentación de informes sobre los costos y la ejecución. La finalización y clausura de los programas abarcan también la devolución de los fondos no utilizados, además de la evaluación de la entrega de los productos y su contribución a los logros previstos.

61. El proyecto aprovechará asimismo las funciones de gestión de proyectos ya desplegadas en los Fundamentos de Umoja, especialmente en relación con la aprobación de modificaciones de los planes de proyectos, el mantenimiento de registros y los controles internos adecuados, como los procedimientos para el cierre mensual.

62. En el marco de la gestión de las fuerzas figuran varios procesos relacionados con la planificación o el ajuste de una misión después de la aprobación de su mandato por el Consejo de Seguridad, y con la planificación de la reducción o liquidación de una misión. Gracias a la integración de los elementos principales, el proyecto podrá apoyar la planificación de los recursos para la puesta en marcha y la liquidación de las misiones.

63. El proyecto tiene un grupo directivo presidido por la Contralora, quien también es la responsable del proceso. Para garantizar un sólido sentido de propiedad institucional, el grupo está integrado por representantes de todos los grupos institucionales fundamentales de la Secretaría, como las operaciones sobre el terreno en los ámbitos de la asistencia humanitaria, los derechos humanos y la programación ambiental, entre otros, que tienen una gran base de contribuciones voluntarias, además de las operaciones de mantenimiento y de consolidación de la paz. La diversidad de actividades y estructuras de financiación para las que debe ser útil la solución obligó a incorporar en el equipo del proyecto Umoja personal dedicado de las distintas esferas de actividad.

64. Tras realizar amplias consultas, análisis y un taller, el proyecto Umoja pudo elegir entre dos opciones de programas informáticos de SAP para la función de

formulación del presupuesto. En octubre de 2016 se realizará un ejercicio limitado de prueba de concepto para validar las hipótesis cruciales sobre las capacidades técnicas del programa informático que influyeron en la elección y proporcionar una base sólida para determinar y evaluar las esferas que tal vez sea necesario incrementar en el programa elegido.

65. Los hitos detallados para el calendario del proyecto se ultimarán después del ejercicio de prueba de concepto de octubre de 2016; el proyecto Umoja prevé múltiples prototipos seguidos de una prueba de concepto exhaustiva, equivalente a un despliegue piloto, en torno a agosto de 2017. El primer despliegue está previsto para agosto/septiembre de 2018 y se realizará simultáneamente en los presupuestos de mantenimiento de la paz para 2019/20, el presupuesto por programas para el bienio 2020-2021 y las actividades de contribuciones voluntarias que comenzarán a finales de 2018 o principios de 2019.

Gestión de la cadena de suministro

66. La gestión de la cadena de suministro es un conjunto de capacidades avanzadas, como la planificación en los ámbitos de la demanda, la oferta, la producción, el transporte y la capacidad a largo plazo. Abarca tres esferas principales interrelacionadas: a) planificación y gestión; b) desde la recepción hasta la distribución; y c) desde el empleo hasta la eliminación.

67. La gestión de la cadena de suministro se ejecutará en tres fases, a fin de que la Organización pueda adaptarse a las nuevas capacidades y reunir información normalizada e histórica suficiente para desempeñar funciones de planificación más avanzadas. Varios procesos relacionados con la recepción, el almacenamiento, la distribución y la eliminación de materiales ya se han aplicado en el marco de los Fundamentos de Umoja, especialmente en entidades no relacionadas con el mantenimiento de la paz, que no utilizan el sistema Galileo; los procesos de la Ampliación 2 se centrarán en gran medida en la planificación y actuarán como catalizadores de la automatización de la cadena de suministro, optimizando así el inventario de las existencias.

68. La gestión de la cadena de suministro también servirá de apoyo a los países que aportan contingentes o fuerzas de policía, ya que facilitará información actualizada sobre las necesidades de las misiones y permitirá una identificación rápida y una selección optimizada de los proveedores y los emplazamientos para los materiales, equipos y servicios, además de garantizar la circulación y entrega rápidas de los artículos.

Fase 1: desmantelamiento de Galileo y tramitación de entrada y salida

69. En la primera fase, la gestión de la cadena de suministro de Umoja reemplazará a Galileo en las misiones sobre el terreno para gestionar la planta, el equipo y la maquinaria, y mejorará esas funciones a fin de satisfacer las necesidades más exigentes de las misiones sobre el terreno, como la tramitación de entrada y salida, la verificación integrada del inventario de existencias físicas, la gestión del equipo de la flota y la función de selección para el equipo de campaña. El proyecto de desmantelamiento de Galileo y, lo que es más importante, la utilización plena de la gestión de la cadena de suministro de Umoja, permitirá alcanzar el objetivo

importante de armonizar los sistemas de contabilidad de activos en toda la organización en un único sistema financiero conforme a las IPSAS.

70. El desmantelamiento de Galileo sobre el terreno y la introducción de las funciones de gestión de la cadena de suministro de Umoja implican una importante gestión del cambio. Afecta a casi 5.000 usuarios en múltiples emplazamientos que apoyan funciones esenciales para las operaciones de mantenimiento de la paz. La sustitución de Galileo se aplazó durante el despliegue de los Fundamentos de Umoja sobre el terreno en 2013, a fin de mitigar el riesgo de que las misiones sobre el terreno tuvieran que hacer frente a demasiados cambios organizativos. Como solución provisional, Galileo, el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) y Umoja se integraron para las misiones sobre el terreno durante el despliegue de los grupos 1 y 2.

71. La migración de Galileo a la gestión de la cadena de suministro de Umoja consta de dos componentes esenciales: a) la limpieza y el enriquecimiento sustanciales de los datos de Galileo para ajustarlos a los requisitos de Umoja; y b) la mejora de la gestión de la cadena de suministro de Umoja para garantizar la sustitución de todas las funciones de Galileo antes del despliegue completo de la gestión de la cadena de suministro sobre el terreno. La limpieza y el enriquecimiento de los datos son responsabilidad de las misiones; en aras de la eficiencia y la coherencia, se están realizando de forma centralizada en una "fábrica de datos" en Brindisi (Italia), en coordinación con las misiones sobre el terreno. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha movilizado importantes recursos para limpiar, enriquecer y preparar los datos para la conversión a Umoja, y los costos son sufragados por las misiones sobre el terreno. Paralelamente, el diseño de las mejoras de Umoja ha culminado y se están realizando los preparativos para la fase de construcción. Ambos componentes son requisitos separados pero convergentes para asegurar el desmantelamiento de Galileo en septiembre de 2017 y para continuar la construcción y el despliegue del resto de la gestión de la cadena de suministro de Umoja.

Fase 2: planificación de la demanda y la oferta

72. La planificación de la demanda se ocupa de las capacidades avanzadas de planificación a fin de producir pronósticos operacionales para los planes de adquisición de materiales y servicios, lo que incluye agregar los requisitos de las distintas entidades. Implica la previsión estadística de la demanda sobre la base de las tendencias de consumo históricas ajustadas para diferentes escenarios y teniendo en cuenta situaciones infrecuentes, como las elecciones.

73. La planificación de la oferta incluye planificar las redes de proveedores, el reabastecimiento y las existencias de seguridad. Permite preparar planes a escala operacional para el aprovisionamiento y la entrega de bienes y servicios en el momento adecuado y a un costo optimizado, teniendo en cuenta las previsiones de demanda agregada, los parámetros del plan de reabastecimiento, las necesidades de existencias de seguridad y la disponibilidad en distintos emplazamientos. Abarca la gestión del ciclo vital de los suministros, incluidos el transporte, los requisitos de exportación e importación y la verificación de la información de envío.

74. La fase 2 depende de la fase 1 y abarca el despliegue del programa informático de planificación avanzada y optimización de SAP, lo que exigirá la capacitación exhaustiva del equipo del proyecto para configurarlo y utilizarlo; la Secretaría ya cuenta

con la licencia para ese programa. Dado que está previsto que la fase 2 comience mientras la fase 1 está en construcción, se ha de asegurar la disponibilidad permanente de recursos institucionales cualificados a fin de velar por la integración adecuada entre las fases e introducir nuevas capacidades, complementar a los expertos contractual mediante la aportación de información específica sobre la Organización y recibir conocimientos acerca de las herramientas informáticas. El proyecto exigirá que el personal reciba capacitación en metodologías avanzadas de planificación de la cadena de suministro, así como sobre el uso de los nuevos programas informáticos.

75. En el calendario del plan de trabajo del proyecto, la creación y el ensayo de la fase 2 se han comprimido para permitir el despliegue de la fase 3 antes de finales de 2018.

Fase 3: planificación de la capacidad a largo plazo

76. El proyecto se centra en el aprovechamiento de la información analítica para efectuar la planificación estratégica o a largo plazo de la oferta y la demanda, en consulta con la gestión de los programas y el abastecimiento estratégico. Evalúa las capacidades de las operaciones actuales para responder a las necesidades de suministro a largo plazo proyectadas y localiza los problemas de suministro y asignación por región. También incluye las medidas necesarias para examinar la eficacia de los principios de la cadena de suministro midiendo el desempeño respecto a los parámetros establecidos y para validar las recomendaciones encaminadas a optimizar la red de suministro. Utiliza los datos sobre el análisis de la demanda y el gasto agregados a fin de permitir un análisis del aprovisionamiento antes de establecer el presupuesto para las adquisiciones.

77. La función se basa en la capacidad analítica de los procesos de la fase 2 y está centrada intrínsecamente en el largo plazo. En consecuencia, aunque su aplicación está prevista para finales de 2018, no madurará hasta que no arraiguen las capacidades de la fase 2 y no se disponga de más información histórica y experiencia.

Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes

78. El módulo de recaudación de fondos de Umoja tiene dos componentes principales: las relaciones con los donantes y la formulación del presupuesto por programas. El primero abordará los llamamientos relacionados con los fondos y las relaciones con los donantes, mientras que el segundo proporcionará el contenido de los programas en relación con la recaudación de fondos y la presentación de informes a los donantes. La función de recaudación de fondos también enriquece la planificación de la aplicación gracias a mejores previsiones sobre los fondos y el flujo de efectivo y al seguimiento de la tramitación de los ingresos.

79. Las funciones de recaudación de fondos y relaciones con los donantes necesitan el programa informático de gestión de las relaciones con los clientes de SAP (Customer Relationship Management), que aún no se ha puesto en marcha. La Secretaría ya utiliza iNeed, que se integrará con Umoja en el marco del proyecto. Las capacidades de formulación del presupuesto por programas están a cargo del proyecto de formulación de presupuestos de Umoja antes descrito.

80. La fase inicial del proyecto, consistente en armonizar las necesidades institucionales relacionadas con la recaudación de fondos y las relaciones con los

donantes, está prevista para 2017, antes de comenzar la fase de diseño y creación. Requiere la participación activa de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, debido a la integración de iNeed y Umoja. El despliegue final de la función integrada está estrechamente relacionado con el despliegue de la formulación del presupuesto y, por tanto, se prevé para finales de 2018.

Asociados en la ejecución

81. La función de gestión de subvenciones de Umoja, desplegada como componente de los Fundamentos de Umoja, permite a la Organización gestionar varias partes del proceso de interacción con los asociados en la ejecución para la ejecución de programas y proyectos financiados con contribuciones voluntarias. Por ejemplo, la Organización ya puede capturar sus acuerdos con los asociados en la ejecución, anticipar fondos, registrar su utilización y efectuar transacciones financieras con ellos.

82. La función mejorará la interacción con los asociados en la ejecución proporcionando un portal y herramientas para que esos asociados soliciten fondos, registren los avances de la aplicación y presenten otros detalles de la ejecución.

83. El proyecto depende en gran medida de los expertos en procesos que participen en los aspectos de planificación y presentación de informes sobre los programas del proyecto de formulación del presupuesto. Por consiguiente, está previsto que comience en el cuarto trimestre de 2017, después de que se hayan elaborado los prototipos de los elementos fundamentales del proyecto de formulación del presupuesto. Se centrará inicialmente en los asociados en la ejecución del sistema de las Naciones Unidas y se ensayará con un número reducido de asociados en la ejecución ajenos a las Naciones Unidas, a fin de mitigar los riesgos de gestión del cambio.

Gestión de conferencias y eventos

84. La gestión de conferencias y eventos de Umoja consta de tres componentes principales: la planificación de eventos, la ejecución de eventos, y la producción y distribución de documentos. La planificación de eventos abarca la planificación y la gestión de lo siguiente: a) el calendario de conferencias y reuniones oficiales; b) las conferencias y reuniones no incluidas en el calendario; c) las conferencias y reuniones celebradas de manera externa; y d) eventos especiales. También incluye la asignación de recursos, por ejemplo las salas, para las conferencias y reuniones. La ejecución de eventos abarca todo el espectro de los procesos, desde la creación de los datos maestros y la gestión de los participantes hasta la celebración de los eventos y el seguimiento. La producción y distribución de documentos abarca la planificación y la gestión de los servicios de documentación, incluidas la asignación de recursos y la facturación de esos servicios. Incluye la producción de los documentos, así como su distribución, tanto impresa como por otros medios.

85. El proyecto aprovechará los sistemas existentes y las funciones de Umoja desplegadas actualmente para cubrir todas las carencias en el del ciclo vital de una conferencia o reunión. Algunos aspectos de la gestión de conferencias y eventos, como la inscripción de los participantes en las reuniones (como asociados institucionales) y los arreglos de viaje, ya están cubiertos por las funciones de Umoja actuales. Varios procesos relacionados con la planificación y ejecución de eventos ya se llevan a cabo mediante sistemas como eMeets, mientras que la

función de gestión de servicios se gestiona con iNeed. Se prevé que los procesos de producción y distribución de documentos sean ajenos a Umoja, porque exigen una función de sistema de gestión de documentos que no existe en dicho sistema.

86. A fin de proporcionar una solución eficaz y eficiente para la gestión de conferencias y eventos de Umoja que se ocupe de las necesidades organizativas en todo el mundo, habrá que revisar atentamente los procesos de principio a fin, ya que: a) algunos de los sistemas existentes no están desplegados en todos los lugares de destino ni en todas las entidades; y b) ninguno de esos sistemas abarca el ciclo vital completo de la gestión de conferencias y eventos de Umoja. Como mínimo, el proyecto puede integrar Umoja con eMeets y iNeed para la gestión de servicios. La solución integrada utilizará el catálogo de servicios de Umoja para impulsar las estimaciones de gastos, la facturación correspondiente, la recuperación de gastos y la contabilidad.

87. El proyecto consta de dos fases para aprovechar el desarrollo en curso de una "ventanilla única" por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, que tiene por objeto atender las solicitudes de los Estados Miembros de simplificar el proceso de coordinación de eventos. En colaboración con ese Departamento y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la fase de diseño inicial se utilizará para adaptar los documentos de definición del proceso correspondientes a la Ampliación 2 a fin de reflejar las nuevas necesidades institucionales para todo el ciclo de gestión de conferencias y eventos. Posteriormente, se ajustará el alcance definitivo de cada una de las dos fases del proyecto con objeto de asegurar la sinergia entre la gestión de conferencias y eventos de Umoja y la "ventanilla única".

88. El despliegue de la primera fase está previsto para el tercer trimestre de 2017 y el de la segunda, para el tercer trimestre de 2018. Aunque todas las funciones de Umoja para la gestión de conferencias y eventos se habrán creado y desplegado para 2018, la normalización de los procesos e instrumentos en todos los lugares de destino y todas las entidades que utilicen Umoja podrá plantear dificultades durante el despliegue íntegro de la solución estándar en toda la Secretaría para finales de 2018.

Gestión de las fuerzas

89. La gestión de las fuerzas de Umoja tiene tres componentes principales: "del plan al mandato"; "del mandato a la misión"; y reducción y liquidación.

90. El componente "del plan al mandato" abarca la formulación de un plan destinado a apoyar las propuestas para la aprobación del mandato de una nueva misión o para la adaptación de una misión en curso, utilizando modelos generados por el sistema, mediante el ajuste del número de puestos, los materiales (equipo de propiedad de los contingentes), los créditos y los objetos de planificación de infraestructuras. Durante la fase de diseño detallado del proyecto, se confirmará si es necesaria la aplicación del sistema de planificación de las fuerzas de defensa de SAP, para el que ya se tiene licencia. El análisis preliminar realizado en las primeras fases del proyecto Umoja tendrá que actualizarse para determinar el alcance y las opciones tecnológicas.

91. El componente "del mandato a la misión", que consiste en adaptar los planes sobre la base de la aprobación del mandato por el Consejo de Seguridad, está cubierto por el proyecto de formulación de presupuestos de Umoja, al igual que la planificación de la reducción y la liquidación.

92. Habida cuenta de la necesidad de un examen adicional de las necesidades y las opciones tecnológicas, así como de los vínculos con el proyecto de formulación de presupuestos de Umoja, el despliegue de la gestión de las fuerzas de Umoja, concretamente la planificación de las fuerzas, está previsto hacia finales de 2018.

Otros proyectos

93. La Ampliación 2 de Umoja incluye varios procesos, descritos a continuación, que implicarán actualizaciones incrementales de las funciones existentes o la integración de dichas funciones de Umoja con otros sistemas. Se diseñarán, construirán y desplegarán en 2017 y 2018, en paralelo con los demás proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

94. Los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, incluso en concepto de personal y equipo de propiedad de los contingentes, se tramitan mediante Umoja desde noviembre de 2015. Sin embargo, varios procesos iniciales se tramitan fuera de Umoja utilizando diferentes sistemas. Las misiones utilizan el sistema electrónico de equipo de propiedad de los contingentes (eCOE) para gestionar las verificaciones de dicho equipo. Su producto es utilizado por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno con objeto de actualizar manualmente el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos para el cálculo de dichos reembolsos. El sistema de base de datos sobre contingentes utilizado por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General del Departamento de Gestión, que en la actualidad se está mejorando para que los contingentes de las misiones puedan introducir datos directamente desde el terreno, es la fuente del registro de los servicios prestados por los contingentes y las unidades de policía constituidas, y también es la base para el cálculo de los reembolsos al personal. Los productos del sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos y el sistema de base de datos sobre contingentes se verifican e introducen en Umoja para habilitar los pagos.

95. El proyecto abordará el ciclo vital de los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y mejorará el proceso, bien añadiendo una función en Umoja o bien mediante la integración con los sistemas existentes. El sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos se debe sustituir con urgencia, ya que utiliza componentes de tecnología anticuados y no refleja todos los cambios recientes en el marco de reembolsos, debido a su sustitución inminente, lo que exige realizar ajustes manuales en los cálculos. El calendario del proyecto tiene dos fases para equilibrar la urgencia de sustituir el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos con la posible necesidad de integrarlo en la gestión de la cadena de suministro y la gestión de las fuerzas de Umoja.

96. Umoja debe reemplazar el portal de los Estados Miembros sobre la situación de las contribuciones. El cálculo de las cuotas ya se ha cargado en Umoja para generar las cartas correspondientes, con inclusión de los ajustes de los créditos. Si bien se prevé que el cálculo de las cuotas se siga realizando fuera de Umoja, el despliegue de las cuentas bancarias virtuales debería mejorar las disposiciones bancarias actuales, además de asegurar la aplicación oportuna de los créditos.

97. La Ampliación 2 de Umoja incluye varios procesos de gestión de servicios, tales como: a) solicitudes de servicios relacionadas con la tecnología de la información y las

comunicaciones (TIC), las instalaciones y el transporte, entre otros; y b) gestión de las órdenes de trabajo, que abarca las solicitudes y la ejecución, incluida la tramitación de la notificación, la planificación de los recursos y la programación. Los procesos de gestión de servicios también incluyen la planificación y el seguimiento del mantenimiento preventivo para los edificios, el equipo y otros, con arreglo a los ciclos de mantenimiento determinados por el tiempo u otros criterios, y la generación de órdenes de trabajo para ese mantenimiento.

98. El sistema institucional iNeed ya proporciona muchas de las funciones de gestión de servicios y es utilizado por muchos proveedores de servicios. Dado que Umoja incluye funciones de gestión de existencias, determinación de costos y facturación no disponibles en iNeed, este se integrará con Umoja para facilitar la gestión de los servicios de principio a fin y evitar la duplicación de funciones entre ambos sistemas.

D. Mejora de SAP

99. El proveedor de programas informáticos ofrece mejoras periódicas como parte del acuerdo de mantenimiento anual. Con arreglo al contrato, las actualizaciones deben ponerse en marcha dentro de un plazo especificado para recibir servicio técnico continuo. La mejora de los programas informáticos de Umoja debe aplicarse para 2020, a fin de asegurar el servicio técnico continuo y beneficiarse de las novedades informáticas en las pantallas del portal de autoservicio de empleados y del personal directivo y otras funciones fundamentales. Sin embargo, el momento de la actualización debe planificarse cuidadosamente, ya que puede perturbar las operaciones y requiere mucho tiempo y recursos para la instalación, la verificación técnica, la actualización de la documentación del usuario final y las actividades de gestión del cambio.

100. La mejora solamente podrá ensayarse después del despliegue de la fase 1 de la gestión de la cadena de suministro de Umoja en septiembre de 2017; la fase 2 se construirá y ensayará sobre el programa informático actualizado en los entornos de desarrollo y prueba, respectivamente. La mejora del programa informático de producción se programará junto con el despliegue de la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro en el tercer trimestre de 2018.

E. Mejoras de la Integración de Umoja

101. El proyecto abarca las mejoras que se determinaron mediante las iniciativas del Equipo de tareas encargado del Examen Posterior a la Implantación, así como las posibles carencias detectadas en los procesos ejecutados mediante las consultas en curso con los responsables de los procesos y los usuarios finales. Por ejemplo, la prórroga generalizada de los contratos del personal y la actualización de los cuadros de referencia son mejoras con un gran potencial para reducir la labor manual y los errores. El proyecto también incluye un examen destinado a simplificar la gestión de los viajes, sobre la base de la experiencia adquirida de los grupos 3 y 4.

102. Las mejoras están planificadas principalmente para 2016 y 2017 a fin de aprovechar la disponibilidad de expertos en procesos que también prestan apoyo a la estabilización y la aprobación de los procesos de los Fundamentos y la Ampliación 1.

V. Realización de beneficios

103. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que acelerara la formulación de planes de obtención de beneficios y que informara al respecto en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto, sin perjuicio de los procedimientos presupuestarios establecidos y las prerrogativas de la Quinta Comisión.

104. Como recomendó la Junta de Auditores en sus informes anuales cuarto y quinto sobre la aplicación de Umoja (véanse A/70/158 y A/71/180, respectivamente), las metas en materia de beneficios se han revisado sobre la base de la experiencia adquirida con el uso de Umoja. Los responsables de los procesos examinaron los aspectos identificados anteriormente, así como nuevas esferas de posible influencia.

105. El enfoque modificado vincula las mejoras cualitativas con los posibles beneficios cuantitativos. Trata de aprovechar la medición y comparabilidad de los volúmenes de transacción previos y posteriores a Umoja, u otros factores que estén disponibles, a fin de enriquecer la evaluación de los beneficios. Para las proyecciones se han tenido en cuenta, cuando ha sido posible, los beneficios cuantitativos ya logrados y las oportunidades de reconversión de procesos; también se han tenido en consideración los procesos eliminados por Umoja y la redistribución del trabajo entre los emplazamientos y las entidades organizativas.

106. El Secretario General ha recalcado reiteradamente que el despliegue íntegro y la estabilización de Umoja serán una condición previa para la realización de beneficios cuantitativos y que esa estabilización puede demorar hasta un año civil después del despliegue; esto se ha tenido en cuenta en la mayoría de las estimaciones de los beneficios.

107. Dado que Umoja actúa de catalizador y facilitador de las iniciativas del modelo global de prestación de servicios, las propuestas conexas se han armonizado para evitar el doble cómputo de los posibles beneficios. Por consiguiente, el informe sobre el modelo global de prestación de servicios describe únicamente los beneficios que pueden lograrse mediante la consolidación de los servicios administrativos.

Mejoras cualitativas

108. Las mejoras cualitativas conseguidas mediante Umoja son enormes. La visibilidad en tiempo real de información más integrada de toda la Organización permitirá tomar decisiones mejor fundamentadas sobre la gestión de los recursos.

Recursos humanos

109. En materia de gestión de los recursos humanos, Umoja ha dado visibilidad en tiempo real a los datos del personal de todo el mundo. La administración de los recursos humanos y la tramitación de las prestaciones han mejorado gracias al autoservicio de los empleados y del personal directivo, y a los flujos de trabajo automatizados, al reducir las tareas manuales y facilitar el seguimiento en tiempo real de todas las peticiones o actividades del personal. Los anticipos y pagos del subsidio de educación, los anticipos de sueldos y los pagos de la remuneración final se han racionalizado y se han eliminado los procesos manuales.

110. Umoja ha simplificado los movimientos de personal entre lugares de destino mediante la eliminación de los complejos y laboriosos documentos de transferencia (*scripts*), lo que permite mayor puntualidad en los pagos de las prestaciones en esas situaciones. Algunos procesos de recursos humanos, aunque son eficientes en general, requieren un mayor seguimiento, apoyo a los usuarios del autoservicio y validación de la información presentada mediante la autocertificación.

Finanzas

111. Umoja ha permitido la integración plena de los requisitos de contabilidad de las IPSAS, la mejora de la visibilidad en tiempo real para la movilización y utilización de los recursos mundiales, un cálculo más preciso de los costos y la mejora de la administración del efectivo.

112. La información sobre el consumo presupuestario y la disponibilidad de fondos de las distintas entidades y fuentes de financiación puede consultarse en tiempo real. El ciclo vital de los compromisos, la recepción de bienes, la facturación y los desembolsos proporciona información oportuna y mundial sobre la gestión de los fondos y los flujos de efectivo, incluidas las necesidades de divisas. Por ejemplo, se han creado más de 57.000 documentos de compromiso en 138 monedas, que cubren alrededor de 37.000 partidas presupuestarias.

113. La Organización tiene una perspectiva mejor de los gastos y mayores garantías sobre su destino, porque solamente puede adquirir los materiales y servicios del catálogo, y los gastos se clasifican automáticamente. La integración de las adquisiciones con las existencias y los activos también proporciona garantías de que todo lo que se adquiere consta físicamente en su totalidad.

114. En el caso de los recursos extrapresupuestarios, Umoja ha permitido la existencia de un archivo central de todos los acuerdos de contribución, que actualmente son más de 14.700, y ha dado visibilidad a las entradas de efectivo del ejercicio actual y los ejercicios futuros. Ha fortalecido el cumplimiento de los términos de los acuerdos con los donantes, mejorado el seguimiento del desempeño de los asociados en la ejecución, automatizado la asignación de intereses a subvenciones y, en general, aportado capacidad para mejorar la gestión de programas y proyectos. La Ampliación 2 de Umoja mejorará la movilización y la utilización de los recursos mediante la gestión de las relaciones con los donantes y los asociados en la ejecución.

115. La gestión de las cuentas por cobrar y por pagar ha mejorado considerablemente. Umoja ofrece un panorama claro de más de 100.000 operaciones de pago mensuales y la oportunidad de compensar las cuentas por cobrar con las cuentas por pagar a los proveedores en todas las esferas de actividad, lo que no era posible con los sistemas heredados.

116. El despliegue mundial de Umoja y la reorganización consiguiente de las disposiciones bancarias han dado lugar a una reducción significativa de las cuentas bancarias y las transferencias de fondos. Se prevé que la eliminación de los comprobantes y los pagos entre oficinas evite labores manuales conexas en la contabilidad financiera.

117. Un único sistema de nómina de sueldos para todas las categorías de personal en todos los lugares de destino, con la integración completa de los datos del personal, financieros y bancarios, ha generado tanto beneficios como dificultades. Ha obligado a aumentar la coordinación para la gestión de la nómina de sueldos, lo que incluye la armonización de los procesos que repercuten en ella, y ha permitido la administración centralizada de la transmisión de datos a las compañías de seguros y la Caja de Pensiones, entre otros.

118. Umoja también ha simplificado la transferencia y el pago de las deducciones en la nómina de sueldos, como las cuotas de la asociación del personal y las deducciones de la Cooperativa Federal de Ahorros y Préstamos de las Naciones Unidas. La tramitación de impuestos ha mejorado aumentando flexibilidad en los pagos y con los abonos electrónicos a los contribuyentes de los Estados Unidos, lo que elimina los problemas de envío postal de cheques, especialmente para el personal sobre el terreno. También ha mejorado la interacción con la Caja Común de Pensiones. Además, los pagos generales a los consultores y contratistas individuales son más sencillos y están en marcha algunas mejoras adicionales de los procesos conexos. Se prevé facilitar un mayor número de solicitudes urgentes de reembolso de gastos de viaje mediante las mejoras planificadas en el módulo de viajes a fin de reducir la tramitación manual de dichas solicitudes.

119. Las interfaces con los proveedores, como agentes de viajes y proveedores de suministros de oficina, pueden reducir el tiempo de tramitación y las labores de pedidos y gestión de las cuentas por pagar. Sin embargo, obtener los máximos beneficios en esos ámbitos requerirá acuerdos de suministro a largo plazo y nuevas interfaces.

Servicios centrales de apoyo

120. Umoja ofrece mejor visibilidad a la cartera mundial de bienes inmuebles, que abarca 64 entidades en más de 150 países; la información incluye casi 47.000 elementos de arquitectura, entre ellos unos 5.800 edificios en casi 1.900 emplazamientos, y más de 1.200 contratos de arrendamiento de bienes inmuebles, en calidad de propietario o de inquilino. Mediante la solución relativa a los bienes inmuebles se han obtenido más de 8,6 millones de dólares en ingresos por concepto de alquiler.

121. La gestión de los viajes ha cambiado significativamente. El autoservicio de los empleados ha eliminado las solicitudes de viaje en papel y ha traspasado parte de la tramitación a los viajeros, lo que ahorra muchas tareas pero a veces aumenta la necesidad de apoyo y las dificultades de la contabilidad posterior. El proceso estándar de tres etapas en las que participa el viajero, el oficial certificador y el oficial de viajes, ha eliminado varias fases de los sistemas anteriores.

122. Un sistema global integrado permite realizar análisis en tiempo real de la información y los gastos de viaje. Los usuarios y los administradores de viajes pueden evaluar mejor las actividades mediante indicadores clave del desempeño normalizados, acceder a los precios de los billetes de avión y los itinerarios, y comprobar el costo promedio por billete, las rutas principales y los costos por transacción; pueden supervisar la compra anticipada de billetes, acceder a información mundial sobre precios para encontrar las tarifas aéreas más

competitivas y estar en mejores condiciones de pronosticar y planificar los viajes, lo que permite tomar decisiones más informadas y eficaces en función de los costos, así como reducir las demoras en la tramitación de los pedidos de viaje. El sistema también contiene los reglamentos y las normas sobre los viajes a fin de fomentar su cumplimiento. Las próximas mejoras de los procesos de viaje que se están examinando actualmente tal vez den la oportunidad de mejorar la experiencia de los usuarios y aumentar el ahorro en los costos de gestión de viajes.

123. Umoja ha permitido la aplicación de un modelo operacional mundial de adquisiciones. Gracias a la gestión de datos maestros, actualmente hay consolidados en Umoja 31.000 proveedores únicos para todas las entidades de la Secretaría. Una base de datos mundial de proveedores comerciales, combinada con la codificación rigurosa de los tipos de bienes y servicios adquiridos por la Organización, refuerza la visibilidad global de las relaciones comerciales y mejora las oportunidades de negociación de condiciones más favorables.

124. El proceso de adquisición y pago tiene el potencial de lograr descuentos de los proveedores, por ejemplo por pronto pago. En muchos casos, esas disposiciones ya se han incluido en los acuerdos contractuales; la Organización redoblará sus esfuerzos para seguir negociando con los proveedores las mejores condiciones de pago, aprovechando que ahora tiene mayor capacidad para vigilar la verificación de bienes y servicios, la certificación de las facturas y la situación de los pagos. Sin embargo, la realización de esos beneficios en la práctica depende en gran medida de la diligencia en la recepción e inspección, la certificación, la tramitación de facturas y los desembolsos; en el mejor de los casos, en la práctica podría hacerse efectivo el 50% de los descuentos por pronto pago en contratos de alto valor.

125. Del mismo modo, una mejor gestión de contratos mediante la consolidación de los cerca de 3.200 sistemas y contratos locales tiene el potencial de prevenir la duplicación de las adquisiciones.

Cadena de suministro y logística

126. Umoja permite el funcionamiento integrado de la cadena de suministro desde el “carrito de la compra” hasta las adquisiciones, la recepción de bienes, el almacenamiento de materiales, la emisión y el consumo. Con los grupos 3 y 4, esto incluye una visión global de casi 12.000 materiales en 78 lugares de almacenamiento y la mejor visibilidad de los envíos mediante la supervisión de la recepción. Con el desmantelamiento de Galileo en las misiones sobre el terreno en 2017, Umoja permitirá una mejor gestión del inventario en todo el mundo. Las capacidades de planificación de la oferta y la demanda se reforzarán con el despliegue de la gestión de la gestión de la cadena de suministro de la Ampliación 2 de Umoja.

Tecnología y gestión de datos

127. El principal impulsor de la obtención de beneficios en tecnología y gestión de datos ha sido la desactivación de varios sistemas heredados, tras sustituirlos por Umoja. Además de los ahorros en equipo y programas informáticos y en los

recursos humanos conexos, la simplificación de los sistemas de tecnología de la información y la situación del apoyo informático ha permitido que este se ofrezca de manera más centrada y selectiva. A medida que aumenten las capacidades de inteligencia institucional aplicadas, se prevén más beneficios derivados de la mejor agregación de datos y la reducción del número de bases de datos empleadas.

Beneficios cuantitativos

128. El Secretario General sigue decidido a ofrecer la totalidad de los beneficios cualitativos, por un valor de entre 140 millones y 220 millones de dólares para 2019. En el cuadro 2 se resumen los beneficios cuantitativos realizados, por valor de 50 millones de dólares con cargo al presupuesto ordinario para los bienios 2014-2015 y 2016-2017 y por valor de 19,7 millones de dólares con cargo a los presupuestos de mantenimiento de la paz y de la cuenta de apoyo para los ejercicios 2015/16 y 2016/17. También incluye los beneficios que se reflejarán en los presupuestos ordinarios para los bienios 2018-2019 y 2020-2021 y en los presupuestos de mantenimiento de la paz y de la cuenta de apoyo para los ejercicios 2017/18 a 2020/21. A finales de 2019 se habrán realizado beneficios acumulados por valor de 163,7 millones de dólares y a finales del bienio 2020-2021, por valor de 205,5 millones de dólares.

Cuadro 2
Beneficios cuantitativos de Umoja
(En millones de dólares de los EE.UU.)

Presupuesto ordinario		*Mantenimiento de la paz*	
2014-2015	2,3	2013-2015[a]	1,2
2016-2017	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	33,2
2018-2019	27,8	2018/19	33,0
Subtotal, hasta 2019	**77,8**	**Subtotal, hasta 2019**	**85,9**
		2019/20	9,0
2020-2021	7,2	2020/21	25,6
Subtotal, hasta 2021	**7,2**	**Subtotal, hasta 2021**	**34,6**
Total	**85,0**	**Total**	**120,5**
Total de beneficios que se realizarán para 2019			**163,7**
Total de las beneficios que se realizarán para 2021			**205,5**

[a] Reducción de los cargos bancarios durante varios ejercicios económicos.

129. Umoja ha reducido las labores de las dependencias de apoyo administrativo traspasándolas a los miembros del personal mediante el autoservicio y la autocertificación de los empleados, así como las labores entre los lugares de destino mediante la globalización de las operaciones, y ha eliminado ciertas tareas mediante

la automatización de los flujos de trabajo o la mejora de los procesos. Esos aspectos constituyen la base de los beneficios cuantitativos del apoyo administrativo y otros gastos.

130. La ganancia en eficiencia estimada en materia de procesos de recursos humanos se deriva principalmente de las siguientes funciones en la etapa actual: a) autoservicio de los empleados para la administración del tiempo, especialmente las solicitudes de vacaciones anuales y licencias de enfermedad, y para la certificación mensual y anual del tiempo; b) autoservicio y autocertificación de los empleados para el subsidio de alquiler; y c) racionalización del procesamiento del formulario de trámites del personal al eliminar el paso de la aprobación de los asociados de recursos humanos.

131. También se han realizado ya los beneficios previstos inicialmente en la línea de trabajo de finanzas; por tanto, el incremento de los beneficios dependerá de mejoras tales como añadir interfaces con más proveedores y ajustar los modelos de prestación de servicios.

132. En lo relativo a la tramitación de los arreglos de viaje y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje, se prevé que los beneficios cuantitativos se materialicen en presupuestos futuros en todas las dependencias orgánicas a medida que se incluyan nuevas mejoras en el módulo sobre viajes de Umoja para agilizarla. Se lograrán descuentos de los proveedores mediante un modelo operacional mundial de adquisiciones que aprovechará la mejor planificación de las adquisiciones y los descuentos por pronto pago, entre otros elementos.

133. Se prevé que la gestión de la cadena de suministro de Umoja genere importantes beneficios cuantitativos a partir del último trimestre de 2019, cuando se haya estabilizado dicha gestión en la Ampliación 2 de Umoja.

134. En total se han retirado 456 sistemas heredados, que ya se han desmantelado o están en proceso de desmantelamiento como consecuencia del despliegue de Umoja. El grupo 5 y la Ampliación 2 de Umoja brindarán ahorros adicionales gracias al desmantelamiento de sistemas tales como Progen y Galileo, utilizados en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

VI. Integración, reorganización y reestructuración de los recursos

135. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera desarrollando y reteniendo conocimientos especializados a nivel interno sobre Umoja y que elaborase, con carácter prioritario, un plan de acción detallado para garantizar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos, a fin de que los conocimientos adquiridos permaneciesen en la Organización, y que proporcionara información detallada en el contexto del siguiente informe sobre la marcha del proyecto.

136. Hasta hace poco tiempo, la preparación de las sucesivas fases del despliegue y la gestión de los problemas posteriores a dicho despliegue ejercían una presión considerable sobre el reducido grupo de expertos en procesos, lo que limitaba la transferencia de conocimientos de los contratistas a los funcionarios. A medida que

se han empezado a estabilizar los grupos 3 y 4, se ha acelerado esa transferencia de conocimientos y, a partir de junio de 2016, los servicios por contrata se han ido reduciendo progresivamente siempre que ha sido posible.

137. El grupo más amplio de expertos en procesos institucionales en toda la Organización también se está expandiendo gradualmente. Al incorporar en el proyecto a expertos procedentes de distintas esferas institucionales, que más adelante vuelven a sus oficinas respectivas, se ha creado una red de expertos que pueden actuar en equipos globales interfuncionales para resolver problemas de índole general. A fin de implantar con éxito la Ampliación 2 de Umoja y garantizar la capacidad sostenible a largo plazo, será imprescindible que prosiga ese desarrollo conjunto de la capacidad y que puedan aprovecharse esos conocimientos especializados.

138. Teniendo todo eso presente, la preparación de la Ampliación 2 de Umoja concede especial importancia a la estrecha colaboración entre funcionarios y contratistas en el seno de equipos integrados, y a la capacitación especializada y anticipada del personal, a fin de reducir el tiempo y los costos derivados de la transferencia de conocimientos de consultores expertos y contratistas. Como se indica en la sección VIII, relativa a las necesidades de recursos, la reducción progresiva de los contratistas se basa en ese plan.

139. Para planificar las líneas de trabajo concurrentes en la Ampliación 2 de Umoja, algunas de las cuales se refieren a nuevas tecnologías y esferas funcionales, también ha sido necesario reorganizar al personal y los servicios por contrata en un número inferior de equipos integrados, con objeto de lograr una mayor consolidación e integración de las actividades y funciones técnicas de la plataforma SAP. Del mismo modo, se ha hecho imprescindible reorganizar y reajustar las estructuras de puestos del proyecto correspondientes a 2017 para crear un equipo más pequeño pero con las dimensiones óptimas y las competencias necesarias en todas las esferas técnicas y funcionales a fin de mantener el apoyo a Umoja una vez que el sistema se haya implantado de manera completa. En consecuencia, se está impartiendo al personal capacitación interdisciplinaria en esferas de conocimiento conexas, siempre que lo permita su respectiva agenda de trabajo, actual o prevista.

140. Como se muestra en el organigrama que figura en el séptimo informe sobre la marcha del proyecto, el equipo de Umoja está integrado en la actualidad por 90 funcionarios. Al 31 de agosto de 2016, de los 90 puestos 77 estaban ocupados, 3 estaban en proceso de contratación, 5 estaban bloqueados por personal asignado y 5 se habían congelado en previsión de la reducción del personal del proyecto, como se indica en el cuadro 3.

Cuadro 3
Situación de los puestos ocupados y vacantes de Umoja al 31 de agosto de 2016

Situación	*SSG*	*D-2*	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*P-2*	*SG (CP)*	*SG (OC)*	*Total*
Puestos ocupados										
Plantilla	1	1	5	19	30	8	1	1	8	74
Temporarios	–	–	1	1	–	–	–	–	1	3
Subtotal, puestos ocupados	**1**	**1**	**6**	**20**	**30**	**8**	**1**	**1**	**9**	**77**
Puestos vacantes										
En proceso de contratación	–	–	–	–	2	1	–	–	–	3
Vacantes temporales	–	–	–	1	2	–	–	–	2	5
Vacantes permanentes	–	–	1	–	3	–	–	–	1	5
Subtotal, puestos vacantes	**–**	**–**	**1**	**1**	**7**	**1**	**–**	**–**	**3**	**13**
Total, puestos autorizados	**1**	**1**	**7**	**21**	**37**	**9**	**1**	**1**	**12**	**90**

Abreviaturas: CP, categoría principal.; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales; SSG, Subsecretario General.

141. A fin de cumplir múltiples objetivos, a saber, prepararse para la puesta en marcha de la Ampliación 2, integrar el apoyo a los Fundamentos y la Ampliación 1, e iniciar la primera fase del proceso encaminado a reducir el equipo del proyecto, debe llevarse a cabo una importante reorganización de las funciones del proyecto, acompañada de un plan de dotación de personal que permita realizar más reajustes a lo largo de 2018 y 2019.

142. Para 2017, la nueva estructura y distribución de los puestos, que comprende 78 puestos según se indica en el anexo del presente informe, prevé menos equipos integrados con objeto de consolidar progresivamente las funciones y competencias y de reducir los recursos específicos asignados a funciones administrativas y de apoyo, gestión de proyectos, gestión del cambio, y despliegue y realización. De los 78 puestos propuestos, 64 se consolidarán en los siguientes equipos: a) estructura de la solución y análisis de actividades; b) gestión de la ejecución; y c) despliegue, realización y proyectos técnicos. La consolidación tiene por objeto generar mayores sinergias entre las líneas de trabajo por lo que respecta a las vías concurrentes para introducir mejoras constantes en la Integración de Umoja y a la construcción y el despliegue de la Ampliación 2. Además, a partir de 2017 se asignarán ocho puestos (5 P-5 y 3 P-4) a las distintas esferas de actividad y a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como elemento de la fase transitoria de integración encaminada a crear capacidad en esas esferas para mantener el apoyo a Umoja, entre otras cosas, en la coordinación del despliegue de la Ampliación 2 de Umoja.

143. La reorganización permitirá suprimir 21 puestos, a saber, 3 D-1, 4 P-5, 10 P-4 y 4 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías), en esferas en las que se puedan reducir o incluso suprimir los recursos y donde la labor residual de esos puestos, de haberla, pueda ser realizada por el nuevo equipo de estructura consolidada, simultáneamente con la integración en curso. Al mismo tiempo, se propone crear otros nueve puestos, a saber, tres P-3, dos P-2 y cuatro del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), para complementar la reorganización y reestructuración, teniendo en cuenta los nuevos conjuntos de competencias y la complejidad de las funciones que han de desempeñarse en el futuro, especialmente una vez que se haya implantado Umoja en todo su alcance. Por lo tanto, para 2017, el programa de trabajo y las propuestas de recursos conexas que se describen en el presente informe prevén un total de 78 puestos, tal como se muestra en el anexo.

144. En el cuadro 4 se indican los 21 puestos que se propone suprimir, junto con la esfera funcional a la que están asignados.

Cuadro 4
Puestos que se propone suprimir en 2017

Categoría de los puestos	*Función/línea de trabajo*	*Número de plaza*
D-1	Gestión de recursos humanos	30077737
D-1	Gestión del cambio	30077738
D-1	Gestión de proyectos	30077739
P-5	Despliegue	30077745
P-5	Finanzas	30078021
P-5	Gestión del cambio	30077746
P-5	Gestión de proyectos	30077750
P-4	Gestión de recursos humanos	30077761
P-4	Gestión de recursos humanos	30078027
P-4	Administración	30077759
P-4	Gestión de proyectos	30077755
P-4	Gestión de proyectos	30077758
P-4	Oficina del Subsecretario General	30079765
P-4	Gestión de proyectos	30079781
P-4	Gestión de proyectos	30079787
P-4	Tesorería	30079771
P-4	Gestión de recursos humanos – inteligencia institucional	30079780

Categoría de los puestos	*Función/línea de trabajo*	*Número de plaza*
SG (OC)	Oficina del Subsecretario General	30077732
SG (OC)	Gestión de proyectos	30077733
SG (OC)	Despliegue	30079799
SG (OC)	Tecnología de la información/capacitación	30078029

Abreviatura: SG (OC), Servicios Generales (otras categorías).

145. La reducción de personal proseguirá en 2018 con la supresión de tres puestos P-5 y tres P-4, lo que se complementará con la creación de dos nuevos puestos P-2 para aprovechar ese año la disponibilidad de candidatos preseleccionados del programa para jóvenes profesionales para la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones. En consecuencia, las propuestas de recursos para 2018 prevén otra reducción de 74 puestos, a medida que más funciones vayan suprimiéndose o vayan siendo asumidas por otras esferas de actividad y por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

146. A lo largo de 2019, en función del ritmo al que se estabilicen los despliegues de la Ampliación 2, podrán reducirse otros 14 puestos (1 Subsecretario General, 2 D-1, 3 P-5, 4 P-4 y 4 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) con respecto al último trimestre del año. El plan de reducción deberá ir precedido de un programa intensivo de capacitación en SAP para el personal del proyecto y de una transferencia planificada de conocimientos y competencias, tanto internos como de los contratistas, a medida que se afiancen las funciones de la Ampliación 2 y disminuya la demanda de apoyo posterior al despliegue.

147. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que elaborase planes de transición detallados para establecer arreglos de apoyo a largo plazo para la solución Umoja a cargo del Oficial Jefe de Tecnología de la Información y para incorporar la solución Umoja en la actividad general; que proporcionase información detallada sobre la gobernanza, la gestión y los arreglos operacionales en relación con las fases desplegadas; y que le presentase información al respecto en su siguiente informe sobre la marcha del proyecto.

148. El equipo del proyecto Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones siguen colaborando en la elaboración y puesta en marcha del plan de integración para transferir a la Oficina las funciones de TIC, lo que incluye la posibilidad de aprovechar a escala mundial los conocimientos y competencias existentes. Las tareas ya integradas o en proceso de integración en la Oficina son las siguientes:

a) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ya es responsable de toda la infraestructura relativa a Umoja, incluidos los servicios contratados a proveedores externos;

b) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está coordinando en la actualidad los recursos mundiales de inteligencia institucional de TIC a fin de atender la gran demanda de informes basados en los datos de Umoja.

También es inminente la transferencia de otras funciones de inteligencia institucional de Umoja a la Oficina;

c) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está asumiendo de forma progresiva la coordinación del apoyo a la producción. Si bien las peticiones de asistencia de nivel 2b están siendo atendidas por el personal de los responsables de los procesos, y las de nivel 3 por los expertos de Umoja, la Oficina está examinando las peticiones de todos los niveles para mejorar la solución temprana de los problemas de los niveles más bajos (1 y 2a) y optimizar el uso de los recursos especializados;

d) Se está procediendo a integrar todos los cursos de capacitación sobre Umoja en el sistema de gestión del aprendizaje de Inspira, con la colaboración de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y el equipo de Umoja.

149. Se prevé la transferencia inminente de un mayor número de funciones a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, tras garantizar la reorganización y distribución de esas funciones entre el personal para velar por la adecuada supervisión y rendición de cuentas en relación con ellas. Entre esas funciones se cuentan la de facilitar el acceso a los usuarios, gestionar la migración de los cambios del código de los programas informáticos del desarrollo a la producción, y mantener el sistema de capacitación de Umoja.

150. A partir de 2018 se prevé integrar las funciones de coordinación mundial de la capacitación en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. El proyecto Umoja seguirá apoyando la creación de contenidos, la planificación de cursos y la oferta de capacitadores expertos para los proyectos de la Ampliación 2, hasta su despliegue y estabilización. Los responsables de los procesos tendrán que asumir gradualmente la actualización periódica del contenido de los cursos de capacitación sobre los Fundamentos y la Ampliación 1, y el mantenimiento de un grupo suficiente de capacitadores, entre otras cosas utilizando algunos de los recursos asignados a la fase transitoria de integración.

151. El apoyo sostenido a Umoja también entrañará la creación de capacidad en las esferas institucionales, tanto en materia de capacitación como de ensayo y apoyo a la producción. Durante las fases de desarrollo intensivo de los programas informáticos, como la Ampliación 2, el pequeño grupo de expertos en procesos se verá sometido a gran presión para llevar a cabo simultáneamente las actividades de ensayo, capacitación y apoyo a la producción, lo que resultará problemático. Los responsables de los procesos, aprovechando las enseñanzas extraídas del grupo de despliegue en la Sede y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, deberán centrarse en crear equipos a nivel mundial para el ensayo, la capacitación y el apoyo a la producción, y en determinar y asignar recursos especializados como parte del proceso de integración en la estructura institucional.

VII. Gestión de riesgos

152. En su resolución 70/249 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que realizara una evaluación objetiva del estado de preparación institucional para el cambio operacional a fin de evitar desviaciones respecto de los planes del proyecto

y las proyecciones de gastos, y le reiteró su solicitud para que hiciera todo lo posible por eliminar los sobrecostos con medidas para aumentar la eficiencia y una gestión racional del proyecto.

153. El proyecto sigue mejorando la gestión de riesgos para hacer frente a los nuevos retos que van surgiendo. La base de datos sobre riesgos y problemas se ha ampliado para incluir recursos clave de las dependencias institucionales de los responsables de los procesos y de las entidades.

154. Seguidamente se mencionan los riesgos más destacados que se están gestionando:

a) Insuficiencia de recursos humanos cualificados para responder a la demanda acumulada de todas las líneas de trabajo previstas de Umoja, entre otras cosas en lo que respecta al apoyo a la producción y las actividades de mejora constante de las funciones ya desplegadas. El riesgo es considerablemente mayor en el caso de la Ampliación 2 de Umoja, ya que tanto el proyecto como los responsables de los procesos y las principales esferas de actividad deberán, simultáneamente, volver a planificar su capacidad y reestructurar el inventario de competencias para diseñar, construir, ensayar y desplegar las líneas de trabajo de la Ampliación 2 de Umoja, algunas de las cuales entrañan nuevas herramientas y esferas funcionales;

b) El despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y la reducción simultánea del equipo del proyecto aumentará la carga sobre los recursos especializados para participar en las actividades interdisciplinarias de capacitación y transferencia de conocimientos, o de prestar apoyo a esas actividades. Con la reducción del personal también se corre el riesgo de perder prematuramente recursos especializados;

c) Uno de los riesgos fundamentales que habrá que gestionar será la disponibilidad de capacidad suficiente en las esferas institucionales para apoyar todos los procesos nuevos o existentes de Umoja, una vez que se hayan desplegado plenamente, y más habida cuenta de las múltiples iniciativas de cambio que ello puede implicar. A tal efecto será preciso continuar asignando a las pertinentes líneas de trabajo de Umoja suficiente personal externo al proyecto para garantizar una colaboración institucional efectiva y la capacidad necesaria para el apoyo posterior al despliegue;

d) La aplicación de los cambios de la CAPI pone en peligro otras líneas de trabajo. La reforma en profundidad de la estructura de la escala de sueldos obligará a SAP a proporcionar una nueva solución de programas informáticos para la gestión de las nóminas y a hacer una nueva comprobación del sistema de pago de nóminas de todo el personal de la Secretaría, tan pronto como se hayan implantado los grupos 3 a 5;

e) Los problemas derivados de la gestión de los cambios y de la adopción por los usuarios persistirán tras la estabilización del sistema. Aunque habrá que solucionar algunos problemas en esferas funcionales concretas, muchos de los retos posteriores al despliegue seguirán refiriéndose a las nuevas formas de trabajar y de gestionar los recursos, derivadas de la mayor disciplina exigida por Umoja. Como proyecto de transformación institucional, el éxito de Umoja dependerá de la reestructuración de los procesos y de las mejoras constantes, lo que exigirá tiempo, recursos y el compromiso permanente de las dependencias institucionales después del despliegue.

VIII. Necesidades de recursos

A. Necesidades de recursos revisadas para 2016-2017

155. En su séptimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que, en la primera parte de la continuación del septuagésimo período de sesiones, se presentarían a la Asamblea General para su examen las necesidades de recursos revisadas para el bienio 2016-2017, teniendo en cuenta la planificación y las consecuencias financieras de las actividades no planificadas realizadas en 2015, las modificaciones y mejoras tras el despliegue del grupo 4 para el mantenimiento de las operaciones, y los cambios en el conjunto integral de la remuneración de la CAPI. Las necesidades revisadas no se presentaron antes debido a la intensa presión derivada de las actividades de estabilización después del despliegue del grupo 4. En el presente informe se consignan las necesidades de recursos revisadas para 2016-2017.

156. Como se indicó en el séptimo informe sobre la marcha del proyecto, las actividades no planificadas adicionales repercutieron en los planes y recursos del proyecto al retrasar las actividades relativas al grupo 5, así como el diseño, la construcción y el ensayo de la Ampliación 2 de Umoja. No obstante, aunque se consumieron más recursos en actividades no planificadas, no llegaron a gastarse algunos de los recursos financieros previstos para la Ampliación 2 de Umoja, al no ser posible asignar esas tareas a expertos en procesos, razón por la que se han vuelto a programar para períodos posteriores (véase el cuadro 5).

157. En 2016, la demanda de apoyo posterior al despliegue duró más de lo previsto. A pesar de que no se desplegaron las nuevas funciones en el grupo 4, a diferencia del grupo 3, la diversidad de prácticas y necesidades existentes en las entidades de ese grupo plantearon un mayor número de problemas a la hora de adoptar los procesos de Umoja y pusieron de manifiesto nuevos escollos relacionados con los programas informáticos. Además de los ajustes relativos a las políticas y los procesos, el equipo de Umoja resolvió más de 900 problemas relativos a los programas informáticos, casi el 30% de ellos mediante la mejora de funciones.

158. Al mismo tiempo, fue necesario asignar recursos para apoyar las mejoras derivadas de los cambios de la CAPI. En consecuencia, hubo que retrasar algunas actividades de la Ampliación 2 de Umoja y desviar recursos al apoyo a la producción, la estabilización y la aplicación de los cambios de la CAPI.

159. Se ha llevado a cabo recientemente en el marco del proyecto Umoja un examen detallado de los procesos de la Ampliación 2 a fin de evaluar con mayor precisión el esfuerzo y las condiciones que conllevarán su construcción y despliegue para finales de 2018. Fruto de esta evaluación, también fue la decisión de iniciar el ensayo de los programas informáticos mejorados de SAP a partir de septiembre de 2017 y de implantarlos simultáneamente con la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro, lo cual también repercutirá en la utilización de los recursos en 2017.

160. Las necesidades de recursos revisadas para el bienio 2016-2017 también reflejan la primera fase de la reestructuración de los recursos de personal y el inventario de competencias para adaptarlos a las necesidades de la Ampliación 2 de Umoja, así como la reducción e integración finales del equipo del proyecto, ya esbozadas en la sección VI.

161. En el cuadro 5 figuran los gastos efectivos actualizados para el bienio 2014-2015, incluidos los fondos no utilizados por retrasos en las actividades, y en el cuadro 6 se presentan los recursos adicionales necesarios para el bienio 2016-2017, tras deducirse los fondos no utilizados para el bienio 2014-2015.

Cuadro 5
Gastos correspondientes al bienio 2014-2015
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de los gastos	*Previstos en A/69/385*	*Efectivos*	*Diferencia (aumento/ (disminución))*
Puestos	32 490,9	30 954,9	(1 536,0)
Otros gastos de personal	22 359,0	18 216,7	(4 142,3)
Consultores y expertos	1 066,4	641,3	(425,1)
Viajes de funcionarios	2 999,8	2 407,2	(592,6)
Servicios por contrata	58 501,3	50 260,2	(8 241,1)
Gastos generales de funcionamiento	5 917,8	5 308,5	(609,3)
Suministros y materiales	178,7	35,7	(143,0)
Mobiliario y equipo	5 872,1	3 694,0	(2 178,1)
Total	**129 386,0**	**111 518,5**	**(17 867,5)**

Cuadro 6
Necesidades de recursos revisadas para 2016-2017
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de los gastos	*Previstas en A/69/385* *(1)*	*Revisadas* *(2)*	*Diferencia (aumento/ (disminución))* *(3) = (2)-(1)*	*Saldo no utilizado 2014-2015* *(4)*	*Necesidades adicionales para 2016-2017 en cifras netas* *(5) = (3)-(4)*
Puestos	21 534,0	28 045,0	6 511,0	1 536,0	4 975,0
Otros gastos de personal	9 989,7	14 897,6	4 907,9	4 142,3	765,6
Consultores y expertos	929,2	964,6	35,4	425,1	(389,7)
Viajes de funcionarios	1 903,8	1 250,0	(653,8)	592,6	(1 246,4)
Servicios por contrata	15 650,0	47 500,0	31 850,0	8 241,1	23 608,9
Gastos generales de funcionamiento	4 051,9	4 940,0	888,1	609,3	278,8
Suministros y materiales	121,9	85,0	(36,9)	143,0	(179,9)
Mobiliario y equipo	111,2	1 288,4	1 177,2	2 178,1	(1 000,9)
Total	**54 291,7**	**98 970,6**	**44 678,9**	**17 867,5**	**26 811,4**

Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal

162. Las necesidades estimadas por valor de 28.045.000 dólares permitirán sufragar los sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a 90 puestos en 2016 y 78 puestos (1 Subsecretario General, 1 D-2, 4 D-1, 17 P-5, 27 P-4, 12 P-3, 3 P-2, 5 de Servicios Generales (categoría principal) y 8 de Servicios Generales (otras categorías)) en 2017. La propuesta refleja la reestructuración de los puestos del proyecto sobre la base de la reorganización de las funciones indicada en el anexo. Cabe señalar que el aumento neto de 4,975 millones de dólares se debe al mantenimiento de la dotación de personal en 90 puestos para 2016, en lugar de los 74 previstos inicialmente, y en 78 puestos para 2017, en lugar de los 50 previstos, como se propuso en el sexto informe sobre la marcha del proyecto (A/69/385).

163. Los recursos para otros gastos de personal, estimados en 14.897.600 dólares, corresponden a 41 plazas temporarias en 2016 y 40 en 2017. Las plazas temporarias agrupan una combinación de miembros del personal contratados por sus conocimientos especializados, mediante adscripciones de otras organizaciones de las Naciones Unidas o por contratación externa, y expertos institucionales de diversos departamentos y oficinas. El incremento neto se debe a que se ha mantenido el número de plazas, que supuestamente iba a reducirse a 30 para el bienio 2016-2017.

Consultores y expertos y servicios por contrata

164. Hará falta una provisión de 964.600 dólares para la contratación continuada de seis consultores que presten servicios especializados en el sector inmobiliario y en materia de logística y sistemas de proyectos.

165. Se prevé que para los servicios por contrata se necesitarán recursos por valor de 47.500.000 dólares. La provisión abarca el coste estimado de los servicios requeridos del integrador de los sistemas y los servicios especializados de SAP. Aunque hasta julio de 2016 los gastos se han destinado principalmente a apoyar la estabilización de la Integración de Umoja en todos los grupos, durante el resto de 2016 y en 2017 se invertirán en diseñar y construir la Ampliación 2 de Umoja, y en prestar algún apoyo a la actualización de SAP e introducir mejoras constantes respecto de las funciones ya desplegadas. El incremento neto durante el bienio se debe al aplazamiento de las actividades de diseño y construcción de la Ampliación 2 de Umoja desde 2015 hasta el bienio en curso, y a una evaluación más detallada de la labor futura aprovechando la experiencia adquirida en los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, entre otras cosas en cuanto a la necesidad de recurrir a contratistas locales o extranjeros.

Viajes y capacitación de personal del proyecto

166. Los recursos estimados de 1.000.000 de dólares en concepto de viajes del personal del proyecto reflejan una menor previsión de viajes de expertos para las actividades de puesta en marcha y conversión de datos. Además de sufragar los viajes para actividades de despliegue y capacitación, con esos recursos se prestará apoyo a múltiples talleres para ultimar los requisitos institucionales y las especificaciones del diseño y realizar pruebas de concepto y ensayos, entre otras cosas.

167. Se estima que se necesitarán 250.000 dólares para financiar la capacitación técnica en la plataforma SAP del personal del proyecto, factor fundamental para reducir la dependencia de los servicios por contrata y, en última instancia, para permitir la reducción gradual del equipo básico hasta llegar a su etapa integrada final.

Gastos generales de funcionamiento

168. Mediante los recursos destinados a gastos generales de funcionamiento, estimados en 4.940.000 dólares, se sufragarán los gastos de alquiler, equipo de oficina, acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento informático y comunicaciones.

Suministros y materiales, mobiliario y equipo

169. Mediante los recursos destinados a suministros y materiales de oficina, estimados en 85.000 dólares, y a mobiliario y equipo, estimados en 1.288.400 dólares, se sufragarán el apoyo necesario de automatización de oficinas para el personal del proyecto, el equipo informático especializado y las licencias para los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja que requieran el uso de distintas tecnologías y la integración con múltiples sistemas.

B. Necesidades de recursos para 2008-2017

170. Sobre la base de la precedente estimación actualizada de los recursos necesarios para el bienio 2016-2017, el gasto total efectivo y previsto del proyecto para el período comprendido entre 2008 y 2017 asciende a 466.163.400 dólares, en comparación con los 439.352.000 dólares previstos en el sexto informe sobre la marcha del proyecto, como se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7
Necesidades de recursos revisadas para 2008-2017
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de los gastos	*2008-2015 efectivas*	*2016-2017 revisadas*	*Total*	*Importe aprobado*	*Aumento/ (disminución)*
Puestos	76 456,6	28 045,0	104 501,6	99 526,6	4 975,0
Otros gastos de personal	40 704,0	14 897,6	55 601,6	54 836,0	765,6
Consultores y expertos	2 383,8	964,6	3 348,4	3 738,1	(389,7)
Viajes de funcionarios	5 629,9	1 250,0	6 879,9	8 126,3	(1 246,4)
Servicios por contrata	175 599,2	47 500,0	223 099,2	199 490,3	23 608,9
Gastos generales de funcionamiento	18 893,4	4 940,0	23 833,4	23 554,6	278,8
Suministros y materiales	891,5	85,0	976,5	1 156,4	(179,9)
Mobiliario y equipo	46 634,4	1 288,4	47 922,8	48 923,7	(1 000,9)
Total	**367 192,8**	**98 970,6**	**466 163,4**	**439 352,0**	**26 811,4**

C. Necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019

171. Como se indica en el calendario y el plan de trabajo de Umoja detallados en el gráfico III, se prevé que 2018 se caracterice por un intenso período de construcción, ensayo y despliegue de muchas de las líneas de trabajo concurrentes de la Ampliación 2 de Umoja. A diferencia de lo ocurrido en 2017, las actividades de despliegue se intensificarán, a la vez que deberían disminuir el ritmo y el volumen de la demanda de mejoras relacionadas con las funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja.

172. En 2019, la mayoría de las funciones que se desplieguen de la Ampliación 2 de Umoja lo harán durante la fase de apoyo intensivo. Las enseñanzas extraídas de anteriores despliegues indican que será necesario establecer un equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación para canalizar y resolver los problemas derivados de la adopción de las nuevas funciones. Aunque en 2019 será posible reducir aún más los servicios por contrata, la reducción del personal del proyecto deberá ser más gradual a partir del último trimestre de 2019 para tener en cuenta posibles retrasos en el despliegue y problemas no previstos en la fase posterior al despliegue. Durante ese período será fundamental la capacitación interdisciplinaria adicional en SAP, así como funcional y técnica, del personal del proyecto para apoyar el proceso de reducción del equipo sin poner en entredicho su capacidad de mantener el apoyo a la producción para todas las funciones de Umoja desplegadas.

173. En el cuadro 8 se resumen las necesidades de recursos previstas para el proyecto en 2018 y 2019, por objeto de gastos, que se explican con detalle más adelante.

Cuadro 8
Necesidades de recursos previstas para 2018-2019
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de los gastos	*2018*	*2019*	*2018-2019*
Puestos	13 200,0	12 000,0	25 200,0
Otros gastos de personal	5 600,0	4 400,0	10 000,0
Consultores y expertos	500,0	300,0	800,0
Viajes de funcionarios	750,0	450,0	1 200,0
Servicios por contrata	23 000,0	12 000,0	35 000,0
Gastos generales de funcionamiento	2 500,0	2 500,0	5 000,0
Suministros y materiales	50,0	50,0	100,0
Mobiliario y equipo	300,0	200,0	500,0
Total	**45 900,0**	**31 900,0**	**77 800,0**

Cuadro 9
Necesidades de recursos totales previstas para el proyecto Umoja
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Objeto de los gastos	*2008-2015 efectivas* (1)	*2016-2017 revisadas* (2)	*2008-2017 totales* (3) = (1) + (2)	*2018-2019 previstas* (4)	*Total* (5) = (3) + (4)
Puestos	76 456,6	28 045,0	104 501,6	25 200,0	129 701,6
Otros gastos de personal	40 704,0	14 897,6	55 601,6	10 000,0	65 601,6
Consultores y expertos	2 383,8	964,6	3 348,4	800,0	4 148,4
Viajes de funcionarios	5 629,9	1 250,0	6 879,9	1 200,0	8 079,9
Servicios por contrata	175 599,2	47 500,0	223 099,2	35 000,0	258 099,2
Gastos generales de funcionamiento	18 893,4	4 940,0	23 833,4	5 000,0	28 833,4
Suministros y materiales	891,5	85,0	976,5	100,0	1 076,5
Mobiliario y equipo	46 634,4	1 288,4	47 922,8	500,0	48 422,8
Total	**367 192,8**	**98 970,6**	**466 163,4**	**77 800,0**	**543 963,4**

Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal

174. Las necesidades de recursos estimadas por valor de 25.200.000 dólares permitirán sufragar los sueldos y los gastos comunes de personal correspondientes a 74 puestos en 2018 y 60 puestos en 2019. La propuesta de 74 puestos en 2018 (1 Subsecretario General, 1 D-2, 4 D-1, 14 P-5, 24 P-4, 12 P-3, 5 P-2, 5 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) y 8 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) obedece a la segunda etapa de la reducción del equipo del proyecto que, unida a una mayor integración, contribuirá a redimensionar el proyecto y a racionalizar su estructura de costos. A partir de enero de 2018, se propone la supresión de tres puestos de categoría P-5 y tres de categoría P-4 y la creación de dos nuevos puestos de categoría P-2, a fin de aprovechar la lista de candidatos preseleccionados del programa para jóvenes profesionales en la esfera de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, que estará disponible a finales de 2017.

175. En 2019, según el ritmo al que se estabilice la Ampliación 2 de Umoja, podría reducirse gradualmente el número de plazas hasta un total de 60 a partir del último trimestre del año, con la propuesta de supresión de 1 puesto de Subsecretario General, 2 D-1, 3 P-5, 4 P-4 y 4 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías) y la eliminación de la mayor parte de las funciones administrativas y de apoyo cuando se integre un equipo básico en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a partir de 2020.

176. Las necesidades para otros gastos de personal, estimadas en 10.000.000 de dólares, corresponden a una provisión para 32 plazas temporarias en 2018 y 24 plazas temporarias en 2019. Con esas plazas se satisface la necesidad continuada de expertos institucionales en 2018 y la reducción gradual de los recursos en 2019, dependiendo del ritmo al que se estabilice la Ampliación 2 de Umoja.

177. En 2020 se prevé que el equipo básico se reduzca aún más, hasta 50 puestos, gracias a la mayor consolidación de las funciones y la capacitación interdisciplinaria del personal, que se pretende acelerar con la reorganización propuesta para 2017.

Consultores y expertos, y servicios por contrata

178. Se necesitará una provisión de 800.000 dólares para seguir contando en 2018 con los servicios de consultores especializados en logística y sistemas de proyectos, y para su supresión gradual en 2019.

179. Las necesidades previstas por valor de 35.000.000 de dólares en concepto de servicios por contrata abarcan el costo estimado de los servicios requeridos del integrador de los sistemas y los servicios especializados de SAP, principalmente para el diseño y la construcción de la Ampliación 2 de Umoja en 2018 (23.000.000 de dólares), y para el apoyo posterior al despliegue, la estabilización, las mejoras de la Ampliación 2 de Umoja y la transferencia de conocimientos al personal en 2019 (12.000.000 de dólares).

Viajes y capacitación de personal del proyecto

180. Las necesidades estimadas de 750.000 dólares en concepto de viajes de personal reflejan la demanda prevista en 2018 de viajes de expertos en procesos para dar apoyo a las actividades de puesta en marcha y conversión de datos en varias líneas de trabajo concurrentes de la Ampliación 2 de Umoja, y para talleres adicionales de diseño y ensayo. En 2019, se necesitará aún una cuantía reducida de recursos para la capacitación y el apoyo posterior al despliegue, entre otras cosas para resolver problemas derivados de la adopción institucional que requieran el asesoramiento de expertos del equipo básico del proyecto.

181. Se necesitarán unos recursos estimados por valor de 450.000 dólares para la capacitación técnica en la plataforma SAP, a fin de seguir capacitando al personal del equipo básico y reducir así la dependencia de los servicios por contrata, y para acelerar la reducción del equipo a lo largo de 2019.

Gastos generales de funcionamiento

182. Las necesidades en concepto de gastos generales de funcionamiento, estimadas en 5.000.000 de dólares, sufragarán los gastos de alquiler, equipo de oficina, acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento informático y comunicaciones, de los cuales el alquiler representa el gasto mayor.

Suministros y materiales, y mobiliario y equipo

183. Se necesitarán unos recursos estimados de 100.000 dólares en concepto de suministros y materiales de oficina, y de 500.000 dólares en concepto de mobiliario y equipo para responder a las necesidades del personal del proyecto en 2018 y 2019.

IX. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo de Umoja

184. Los gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo posterior al despliegue no figuran en el presupuesto del proyecto. Estos gastos, que comprenden los relacionados con el equipo informático, el mantenimiento de las licencias de los programas informáticos, los servicios de hospedaje, las telecomunicaciones y el apoyo técnico, se consideran gastos de funcionamiento institucionales recurrentes en la fase posterior al despliegue y, por lo tanto, se incluyen en el presupuesto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como en los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. Las necesidades para el bienio 2018-2019 figuran en el informe del Secretario General sobre el estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas (A/71/400) y se incluirán en el esbozo del proyecto de presupuesto para el bienio 2018-2019.

X. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General

A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017

185. En su resolución 63/262, la Asamblea General hizo suyas las disposiciones de participación en la financiación del proyecto de planificación de los recursos institucionales propuestas en el párrafo 79 del informe del Secretario General sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1). El arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado es el siguiente: 15% con cargo al presupuesto ordinario, 62% con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 23% con cargo a las cuentas especiales para gastos de apoyo a los programas.

186. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos adicionales necesarios para finalizar las actividades que se tiene previsto llevar a cabo durante el resto de 2016 y en 2017. La financiación propuesta de estas necesidades adicionales, así como las correspondientes a 2018 y 2019, se prorratearían de conformidad con el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado, como figura en los cuadros 10 y 11.

Cuadro 10
Resumen de las necesidades de recursos propuestas que deberá aprobar la Asamblea General para 2016 y 2017, por fuente de financiación
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Fuente de financiación	*Recursos aprobados*	*Necesidades revisadas*	*Necesidades adicionales propuestas*	*Porcentaje*
Presupuesto ordinario	65 902,7	69 924,5	4 021,8	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	272 398,3	289 021,3	16 623,0	62
Recursos extrapresupuestarios	101 051,0	107 217,6	6 166,6	23
Total	**439 352,0**	**466 163,4**	**26 811,4**	**100**

Cuadro 11
Resumen de las necesidades de recursos propuestas para 2018 y 2019, por fuente de financiación
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Fuente de financiación	*Necesidades de recursos*	*Porcentaje*
Presupuesto ordinario	11 670,0	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	48 236,0	62
Recursos extrapresupuestarios	17 894,0	23
Total	**77 800,0**	**100**

B. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General

187. **Se solicita a la Asamblea General que**:

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

b) Apruebe las necesidades de recursos revisadas para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2017, como figuran en el cuadro 6 y basadas en la reorganización, la reestructuración y la integración que se presentan en la sección VI;

c) Tome nota de los gastos previstos del proyecto para 2018 y 2019, como figuran en el cuadro 8, que incluyen la nueva reducción del personal en función de los avances en el despliegue y la integración;

d) Observe que las necesidades de recursos estimadas para 2018 y 2019 figurarán en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 y en los respectivos proyectos de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes a ese mismo período;

Presupuesto por programas

e) Consigne la suma de 4.021.800 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 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 2017, y que se imputaría al fondo para imprevistos correspondiente al bienio 2016-2017;

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

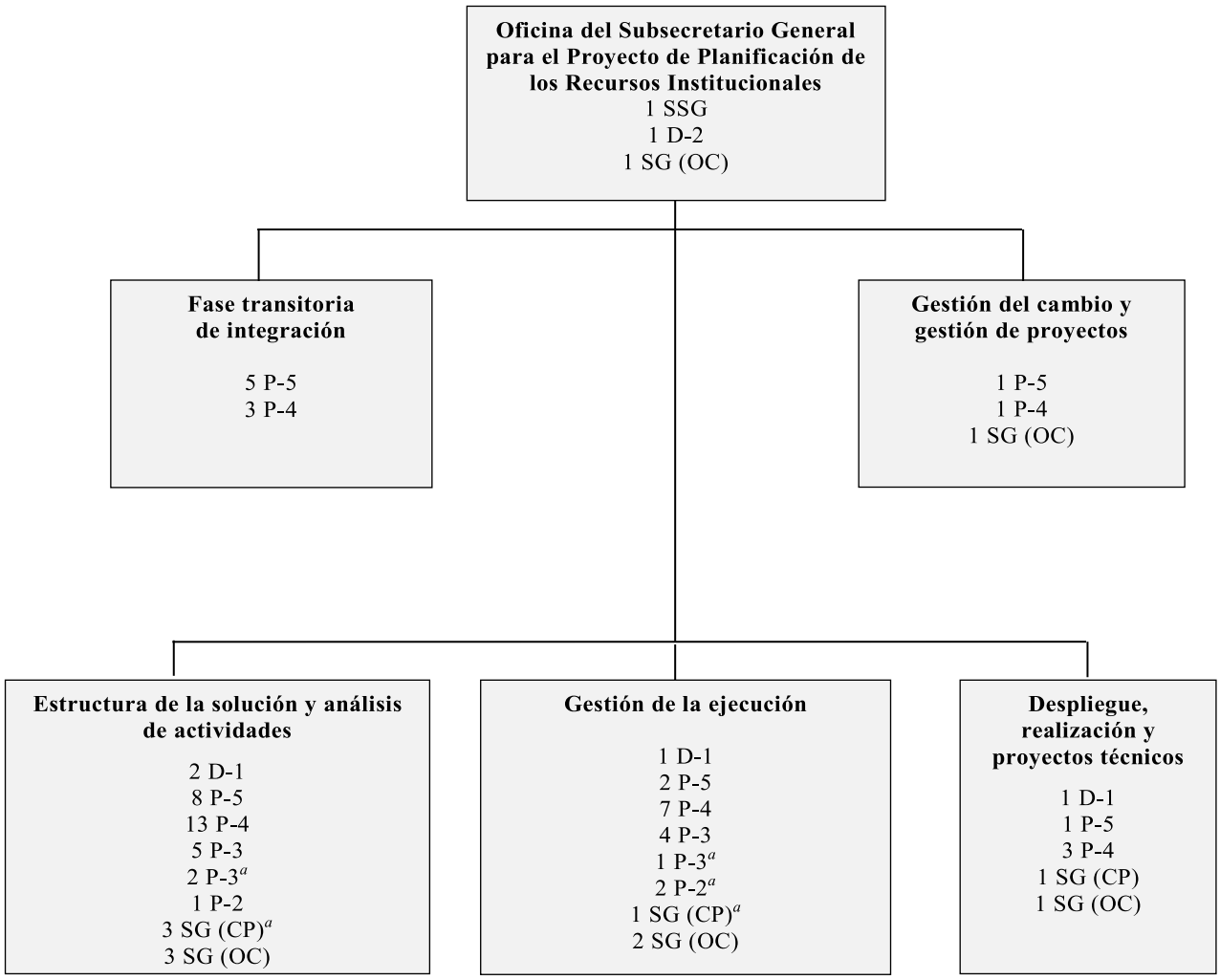
f) Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 16.623.000 dólares en las necesidades posteriores de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2017 y el 30 de junio de 2018;

Recursos extrapresupuestarios

g) Observe que se financiarán necesidades por valor de 6.166.600 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

Anexo

Organigrama y distribución de los puestos para 2017



Abreviaturas: CP, categoría principal; OC, otras categorías; SG, Servicios Generales; SSG, Subsecretario General.

[a] Puesto nuevo.