



Asamblea General

Distr. general
18 de septiembre de 2017
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Temas 136 y 149 del programa

Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

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

Noveno 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. En el informe se presenta información actualizada desde la publicación del octavo informe sobre la marcha del proyecto ([A/71/390](#)).

Umoja es una de las iniciativas de transformación más importantes para la Secretaría de las Naciones Unidas. Por primera vez, la Secretaría tiene una única solución mundial que está permitiendo gestionar de manera eficiente y transparente los recursos financieros, humanos y físicos de la Organización. Umoja ha reemplazado diversos sistemas heredados, ha racionalizado e integrado numerosos procesos fragmentados y no estándares, ha automatizado procesos manuales que requieren un uso intensivo de recursos, concretamente mediante la eliminación de muchos formularios en papel, ha hecho posible el autoservicio para el personal y los cuadros directivos y ha hecho que los datos mundiales sean visibles en tiempo real.

Uno de los cambios más importantes desencadenados por Umoja ha sido la introducción de la gestión de procesos 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 y la duración del ciclo, aumentar la transparencia y mejorar la calidad de los servicios.

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 15 de noviembre de 2017.



La base de usuarios de Umoja se ha ampliado a más de 42.440 funcionarios de 400 lugares de todo el mundo; se han asignado cumulativamente más de 103.000 funciones institucionales a más de 15.800 usuarios, mientras que el autoservicio para los empleados y los cuadros directivos está registrando altos niveles de uso. Para los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, la atención se ha desplazado a las “mejoras continuas”, debido a una mayor apreciación de las capacidades del sistema, a las oportunidades que ofrece el modelo de prestación de servicios institucionales y a una mejor valoración de las causas de los problemas que dificultan la adopción tanto por los usuarios como a nivel institucional. La Ampliación 2 se está desarrollando en varias líneas de trabajo simultáneas para desplegarla durante 2018, principalmente.

El presente informe abarca los avances logrados en la elaboración y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, los cambios en el conjunto integral de la remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), las mejoras continuas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja y una importante actualización del programa informático SAP. El presente informe confirma que el proyecto se ajusta a los plazos previstos y al presupuesto presentado en el octavo informe sobre la marcha del proyecto.

En la sección III se subraya el éxito del despliegue del grupo 5 en noviembre de 2016, el módulo de los estados financieros para 8 volúmenes no relacionados con el mantenimiento de la paz en febrero de 2017, los cambios introducidos en el conjunto integral de remuneración de la CAPI en enero y septiembre de 2017, la fase 1 de la gestión de la cadena de suministros (la desactivación de Galileo) en septiembre de 2017 y la estabilización de los grupos 3 y 4, que se refleja en la disminución del número de incidentes que requieren apoyo de producción, así como las pruebas cada vez más numerosas de la adopción del proyecto por los usuarios.

En la sección IV se describen los planes de trabajo para los proyectos hasta el fin de 2018, incluidos los planes para la implementación de todas las funcionalidades de Umoja a más tardar en diciembre de 2018, como reiteró la Asamblea General en su resolución [70/248 A](#).

La sección V contiene el estudio de viabilidad actualizado del proyecto de Umoja que la Asamblea General solicitó en su resolución [71/272 A](#), incluido un análisis de los beneficios cualitativos y cuantitativos, los costos directos e indirectos y el costo total de la propiedad. En esta sección también se describe un programa de supervisión continua de las mejoras y un proyecto para garantizar la realización sostenida de beneficios.

En la sección VIII se incluye una estimación de los recursos necesarios para el bienio 2018-2019, en consonancia con las propuestas ya presentadas en el octavo informe sobre la marcha del proyecto.

En la sección IX figuran las medidas recomendadas para la Asamblea General, incluida la solicitud de que tome nota de los progresos en la ejecución del proyecto y apruebe las necesidades de recursos para 2018 y 2019, incluida la reorganización propuesta de la estructura de puestos.

Índice

	<i>Página</i>
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. Progreso: septiembre de 2016 a agosto de 2017	8
C. Mejoras continuas	15
IV. Preparación para futuras implantaciones	16
A. Ampliación 2 de Umoja	16
B. Actualización de SAP	25
V. Estudio de viabilidad actualizado	25
A. Beneficios cualitativos	25
B. Beneficios cuantitativos	30
C. Costos directos e indirectos y costo total	33
D. Programa para la supervisión de las mejoras continuas	37
VI. Integración, reorganización y reestructuración de los recursos	39
VII. Gestión de riesgos	42
VIII. Necesidades de recursos	43
A. Gastos correspondientes a 2016-2017	43
B. Necesidades de recursos para 2018 y 2019	43
IX. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General	46
A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019	46
B. Medidas que se recomiendan para su adopción por la Asamblea General	47
Anexos	
I. Usuarios y funciones transaccionales y de inteligencia institucional de Umoja	48
II. Organigrama y distribución de los puestos para 2018	49

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 él se ofrece información actualizada sobre el estado del proyecto desde la publicación del octavo informe sobre la marcha del proyecto ([A/71/390](#)) y se abordan las decisiones adoptadas por la Asamblea en su resolución [71/272 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 activo defensor del proyecto. El Comité de Gestión, presidido por el Jefe de Gabinete, examina periódicamente 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. El personal directivo superior tiene un papel clave para marcar la pauta con miras a establecer un ‘enfoque institucional’ y la apertura para reconfigurar sus procesos y prácticas actuales en beneficio de la Organización. A fin de gestionar y asegurar el logro de mejoras continuas, se están llevando a cabo iniciativas estratégicas y técnicas en sinergia para que la solución de Umoja se actualice y mejore técnicamente cuando sea necesario. Desde el punto de vista estratégico, un nuevo elenco del Equipo de Tareas encargado del Examen Posterior a la Implementación, en estrecha colaboración con el equipo del modelo global de prestación de servicios, evaluará las necesidades de reconversión de la Secretaría Global. En el plano técnico, se ha iniciado un proceso de diagnóstico de las mejoras continuas para proporcionar información detallada y visibilidad sobre la adopción y el uso de Umoja. La gestión del proyecto Umoja siguió fortaleciéndose para afrontar las nuevas presiones que conllevan los flujos de trabajo simultáneos y una abultada cartera de proyectos.

B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

4. 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).

5. La Junta de Auditores, en su sexto informe anual sobre la marcha de la ejecución del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (véase [A/72/157](#)), reconoció que la implementación de Umoja en todo el mundo para más de 40.000 funcionarios en 400 lugares era un gran logro, dada la complejidad del proyecto y su difícil comienzo. La Junta observó que Umoja seguía siendo fundamental para el éxito de la reforma y modernización de la administración de las Naciones Unidas y tenía la posibilidad de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros, y que las dependencias institucionales debían seguir asumiendo plenamente como propio el

proyecto Umoja y colaborar de forma estrecha y constructiva con los responsables de los procesos y el equipo de Umoja para optimizar la solución.

6. La Junta había formulado 43 recomendaciones desde su primera auditoría, realizada en 2012. De las 18 recomendaciones pendientes formuladas por la Junta en sus informes anteriores, todas ellas aceptadas por la Administración, cuatro se habían aplicado del todo, 12 estaban en vías de aplicación y la Junta consideró que dos no se han aplicado; de estas dos, vinculadas al apoyo a la producción y aplicadas sustancialmente, la Administración presentará pruebas para apoyar el cierre de una y propone que la segunda se considere superada por los acontecimientos. En su sexto informe anual, la Junta formuló seis recomendaciones principales en relación con, entre otras cosas, la realización de beneficios, la gestión del riesgo, la capacitación y la inteligencia institucional.

7. La OSSI realizó en el período que se examina varias auditorías subrayando continuamente la necesidad de evaluar la aplicación y la gestión del cambio iniciadas por las entidades de ejecución. En los 19 informes de auditoría publicados sobre Umoja desde el inicio del proyecto se incluyeron 196 recomendaciones. De ellas, hay 14 recomendaciones pendientes: nueve de ellas están actualmente en fase de ejecución y la Administración aportará, para su examen por la OSSI, pruebas en apoyo del cierre de las cinco restantes.

III. Situación del proyecto

A. Sinopsis de los hitos y logros del proyecto

8. Los principales hitos del proyecto desde su creación se presentan en el cuadro 1:

Cuadro 1

Hitos principales del proyecto Umoja, 2013 a 2018

<i>Fecha</i>	<i>Fase</i>	<i>Despliegue de Umoja</i>	<i>Situación</i>
Julio de 2013	Fundamentos	Proyecto piloto en la FPNUL y la OCENUL	Concluido
Noviembre de 2013		Grupo 1: Fundamentos desplegado en todas las misiones de mantenimiento de la paz	Concluida
Marzo de 2014		Grupo 2: Fundamentos desplegado en todas las misiones políticas especiales	Concluida
Julio de 2014	Proyecto piloto de integración	Ampliación 1 desplegada en la MINUSTAH	Concluida
	Fundamentos	Bienes inmuebles desplegado en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUN y la CEPA	Concluida
Noviembre de 2014		Bienes inmuebles desplegado en toda la Secretaría	Concluida

<i>Fecha</i>	<i>Fase</i>	<i>Despliegue de Umoja</i>	<i>Situación</i>
Junio de 2015	Integración ^a	Grupo 3: Fundamentos y Ampliación 1 desplegados en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la ONUN, el PNUMA, ONU-Hábitat, la CESPAP y la UNAKRT	Concluida
Noviembre de 2015		Grupo 4: Fundamentos y Ampliación 1 desplegados en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUG, la ONUV, la CEPA, la CESPAP, la CEPAL, la CEPE y los tribunales internacionales	Concluida
	Ampliación 1	Grupo 4: Ampliación 1 desplegada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Concluida
Julio de 2016	Fundamentos	Prestación de servicios desplegada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Concluida
	CAPI	Fase 1 de la CAPI: cambios en los elementos relacionados con el traslado y algunos subsidios y prestaciones por servicio sobre el terreno	Concluida
Agosto de 2016	Integración	Estados financieros (vol. II)	Concluida
Noviembre de 2016	Ampliación 1	Grupo 5: Ampliación 1 aplicada para el personal nacional y el personal militar en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales	Concluida ^b
	CAPI	Fase 1 a) de la CAPI: incentivo por movilidad y supresión de la prestación por no reembolso de gastos de mudanza	Concluida
Enero de 2017	CAPI	Fase 2 de la CAPI: medidas provisionales para la escala de sueldos unificada, medidas transitorias y otros cambios con efecto a partir del 1 de enero de 2017	Concluida
Febrero de 2017	Integración	Estados financieros (vol. I), PNUMA, ONU-Hábitat, la UNODC, tribunales internacionales y CCI	Concluida
Septiembre de 2017	Ampliación 2	Gestión de la cadena de suministro (fase 1)	Concluida
	CAPI	Cambios de la fase 2 de la CAPI retroactivos al 1 de enero de 2017	Concluida
Enero de 2018	CAPI	Fase 3 de la CAPI: subsidio de educación	En vías de aplicación
Septiembre de 2018	Ampliación 2	Planificación estratégica, formulación del presupuesto y gestión de la actuación profesional	En vías de aplicación
		Gestión de la cadena de suministro (fase 2)	En vías de aplicación

<i>Fecha</i>	<i>Fase</i>	<i>Despliegue de Umoja</i>	<i>Situación</i>
		Gestión de conferencias y eventos	En vías de aplicación
		Otros proyectos de la Ampliación 2	En vías de aplicación
	Mejora de SAP	Actualización del programa informático SAP	En vías de aplicación
Diciembre de 2018	Ampliación 2	Gestión de la cadena de suministro (fase 3)	En vías de aplicación
		Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes ^c	En vías de aplicación
		Asociados en la ejecución ^c	En vías de aplicación
		Gestión de las fuerzas	En vías de aplicación

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

^a Integración significa Fundamentos + Ampliación 1.

^b El módulo de viajes se desplegará a principios de 2018.

^c Probablemente se avanzará a septiembre de 2018.

9. La solución Umoja apoya actualmente una organización compleja en más de 400 lugares de todo el mundo con más de 15.800 usuarios de las transacciones y la inteligencia institucional de Umoja, y presta servicios para más de 103.000 funciones en total, como se indica en el Anexo 1. Incluidos los usuarios del autoservicio para empleados, su número ha aumentado a más de 42.400 usuarios. Umoja ahora también está integrada con otros sistemas institucionales, como Inspira, iNeed y Unite Identity, para facilitar un acceso más holístico a la información y procesos más simplificados. También se ha permitido una interfaz para las transacciones institucionales con un proveedor, lo que abre posibilidades para aumentar estas capacidades.

10. Umoja ahora abarca una amplia gama de funciones, entre ellas la contabilidad financiera, la contabilidad de costos y de gestión, la gestión de fondos y subsidios, la administración del efectivo y la tesorería, las adquisiciones, la cadena de suministro, la logística, la gestión de las instalaciones, la gestión de bienes raíces, el mantenimiento del equipo, la gestión de proyectos, la prestación de servicios, la gestión de la fuerza de trabajo, la gestión del tiempo, la gestión de las prestaciones, la nómina, los impuestos, la gestión de la organización, la gestión de los viajes y otras.

B. Progreso: septiembre de 2016 a agosto de 2017

Grupo 5

11. Como se explica en el octavo informe sobre la marcha del proyecto el despliegue del grupo 5 resultó difícil debido a las importantes actividades de limpieza y enriquecimiento de datos realizadas en varios sistemas heredados y las actividades concomitantes de gestión del cambio necesarias en los lugares de destino sobre el terreno y en la Sede. El grupo 5 consistió en la implementación de la Ampliación 1 (que incluye la planificación de la fuerza de trabajo, la administración del personal, la gestión de las prestaciones, la gestión del tiempo, la nómina, la gestión de la organización y otros aspectos, pero no la gestión de los viajes) para unos 12.000 funcionarios de contratación nacional y 8.000 miembros del personal uniformado de 38 misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales, incluida la funcionalidad de autoservicio para el personal nacional.

12. El grupo 5 se desplegó satisfactoriamente en noviembre de 2016, conforme al plan indicado en el octavo informe sobre la marcha del proyecto, y en el despliegue trabajaron más de 570 funcionarios, principalmente en oficinas exteriores, en una amplia gama de actividades conexas. Facilitó la implementación la consolidación de las operaciones de nómina de sueldos de las misiones en dos centros cuyo personal de nómina también recibió capacitación de especialistas de nómina de la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales, así como los eficaces programas de capacitación impartidos a expertos en procesos locales y funcionarios de recursos humanos. El grupo 5 representa actualmente el despliegue más sencillo hasta la fecha, como demuestra la transición sin trabas de los sistemas heredados y la ausencia de problemas importantes posteriores al despliegue. Gracias a las amplias actividades de capacitación organizadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, incluidos los programas de capacitación para expertos en procesos locales y funcionarios de recursos humanos, se logró un alto grado de adopción del sistema por parte de los usuarios, ya que la mayoría de ellos se conectaron al sistema, incluso para el autoservicio. A diferencia de grupos anteriores, para el grupo 5 no se convocó ningún equipo de tareas para que examinara posteriormente el despliegue, debido a la ausencia de problemas importantes.

Estados financieros

13. El módulo de estados financieros, basado en una nueva tecnología y denominado Módulo de Planificación y Consolidación de las Operaciones (PCO), se puso en marcha inicialmente para las operaciones de mantenimiento de la paz en agosto de 2016. El módulo se lanzó con éxito en febrero de 2017 para todas las operaciones no relacionadas con el mantenimiento de la paz (Naciones Unidas volumen I, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Centro de Comercio Internacional y los tribunales internacionales) para los estados financieros de 2016, lo que marcó otro hito en el cumplimiento del mandato de la Asamblea General, que figura en su resolución [68/247 A](#), de utilizar Umoja como piedra angular de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

14. La utilización del Módulo de Planificación y Consolidación de las Operaciones ha agilizado y simplificado el proceso de consolidación de los estados financieros, ha mejorado los registros de auditoría, ha facilitado la visualización centralizada de los datos de Umoja y ha liberado recursos capacitados para mejorar la presentación de informes analíticos.

15. El Módulo de Planificación y Consolidación de las Operaciones se puso a prueba con éxito de nuevo para los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz hasta el fin de junio de 2017 a fin de asegurar que los cambios para las operaciones que no eran operaciones de mantenimiento de la paz no repercutieran en los estados financieros relativos al mantenimiento de la paz.

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

16. Los cambios aprobados por la Asamblea General para el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional abarcan tres fases de aplicación con efecto a partir del 1 de julio de 2016, el 1 de enero de 2017 y el 1 de enero de 2018. Los planes de aplicación de la Secretaría, inicialmente comunicados a la Asamblea General en una nota del Secretario General (A/70/896 y Corr.1), fueron superados por un enfoque revisado de la aplicación, descrito en una nota del Secretario General presentada a la Quinta Comisión en octubre de 2016 (A/C.5/71/CRP.1).

17. Tras la introducción de algunos de los cambios el 1 de julio de 2016, el nuevo incentivo por movilidad y la discontinuación de la prestación por no reembolso de gastos de mudanza entraron en vigor según lo previsto el 1 de noviembre de 2016 con efecto retroactivo a partir del 1 de julio de 2016; aunque el proveedor entregó los cambios de los programas informáticos en junio de 2016, las pruebas y la preparación de datos requirieron más tiempo.

18. Como se explica en una nota del Secretario General de octubre de 2016, el 1 de enero de 2017 se aplicó una solución provisional para todos los cambios que debían entrar en vigor a partir de esa fecha. La solución técnica definitiva, basada en los cambios de los programas informáticos entregados por el proveedor el 31 de octubre y el 30 de noviembre de 2016, se puso a prueba y, tras los ajustes pertinentes de los datos, entró en funcionamiento satisfactoriamente según lo previsto el 1 de septiembre de 2017, con efecto retroactivo a partir del 1 de enero de 2017. La última fase, que incluye el nuevo plan de subsidio de educación, también se ha puesto a prueba y está lista para entrar en funcionamiento el 1 de enero de 2018, según lo dispuesto por la Asamblea General.

Ampliación de Umoja 2: fase 1 de la gestión de la cadena de suministro (proyecto de desactivación de Galileo)

19. Todas las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales venían utilizando el sistema Galileo para los inventarios, el almacén, los bienes, el equipo y la gestión del parque automotor. Galileo ofrecía funcionalidad para diversas actividades, entre ellas la gestión del inventario y los almacenes, el paso a pérdidas y ganancias y la eliminación, la administración de bienes, las transferencias de bienes dentro de las misiones y entre ellas, el mantenimiento del equipo y la presentación de informes.

20. Sustituir Galileo por la función de gestión de la cadena de suministro de Umoja es esencial para proporcionar los datos fundacionales y la funcionalidad básica para que la Organización aborde la planificación avanzada de la cadena de suministro de principio a fin. En 2013 se aplazó la sustitución de Galileo durante el despliegue de los Fundamentos de Umoja a fin de mitigar los riesgos de gestión del cambio en las misiones sobre el terreno; como solución provisional, Galileo, el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) y Umoja se integraron para las misiones sobre el terreno en los grupos 1 y 2, mientras que en otras entidades de la Secretaría, en los grupos 3 y 4, se desplegaron funciones comparables de Umoja.

21. La migración de Galileo a la gestión de la cadena de suministro de Umoja afectó a tres componentes fundamentales: a) la limpieza y el enriquecimiento sustanciales de los datos del sistema Galileo para ajustarse a los requisitos de Umoja, b) la limpieza y el enriquecimiento de los datos maestros sobre materiales y los datos sobre bienes inmuebles, y c) la mejora de la función de gestión de la cadena de suministro de Umoja para que incluya todas las funciones del sistema Galileo.

22. Aunque la limpieza y el enriquecimiento de los datos son responsabilidad de las misiones, en aras de la eficiencia y la coherencia estas tareas se realizaron 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 movilizó recursos sustanciales a fin de preparar los datos para la conversión a Umoja.

23. La tarea de limpiar y enriquecer las clasificaciones centrales de datos sobre materiales al objeto de facilitar la migración de los datos del sistema Galileo sobre cada una de las misiones a un conjunto central de datos en Umoja resultó extremadamente difícil debido a la gran complejidad y a la necesidad de conocimientos muy especializados que no estaban fácilmente disponibles. Debido a la gran cantidad de expedientes que se debían armonizar y estandarizar, y a fin de aumentar la eficiencia con miras a cumplir los plazos, se desplegó un equipo integrado por miembros de la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión, así como expertos de Umoja.

24. Paralelamente a la preparación de los datos, se diseñaron, crearon y pusieron a prueba varias mejoras de Umoja, y ambas actividades convergieron para asegurar que el sistema Galileo quedara fuera de servicio en septiembre de 2017. Se realizaron pruebas de la integración de productos en Entebbe (Uganda) y Valencia (España), en las que participaron la mayoría de las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz.

25. Los datos sobre propiedades, planta y equipo y sobre los inventarios para las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se migraron a Umoja en septiembre de 2017; la función de Umoja relativa a la cadena de suministro para todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz entró en funcionamiento el 5 de septiembre de 2017. A consecuencia de esta migración, los registros de equipo en Umoja aumentaron un 95%, de 364.000 a 710.000, los registros de activos fijos aumentaron en un 417%, de 15.000 a 77.500, los registros únicos de la base de datos maestros sobre materiales aumentaron en un 56%, de 72.000 a 112.000, y los diferentes tipos de materiales incluidos en el inventario aumentaron un 1.052%, de 25.000 a 288.000. La migración de grandes volúmenes de datos requirió complejos programas de conversión para vincular las órdenes de compra pendientes a sus correspondientes registros de activos o inventario.

26. Con la sustitución de Galileo por Umoja, los sistemas de contabilidad de activos de toda la Organización están ahora armonizados en un único sistema financiero acorde con las IPSAS, lo que elimina la necesidad de producir informes del sistema Galileo con saldos de equipo e inventario y publicarlos manualmente en Umoja para la preparación de los estados financieros; la conversión de esos saldos hace que los saldos de activos fijos y de inventario sean visibles en tiempo real, lo que permite una supervisión más eficaz. La visibilidad mundial de información detallada en tiempo real con fines financieros, presupuestarios y operacionales debería facilitar una mejor gestión de los activos, sin las limitaciones que el antiguo sistema imponía a las misiones y oficinas, que antes no podían ver más que sus propias existencias.

27. Aunque el proyecto de desactivación de Galileo se puso en marcha el 5 de septiembre de 2017, se han establecido un equipo y un plan dedicados específicamente a examinar y validar una gran cantidad de casos de enriquecimiento y estandarización de datos. La gestión de la base de datos maestros sobre materiales requerirá una capacidad especializada y con dedicación exclusiva para hacer realidad todos los beneficios de la gestión de la cadena de suministro. Será esencial contar con una gobernanza sólida para la estandarización y con recursos suficientes para completar oportunamente la creación de datos maestros, a fin de que la gestión de la cadena de suministro sea viable. Tal vez haya que considerar también la posibilidad de dividir los equipos de datos maestros en distintos equipos especializados según las categorías de materiales para simplificar el proceso y garantizar la calidad de la codificación de los bienes.

28. El equipo encargado de la desactivación de Galileo impartió seminarios sobre el proceso y los efectos del cambio en 11 misiones y en la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. También se organizaron actividades de capacitación en tres ciclos graduales en que participaron 947, 1.340 y 352 usuarios, respectivamente; además, también recibieron capacitación 190 capacitadores expertos en procesos locales. En el despliegue se invirtieron alrededor de 528 meses-persona.

Inteligencia institucional

29. La inteligencia institucional es un componente separado de Umoja para generar informes complejos compuestos de grandes volúmenes de datos, y consta de un almacén institucional o de datos con información extraída diariamente de las múltiples bases de datos transaccionales de Umoja y una plataforma en Internet para crear y compartir informes y acceder a los mismos. El almacén también puede almacenar datos de otros sistemas, para que los usuarios puedan elaborar informes combinando información contextual de múltiples sistemas.

30. Con una capacitación básica, los usuarios de transacciones de Umoja normalmente pueden visualizar cualquier informe de inteligencia institucional accesible. Unos 880 usuarios han recibido capacitación avanzada sobre inteligencia institucional; como usuarios analíticos, pueden crear sus propios informes utilizando cualquier dato que esté a su alcance en el almacén. De estos usuarios, 230 son también usuarios avanzados que pueden publicar sus informes para que otros los utilicen.

31. Aunque Umoja cuenta con datos más globales y funcionalmente diversos que nunca, la extracción de información requiere buenos conocimientos institucionales y algunos conocimientos técnicos. Por ejemplo, Umoja tiene libros mayores distintos pero interrelacionados para las transacciones financieras, mientras que el IMIS tiene un único libro mayor. Umoja también tiene una estructura de ‘codificación’ mucho más detallada para la información financiera, que varía entre los distintos módulos para atender necesidades especializadas para las IPSAS, las contribuciones voluntarias y la contabilidad de costos, entre otras cosas. Conceptos que hasta ahora eran sencillos, como el de “gastos”, tienen significados distintos en la contabilidad financiera y la contabilidad presupuestaria. Si bien estos aportan ventajas para gestionar los procesos y las transacciones, aumentan la complejidad de extraer la información de forma precisa.

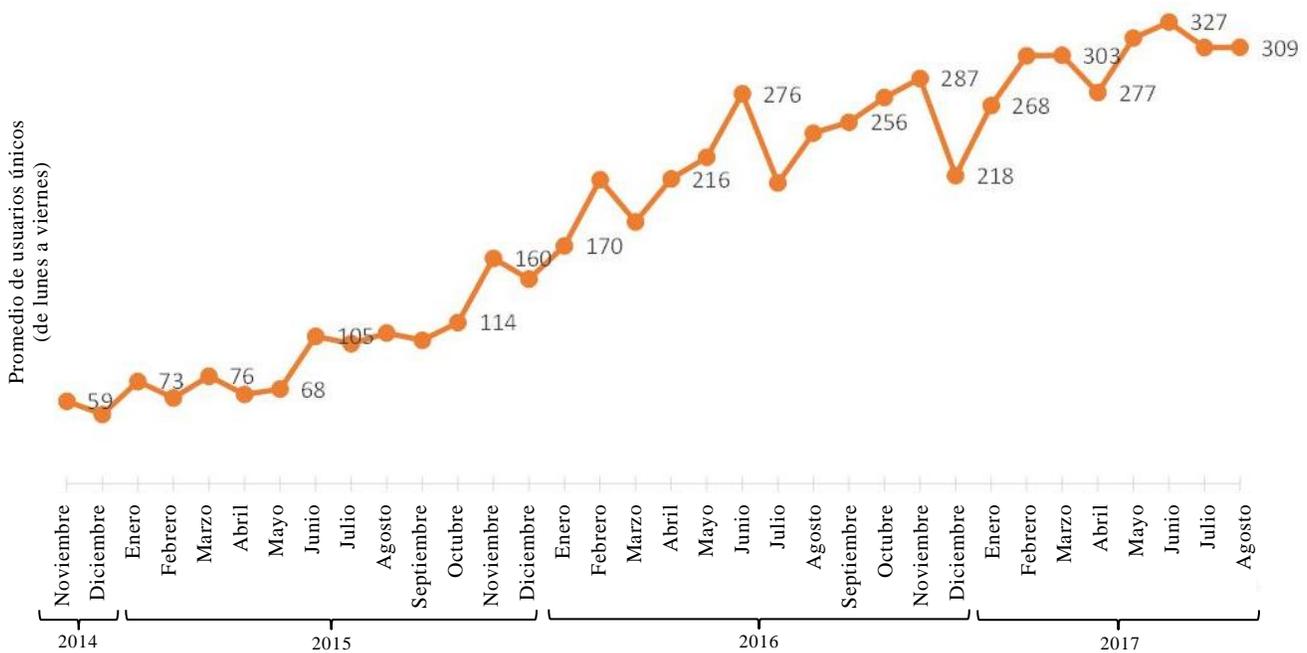
32. En grandes organizaciones que están en transición a sistemas complejos de planificación de los recursos institucionales tiene que pasar un tiempo antes de que los usuarios puedan aprovechar debidamente los datos más ricos que se generan. A medida que los usuarios empiezan a comprender mejor los datos, la demanda de informes sofisticados también crece. El proyecto ha respondido a la creciente

demanda de inteligencia institucional ampliando la capacidad técnica fuera del proyecto, continuando con la formación de los usuarios y los usuarios avanzados y aumentando el alcance y la sofisticación de los informes y los datos al alcance de los usuarios.

33. Mientras que la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General contribuyó de manera significativa a la formación avanzada sobre inteligencia institucional y la extracción de datos analíticos especiales, la Oficina de Tecnología de la información y las Comunicaciones (OTIC) movilizó conocimientos técnicos a nivel interno para crear más informes, incluido un portal para informes especializados dirigido a los donantes en el que se combinan los datos de Umoja con datos programáticos aún no incluidos en Umoja. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está empezando a especializarse en la presentación de informes relacionados con la cadena de suministro. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ha elaborado especificaciones para los tableros de indicadores operacionales, en consulta con partes interesadas de todo el mundo, y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está desarrollando tableros de gestión que combinan datos de Umoja y datos externos a Umoja utilizando el almacén de datos y tecnologías más avanzadas de visualización.

34. A agosto de 2017 el portal de inteligencia institucional de Umoja había sido visitado por 6.300 usuarios en total, con un aumento constante del número medio diario de usuarios (véase la figura 1).

Figura I
Usuarios de inteligencia institucional: promedio de usuarios únicos (de lunes a viernes)



35. Durante su reciente auditoría, la Junta de Auditores recomendó que se elaborara un plan exhaustivo con el objetivo de incorporar los informes de inteligencia institucional de uso frecuente en los informes institucionales estándar (véase [A/72/157](#)).

Capacitación para Umoja

36. En el párrafo 10 de su resolución 71/272 A, la Asamblea General destacó la importancia de una capacitación eficaz y de alta calidad para la aplicación satisfactoria de Umoja, y solicitó al Secretario General que velara por que el personal directivo superior adoptase un enfoque amplio y sostenido a la capacitación y el desarrollo de la capacidad en sus dependencias.

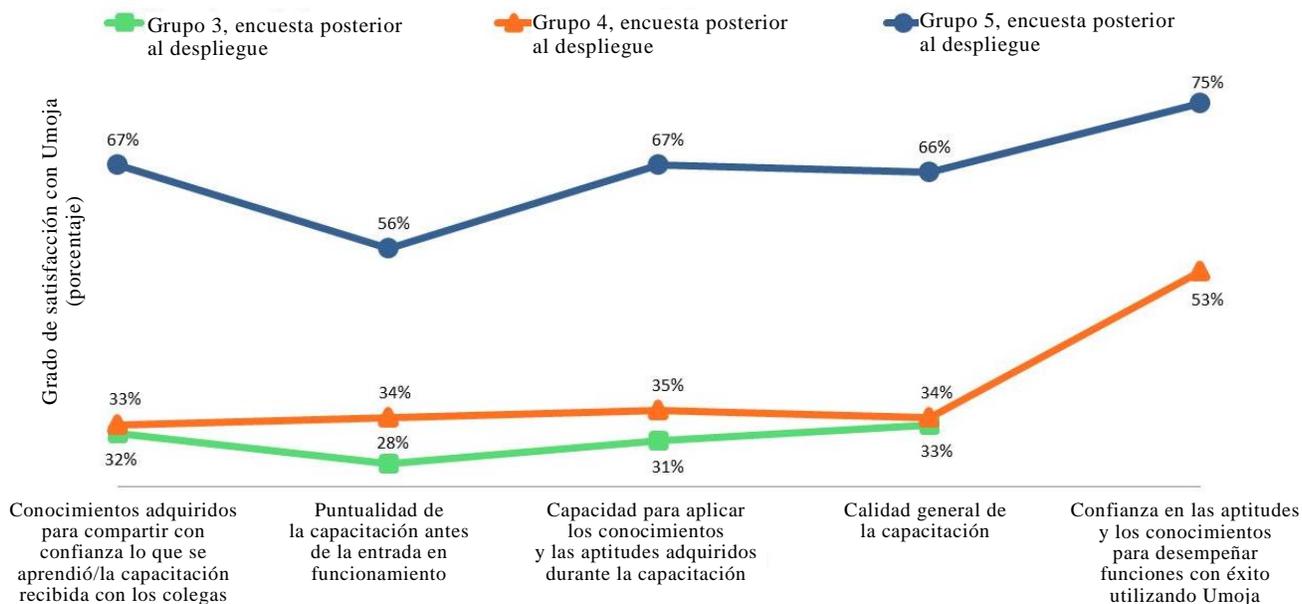
37. En su reciente auditoría, la Junta de Auditores tomó nota de las novedades en la capacitación, subrayó que la capacitación de los usuarios finales era esencial para la aplicación con éxito de cualquier sistema y recomendó que se impartiera formación obligatoria a todos los usuarios de cualquier funcionalidad antes de su despliegue, y se tuvieran en cuenta posteriormente los comentarios para seguir desarrollando el programa de capacitación.

38. Inspira, el sistema institucional de gestión del aprendizaje, se ha ampliado para permitir que el personal directivo determine y subsane las deficiencias en materia de capacitación, vinculando la conclusión de la capacitación a las funciones institucionales de Umoja; una herramienta de correlación entre las funciones institucionales y los cursos permite que los funcionarios, el personal directivo y los oficiales de enlace en cuestiones de seguridad puedan examinar la situación de los cursos completados. Pueden aprobarse o rechazarse funciones de usuario de Umoja sobre la base de evaluaciones de los cursos registradas en Inspira. Los expertos en procesos locales y en procesos certificados por los responsables de los procesos, así como un subconjunto de estos identificados como instructores, son sometidos a un seguimiento mediante Inspira; pronto también se dispondrá en Inspira de un calendario de cursos de capacitación de Umoja a nivel mundial para que el personal directivo pueda subsanar deficiencias en materia de capacitación. Por lo tanto, los instrumentos de presentación de informes institucionalizan la supervisión continua de la información sobre la capacitación, incluido el análisis de la capacidad de los usuarios para utilizar el sistema mediante el seguimiento de los pasos que dan cuando realizan tareas, como se explica en los párrafos 134 a 138.

39. Se ha establecido un grupo de trabajo compuesto de coordinadores en materia de capacitación y representantes de los responsables de los procesos, con miras a lograr oportunidades de mejorar el contenido de la capacitación, distribuir las responsabilidades del mantenimiento de los conjuntos de datos sobre capacitación y actualizar periódicamente los documentos de capacitación. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos también está tratando de aprovechar otras oportunidades para seguir modernizando las actividades de capacitación.

40. El proyecto también ha introducido la gestión de la experiencia de usuario como parte de su desarrollo de programas informáticos en un esfuerzo por aumentar la facilidad de uso de los sistemas y reducir la necesidad de capacitación. Las sugerencias obtenidas mediante las encuestas, que son fundamentales en la estrategia de capacitación, muestran una tendencia constante a un mayor grado de satisfacción de los usuarios en los despliegues sucesivos, como se refleja en la figura II.

Figura II
Grados de satisfacción con Umoja



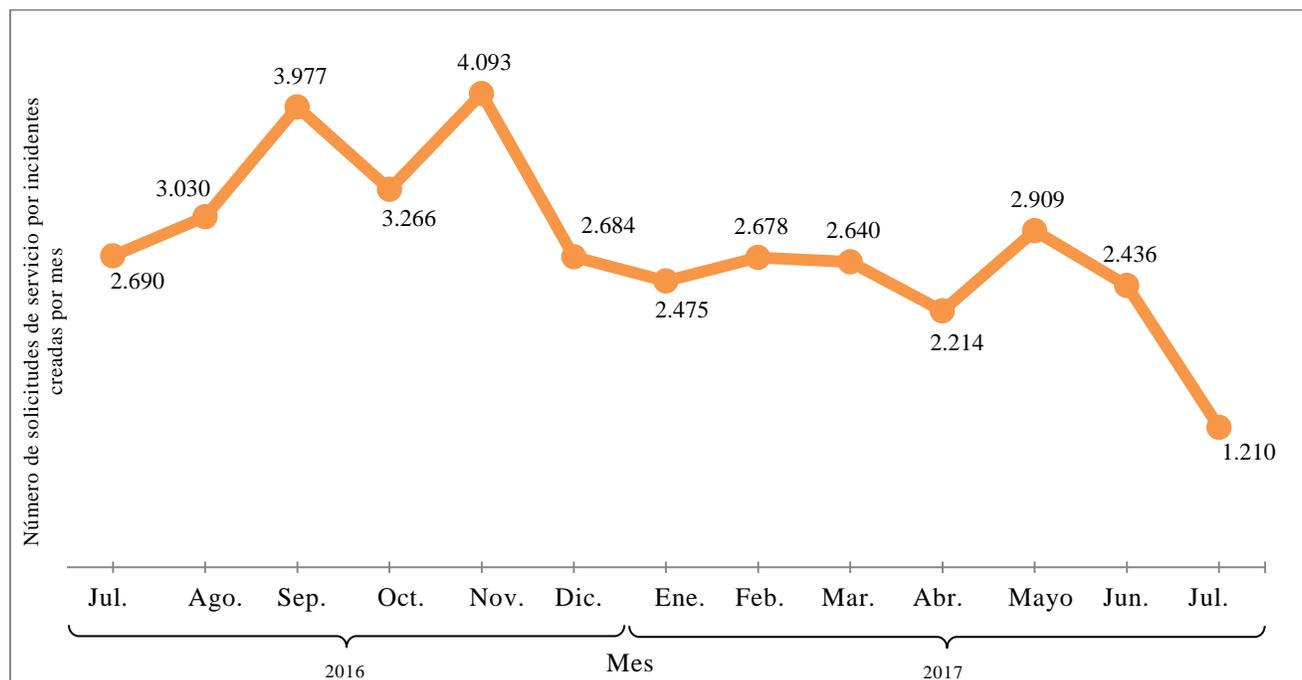
41. En el grupo 5, el 100% de los usuarios de transacciones y el 95% de los usuarios del autoservicio habían completado la capacitación antes del despliegue. Más recientemente, para la desactivación del sistema Galileo en septiembre de 2017, la capacitación se llevó a cabo en tres ciclos para lograr una cobertura adecuada; una academia de formación situada en Valencia ha reforzado la capacidad para apoyar los despliegues de Umoja en las oficinas sobre el terreno. En el párrafo 128 se presentan las estadísticas generales sobre el número de días de capacitación y participantes, entre otras cosas.

Apoyo a la producción

42. Para servir mejor a los usuarios, el modelo de apoyo de Umoja se estructura en tres niveles y está diseñado para lograr la autosuficiencia en cada lugar y proporcionar conocimientos y procesos eficientes que permitan resolver incidentes y atender las solicitudes de servicios. El primer nivel de apoyo funciona a nivel local mediante expertos en procesos locales, personal bien preparado de los servicios de asistencia al usuario, comunidades de intercambio de prácticas y otros recursos, que prestan el apoyo necesario en la inmensa mayoría de los incidentes y las solicitudes de servicios. El centro de apoyo de Umoja en Brindisi y el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios, que funcionan desde Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York, constituyen el siguiente nivel de apoyo. Estos servicios integrados de asistencia al usuario ejercen como el único punto de contacto para la gestión de incidentes o problemas y las solicitudes de servicios, y elevan, cuando es necesario, esas solicitudes a expertos en procesos y expertos técnicos que trabajan en equipos mundiales y se especializan en los procesos institucionales o en los componentes técnicos de Umoja. Los incidentes relacionados con Umoja han venido disminuyendo constantemente (véase la figura III) y se han resuelto rápidamente a nivel local y en los servicios integrados de asistencia al usuario; sin embargo, los responsables de los procesos soportan la presión de mantener la capacidad de apoyo a la producción mientras sus expertos en procesos también atienden a otras demandas de proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

Figura III

Tendencia mensual de incidentes: solicitudes de servicio por incidentes creadas por mes (un año, hasta julio de 2017)



Comunicación y gestión del cambio

43. Las actividades de comunicación y gestión del cambio continúan, en coordinación con las entidades institucionales, a través de múltiples canales, como las notas informativas, los boletines, los artículos en iSeek, el sitio web de Umoja y una aplicación móvil de Umoja para teléfonos inteligentes. Las actividades de comunicación y gestión del cambio se intensifican durante los despliegues, junto con las entidades de despliegue, mediante conferencias semanales, asambleas y celebraciones de entrada en funcionamiento.

44. Debido a la diversidad de partes interesadas en los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, también se mantienen contactos periódicos con múltiples grupos institucionales mediante videoconferencias y talleres especiales para informar, educar y mantener el compromiso.

C. Mejoras continuas

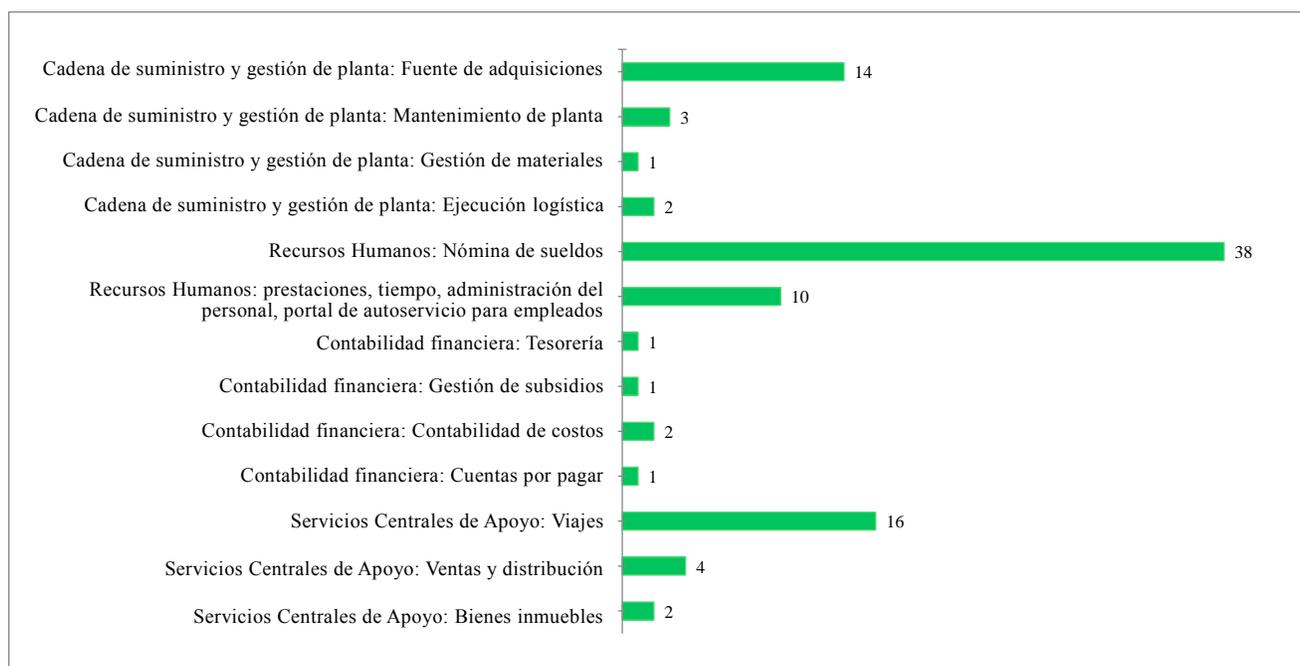
Equipo de Tareas encargado del Examen Posterior a la Implementación de Umoja

45. El Equipo de Tareas encargado del Examen Posterior a la Implementación de Umoja constituye un foro para que las entidades institucionales, los responsables de los procesos y el equipo de Umoja hablen sobre problemas posteriores al despliegue, busquen soluciones y acuerden si pueden darse por resueltos. El Equipo de Tareas terminó sus operaciones para los grupos 3 y 4 en abril de 2017, después de casi dos años, pero no se consideró necesario que interviniera en el caso del grupo 5 al no haber problemas importantes. El Equipo de Tareas se reactivará para futuros despliegues si es necesario.

46. A medida que aumenta la adopción del sistema por los usuarios, surgen continuamente nuevas necesidades y posibilidades. A fin de examinar estas necesidades y establecer prioridades de implementación, se ha creado una estructura de gobernanza para mejoras continuas con la cual la solución de Umoja puede mejorarse y actualizarse periódicamente. Todas las necesidades se reúnen en un instrumento que el proyecto utiliza para registrar los cambios introducidos en Umoja, al que tienen acceso los representantes de los responsables de procesos y los coordinadores institucionales a fin de facilitar el flujo de información sobre los cambios pendientes. En la figura IV se muestran las solicitudes pendientes de mejoras continuas.

Figura IV

Solicitudes pendientes de mejoras continuas, por flujo de trabajo y pilar



IV. Preparación para futuras implantaciones

A. Ampliación 2 de Umoja

47. En el párrafo 11 de la sección XIV de la resolución [71/272 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que aplicara el alcance integral del proyecto, como se indica en el octavo informe sobre la marcha del proyecto, sin más demoras y aumentos de los costos, y que proporcionase una información detallada sobre la aplicación de todas las demás funciones y procesos de la Ampliación 2 de Umoja en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones.

48. En 2016, los 133 procesos de la Ampliación 2 de Umoja se agruparon lógicamente en distintas líneas de trabajo y proyectos a fin de aplicarlos simultáneamente, con sujeción a sus interdependencias. En los párrafos que siguen se describen detalladamente esos proyectos.

Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño

49. Se prevé que el proyecto de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño apoye todo el ciclo vital de la gestión del desempeño que abarca la planificación estratégica, la planificación de recursos, la ejecución de programas y la gestión del desempeño.

50. La gestión de programas incluirá la formulación de planes detallados por programa y la consolidación en los marcos de gestión basada en los resultados. La parte del proyecto correspondiente a la formulación de presupuestos abarca una amplia gama de funciones durante el ciclo vital de un presupuesto, como la elaboración de modelos de las necesidades de recursos, el análisis de sensibilidad de las estimaciones presupuestarias, el examen de los costos estándar y los nuevos cálculos de los costos; facilitará una mejor planificación y examen mediante el vínculo con catálogos de la base central de datos sobre materiales y precios de contratos recientes, entre otras cosas, a fin de mejorar la fiabilidad de las estimaciones. La solución también se integrará con la función de planificación y previsión de la cadena de suministro cuando esta se despliegue. La función de gestión del desempeño y presentación de informes facilitará vincular la utilización de los recursos con los resultados.

51. La solución permitirá que un segmento representativo de la fuerza de trabajo que participa en la planificación y la gestión de los programas, presupuestos y proyectos de sus respectivas entidades asegure que se estén logrando progresos mensurables hacia sus objetivos y resultados, permitiéndoles definir de manera flexible la frecuencia y el nivel de detalle para observar los progresos y adaptar sus intervenciones y ajustes. La solución proporcionará flujos de trabajo para exámenes y aprobaciones, acceso centralizado a documentos, notificaciones a los usuarios para facilitar la administración, y la presentación de informes especiales e información específica relativa a los donantes para una interacción más eficaz con los principales interesados.

52. La solución reemplazará los sistemas dispares actuales por una solución integrada de principio a fin que abarca todas las fuentes de financiación: los presupuestos prorrateados (presupuesto ordinario y operaciones de mantenimiento de la paz), las contribuciones voluntarias y la recuperación de gastos (tanto de fuentes externas como cargos internos). Responderá a las necesidades en materia de gestión de proyectos respecto de las actividades financiadas con cargo a las contribuciones voluntarias, con un instrumento de gestión de proyectos integrado para la planificación y la gestión de proyectos.

53. La solución se utilizará en diversos niveles de la Organización, desde jefes de departamento hasta planificadores de presupuestos y directores de programas y proyectos, todos con diferentes categorías, experiencia en materia de gestión y necesidades de un sistema de gestión de estrategias y desempeño. Sin embargo, el conjunto básico de usuarios puede dividirse en cuatro grupos: planificadores de proyectos, planificadores de presupuestos, planificadores de estrategias y directores de programas.

54. La diversidad de actividades y estructuras de financiación a las que debe dar servicio la solución ha hecho que sea imprescindible asegurar la participación activa de los interesados a través de un grupo directivo especial presidido por el Contralor y mediante la inclusión en el equipo del proyecto de personal específicamente designado procedente de esferas institucionales representativas.

55. Tras una serie de talleres y múltiples pruebas de concepto, en marzo de 2017 quedó ultimada la arquitectura de la solución. Dada la complejidad de la solución, que incluye múltiples instrumentos de SAP, se completó un prototipo a finales de

julio de 2017, que comprendía todos los elementos informáticos y abarcaba todo el ámbito de la planificación de estrategias, la supervisión del rendimiento, la formulación de presupuestos y la gestión de proyectos. Se está desarrollando el programa informático, planificado en iteraciones sucesivas, que ha de estar a punto a más tardar en mayo de 2018, a tiempo para el ensayo integrado y el despliegue a más tardar en septiembre de 2018, como se propone en el octavo informe sobre la marcha del proyecto. Por consiguiente, la solución se utilizará a fin de elaborar las propuestas presupuestarias por programas para el bienio 2020-2021, los marcos lógicos de la presupuestación basada en los resultados y las propuestas de recursos correspondientes a 2019/20 para el mantenimiento de la paz, y los marcos lógicos de la presupuestación basada en los resultados y los presupuestos correspondientes al ejercicio presupuestario de 2019 para las actividades extrapresupuestarias. Un despliegue satisfactorio y oportuno entrañará la movilización de recursos por parte de las dependencias institucionales para actividades amplias de implantación, tales como ensayos, capacitación, preparación de datos y apoyo posterior al despliegue.

Gestión de la cadena de suministro (fases 2 y 3)

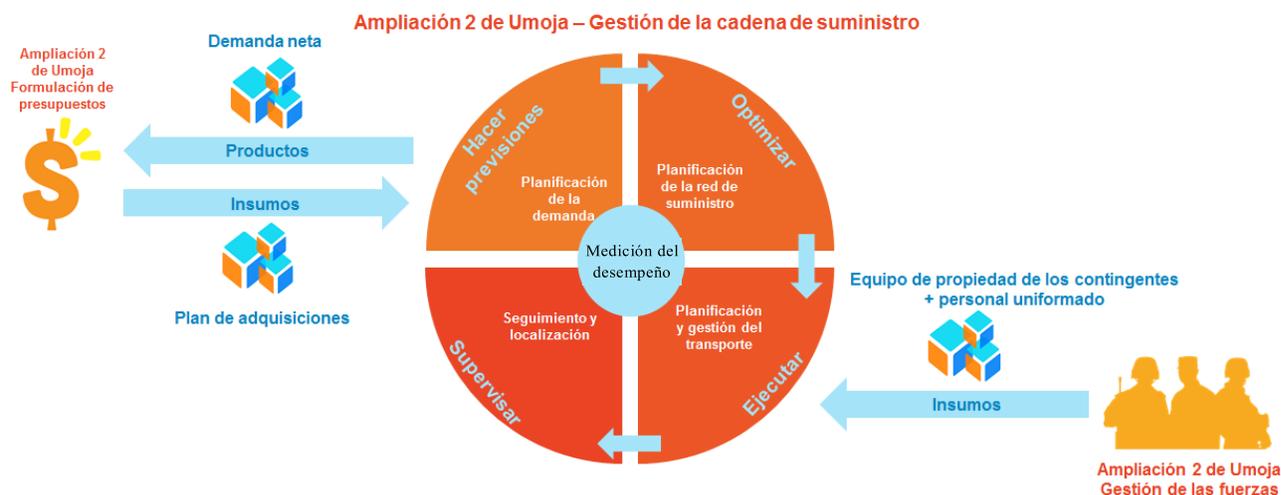
56. La visión de la Secretaría en lo que respecta a la gestión de la cadena de suministro se centra en una cadena de suministro dinámica y bien gestionada que preste apoyo eficaz y eficiente a sus entidades. El proceso de gestión de la cadena de suministro puede describirse genéricamente como la planificación y la satisfacción de la demanda de bienes y servicios de la Organización. El proceso comienza con una planificación eficaz, que incluye la planificación de la demanda, la adquisición, el aprovisionamiento, la red de suministro y las entregas. El objetivo es encontrar la manera más eficaz y eficiente de satisfacer la demanda de manera plena y oportuna. Esto puede lograrse mediante técnicas como enfoques específicos de aprovisionamiento, que incluyen la consolidación del volumen en todas las misiones, el examen del precio total al desembarque, incluido el transporte, y la adopción de métodos de entrega más flexibles y agrupados, al tiempo que se observan los reglamentos y normas en materia de adquisiciones.

57. La gestión de la cadena de suministro permitirá tener una visión global de la misma y se basará en ella. Se maximizará la utilización de los recursos existentes mediante información de acceso centralizado, que potenciará la capacidad de respuesta y la agilidad de la cadena de suministro. Además de la reconversión de procesos y el despliegue de nuevos instrumentos, aparecerá una nueva mentalidad de gestión de la cadena de suministro mediante la capacitación y la redefinición de las funciones del personal, que promoverá una actividad integrada y un enfoque de apoyo a las misiones sobre el terreno de principio a fin, teniendo presentes las mejores prácticas ambientales que se están definiendo actualmente en consonancia con las expectativas de los Estados Miembros. El resultado final será un apoyo más rápido, eficaz, eficiente y responsable a las operaciones de la Organización.

58. La gestión de la cadena de suministro requiere la transformación y el enriquecimiento de datos maestros, principalmente en lo que respecta a material, inventario y transporte, a fin de apoyar los futuros modelos operacionales. La solución debe abarcar cuatro amplias esferas funcionales: la planificación de la demanda, la planificación de la red de suministro, la planificación y la gestión del transporte, y la capacidad de seguimiento y localización. Como se indica en la figura V, la solución también tendrá vínculos con las funciones de formulación de presupuestos y gestión de fuerzas de la Ampliación 2 de Umoja.

Figura V

Ampliación 2 de Umoja, gestión de la cadena de suministro: vínculos con otros proyectos de la Ampliación 2



59. Mediante una serie de talleres de “visualización” de la gestión de la cadena de suministro de carácter interfuncional e interinstitucional, en agosto de 2017 se formuló una recomendación inicial de alto nivel sobre la arquitectura de la solución a fin de apoyar la visión de la gestión de la cadena de suministro; se están evaluando las hojas de ruta detalladas y las opciones de implementación. Los talleres confirmaron que las tecnologías de SAP para la optimización de la planificación, la gestión del transporte y la gestión de eventos (seguimiento y localización) tenían un gran potencial para apoyar la visión de la gestión de la cadena de suministro, concretamente en lo que respecta a mejorar la planificación de la demanda y aprovechar las redes institucionales de terceros para observar la circulación de bienes de principio a fin.

60. Con un enfoque pragmático de la implementación se procurará optimizar el desarrollo de los programas informáticos para fines de 2018, pasando a la implementación gradual desde 2018 hasta 2019 que pueda asegurar una adecuada preparación institucional en paralelo, como la gestión de datos maestros sobre materiales que incluya la gestión por categorías, la estandarización y la gobernanza, y una gestión del cambio considerable para asegurar un comportamiento institucional conveniente para la gestión global de la cadena de suministro.

Gestión de la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes

61. Los programas de la Secretaría dependen en diversa medida de las contribuciones voluntarias; actualmente Umoja abarca más de 18.000 acuerdos de contribuciones y el volumen anual en 2016 fue de 4.525 acuerdos. La inestabilidad de la financiación voluntaria puede repercutir en la ejecución de los programas, lo que exige una planificación cuidadosa y estrategias sólidas de movilización de recursos. A falta de una estrategia de movilización de recursos o de relaciones con los donantes en toda la Secretaría, varios departamentos y oficinas han elaborado sus propias estrategias y algunos instrumentos para respaldar su ejecución. Al no existir una solución institucional común, no ha sido posible supervisar ni asignar prioridades de movilización de recursos a nivel de toda la Organización para

ampliar la base de donantes, aumentar los acuerdos de financiación plurianuales y simplificar la negociación de acuerdos con donantes comunes.

62. El módulo de recaudación de fondos de Umoja proporcionará la función para registrar y mantener los perfiles de los donantes e interactuar con ellos durante todo el ciclo vital, desde el llamamiento de aportación de fondos hasta la firma del acuerdo de subvención. Al formular el llamamiento, el contenido sustantivo, que incluye la ejecución de los programas y los planes de costos, se elaborará como parte de la función de planificación estratégica y gestión del desempeño descrita anteriormente. El módulo de recaudación de fondos prestará apoyo a los directores de programas a la hora de analizar sus posibles donantes; lanzar los llamamientos y publicarlos en línea; planificar eventos con los medios informativos (aprovechando las capacidades de gestión de conferencias y eventos que se describen en los párrafos 74 a 77) y dar seguimiento a los donantes interesados hasta la conclusión de un acuerdo de subvención. Cuando se firma un acuerdo, la función vigente de Umoja relacionada con la gestión de subvenciones llevará adelante el proceso. La presentación a los donantes de informes de ejecución sobre la utilización de sus contribuciones se tramitará como parte de la función de planificación estratégica y gestión del desempeño.

63. El módulo de recaudación de fondos también brindará una visión integral de las actividades de movilización de recursos y potenciará la planificación de la implementación, mejorando las previsiones de financiación y flujos de efectivo y supervisando la entrada de ingresos.

64. Tras ser reconfirmadas las necesidades institucionales recopiladas en 2010-2011, se finalizaron la tecnología y la arquitectura de la solución. La capacidad técnica para elaborar y desplegar la solución ha aumentado, ya que se pueden realizar nuevos ajustes en los recursos si es necesario. A principios de junio de 2017 se organizó una demostración de la solución. Los interesados están colaborando en la elaboración de un plan de despliegue, en el que se da prioridad a las comisiones regionales y otras entidades que tienen una cartera importante de contribuciones voluntarias; la divulgación a otras oficinas también se intensificará en breve.

65. Habida cuenta de las sinergias con la planificación estratégica y la gestión del desempeño y los proyectos de los asociados en la ejecución, lo más probable es que el despliegue de esta solución se sincronice para septiembre de 2018. A fin de mitigar los riesgos de gestión del cambio, el despliegue inicial posiblemente se limite a algunas de las entidades que tienen una cartera importante de contribuciones voluntarias.

Gestión de los asociados en la ejecución

66. La Secretaría utiliza asociados en la ejecución, como los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales, principalmente para ejecutar proyectos o programas. En 2015, la Secretaría canalizó 1.300 millones de dólares hacia los beneficiarios finales y los asociados en la ejecución. En 2016 se registraron en Umoja más de 4.350 acuerdos con asociados en la ejecución. Los donantes y los auditores esperan que se disponga de un mecanismo claro de rendición de cuentas a fin de asegurar que los fondos transferidos a los asociados en la ejecución se utilicen para obtener los resultados deseados de manera eficaz en función de los costos y estén protegidos contra el riesgo de fraude o error.

67. La función de gestión de subvenciones de Umoja, instalada como parte de los Fundamentos de Umoja, permite a la Organización gestionar varias partes del ciclo vital de su interacción con los asociados en la ejecución para llevar a cabo programas y proyectos financiados mediante contribuciones voluntarias. Por ejemplo, la Organización puede consignar sus acuerdos con los asociados en la

ejecución, adelantar fondos, registrar su desempeño y asentar transacciones financieras con ellos. La solución de los Fundamentos de Umoja responde a los requisitos de las IPSAS, pero no incluye un proceso sólido de selección y evaluación de los asociados en la ejecución ni una gestión de contratos eficaz que permita a los directores de los programas dar seguimiento a la utilización de fondos para asegurar la implementación oportuna y eficaz y prevenir el fraude. Además, la solución vigente implica introducir manualmente los informes de gastos de los asociados en la ejecución, lo que requiere mucho tiempo y entraña el riesgo de que se introduzcan errores manualmente.

68. El proyecto mejorará la interacción con los asociados en la ejecución de la Secretaría brindando un portal e instrumentos para que esos asociados soliciten fondos de la Secretaría, registren los avances en su labor de ejecución y presenten otros datos relativos a su desempeño. El proyecto abarcará el ciclo vital de la planificación para el uso de asociados en la ejecución, evaluando su idoneidad y seleccionándolos, y gestionando y evaluando su labor. Mediante su implementación, la Secretaría responderá a las inquietudes planteadas por los donantes y auditores, y desarrollará la capacidad de seguimiento y análisis de los asociados en la ejecución a nivel de toda la Organización.

69. Tras la formación de interesados clave impartida en febrero de 2017 y un minucioso taller sobre análisis de coincidencias y diferencias celebrado en junio de 2017 con la participación de expertos técnicos y expertos en el proceso de Umoja y representantes institucionales de los principales interesados¹, se ha ultimado la estructura de la solución, que requiere el uso de dos nuevos instrumentos de SAP que funcionan en tándem, y que se conoce como “gestión de subvenciones”.

70. Los indicios preliminares señalan que la implementación podría dividirse en dos funciones distintas por fases: a) solicitud, evaluación y selección de los asociados en la ejecución, y b) el subsiguiente ciclo vital completo de la gestión del acuerdo con el asociado en la ejecución hasta el cierre, incluidos todos los pagos y los informes. La ejecución de la segunda fase reemplazará la función vigente de gestión de subvenciones de Umoja, que entraña subvenciones de traspaso, para interactuar con los asociados en la ejecución.

71. El módulo de gestión de subvenciones proporcionará una interfaz más fácil de usar, mejorará los controles internos, facilitará desembolsos más rápidos a los asociados en la ejecución, permitirá a tales asociados presentar gastos en línea y asegurará flujos de trabajo apropiados para poner en marcha exámenes y aprobaciones cuando los departamentos u oficinas no utilizan acuerdos modelo o hacen excepciones a procesos de selección competitivos.

72. La solución integrará la planificación estratégica y la gestión del desempeño con la gestión de subvenciones y asociados en la ejecución, y ofrecerá visibilidad y acceso a informes y datos de evaluación y desempeño entre las entidades de la Secretaría. Esto reducirá también el esfuerzo que se requiere para tareas repetitivas en materia de diligencia debida y evaluación de posibles asociados en la ejecución, y reducirá las prolongadas negociaciones sobre acuerdos con tales asociados. El sistema también generará y gestionará alertas y notificaciones, que fortalecerán la supervisión y la presentación de informes a los donantes por parte de la Organización, así como la gestión de los requisitos de contabilidad financiera para el cumplimiento de las IPSAS.

¹ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, ONU-Hábitat, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General.

73. A fin de optimizar los recursos y aprovechar las sinergias, es probable que el despliegue de esta solución se adelante desde finales de 2018 hasta septiembre de 2018 para sincronizarla con el despliegue de las funciones de planificación estratégica y gestión del desempeño y de recaudación de fondos. A fin de mitigar los riesgos relativos a la gestión del cambio, el despliegue se realizará gradualmente por grupos de entidades.

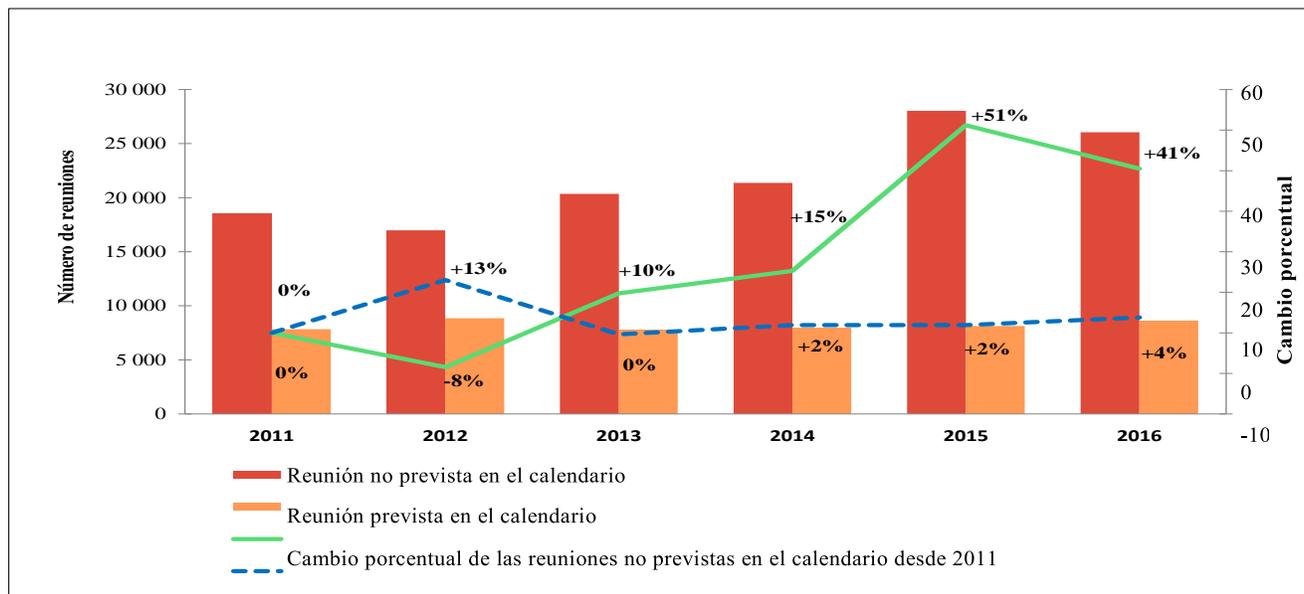
Gestión de conferencias y eventos

74. El proyecto de gestión de conferencias y eventos abarca el ciclo vital de conferencias y eventos desde la planificación hasta la implementación y la evaluación posterior, concretamente las conferencias y reuniones previstas y no previstas en el calendario², las conferencias y reuniones celebradas de manera externa, y los eventos especiales. Actualmente, estos procesos no están armonizados a nivel global y utilizan múltiples soluciones no integradas, y muchos procesos básicos carecen de instrumentos suficientes para la ejecución eficaz. Dadas las limitaciones históricas en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), como la descentralización de las dependencias de TIC y las dificultades de la conectividad global, se implementaron soluciones puntuales para responder a las necesidades de entidades individuales, en muchos casos con escasa o nula arquitectura institucional y con importantes lagunas en esferas como la gestión de los participantes, las cotizaciones y estimaciones de gastos, la facturación y la recuperación de gastos, y la reserva de recursos.

75. En 2015 y 2016 se celebraron unas 35.000 reuniones en los cuatro lugares de destino (Nueva York, Ginebra, Viena y Nairobi); las reuniones no previstas en el calendario han aumentado considerablemente, y han superado el número de reuniones previstas en el calendario y generado un volumen de trabajo adicional considerable (véase la figura VI). Se requiere un enfoque institucional global con procesos e instrumentos estandarizados para mejorar la satisfacción de los clientes, aumentar la eficiencia y mejorar la continuidad de las operaciones mediante el aprovechamiento de los recursos a nivel global.

² Las reuniones “previstas en el calendario” son reuniones oficiales y reuniones de otro tipo, incluidas las consultas oficiosas, que han sido aprobadas por la Asamblea General por recomendación del Comité de Conferencias y disponen de todos los servicios necesarios. Las reuniones “no previstas en el calendario” son las que reciben servicios “si están disponibles”.

Figura VI
Reuniones previstas y no previstas en el calendario



Fuente: Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, informe sobre la gestión de conferencias correspondiente a 2016.

76. El proyecto cuenta con numerosos interesados, como los servicios de conferencias, gestión de las instalaciones, seguridad, protocolo, TIC, adquisiciones, finanzas, contabilidad y tesorería. En consulta con el responsable de los procesos, se presenta información a los interesados para que elaboren un plan de actuación y la arquitectura de una solución que aproveche las inversiones existentes y reduzca las dificultades relativas a la gestión del cambio, incluidos los recursos necesarios. La armonización de procesos futuros, la reconversión de los procesos, la posible integración de los sistemas existentes y la migración a centros de datos institucionales requerirán una sólida planificación y gestión del cambio.

77. Se ha elaborado un plan para integrar iNeed, un sistema institucional para la gestión de servicios, en Umoja para funciones de recuperación de gastos y facturación, entre otras cosas, a fin de gestionar una parte del ciclo vital de conferencias y eventos a más tardar en septiembre de 2018. El proyecto también está estudiando un ejercicio piloto para la acreditación y la gestión de participantes, sobre la base de un ejercicio similar anterior que dio resultados positivos, realizado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, y existe la posibilidad de que esta solución se implante a más tardar a fines de 2018. Entretanto, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias tratará de implementar la solución de ventanilla única, a más tardar a finales de 2017, para responder a las solicitudes de los Estados Miembros de simplificar los procesos de coordinación de eventos proporcionando un solo punto de entrada para solicitar los servicios de las salas de reuniones, y luego ampliar el catálogo de servicios para atender solicitudes relacionadas con reuniones no previstas en el calendario, como eventos especiales y exposiciones.

Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía

78. En el proceso actual para tramitar reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía por el equipo de propiedad de los contingentes

(EPC) y los pagos al personal (militar y de policía) se utilizan muchos sistemas no integrados, lo que da lugar a la reintroducción de datos, que exige mucho tiempo, riesgos de que se comentan errores y una constante presión para cumplir los plazos de pago. Si bien se están tramitando pagos a través de Umoja, varios procesos iniciales se tramitan mediante la aplicación electrónica para el equipo de propiedad de los contingentes (eCOE) en las misiones, el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Sistema de Base de Datos sobre Contingentes en el Departamento de Gestión.

79. Este proyecto proporcionará una solución de principio a fin para los reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía eliminando la reintroducción de datos, introduciendo flujos de trabajo con aprobación electrónica y proporcionando datos coherentes para la presentación de informes operacionales, estratégicos, financieros y presupuestarios.

80. Se han identificado unas 35 entidades pertinentes en esta esfera. Además de los Estados Miembros, las entidades internas incluyen las que a) determinan las necesidades de las fuerzas; b) determinan el calendario de despliegue para el equipo y el personal; c) redactan los memorandos de entendimiento; d) llevan a cabo la inspección de llegada y la verificación rutinaria del equipo; e) informan acerca de la dotación de efectivos; f) tramitan las reclamaciones relacionadas con el equipo de propiedad de los contingentes; g) tramitan los pagos al personal; y h) desembolsan los pagos.

81. Tras celebrar múltiples talleres para determinar el alcance, documentar los obstáculos y definir las lagunas en lo que respecta a la funcionalidad, se recopiló más de 180 necesidades funcionales, entre ellas Declaraciones de Necesidades de las Unidades, memorandos de entendimiento, informes de verificación e informes sobre la dotación de efectivos. Se han ultimado la arquitectura de la solución y los elementos de tecnología. En breve se establecerán grupos orgánicos dirigidos a nivel institucional para facilitar la reconversión de procesos antes de diseñar y construir la solución; también debe tenerse en cuenta el vínculo con la planificación y la generación de fuerzas.

82. La solución puede desplegarse en módulos a más tardar a finales de 2018, dando prioridad a la sustitución del sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos, y necesitará recursos específicos en las dependencias institucionales para el despliegue en las misiones sobre el terreno.

Gestión de las fuerzas

83. La gestión de las fuerzas incluye la formulación de un plan destinado a apoyar las propuestas del Secretario General para una nueva misión o para adaptar una misión existente, utilizando modelos generados por el sistema o ajustando el número de plazas y componentes de logística e infraestructura conexos.

84. La Oficina de Asuntos Militares y la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz han nombrado coordinadores para que trabajen en la documentación de procesos institucionales y la elaboración de necesidades funcionales con miras a establecer una solución técnica. Sin embargo, el impulso del proyecto se ve afectado por la mayor prioridad concedida al proyecto de pagos y reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, el cual es más urgente. La implementación prevista para finales de 2018 dependerá de la compatibilidad de las necesidades institucionales con la funcionalidad del módulo de planificación de las fuerzas de defensa.

B. Actualización de SAP

85. El programa informático de Umoja debe actualizarse antes de 2020 para seguir recibiendo servicios de apoyo del proveedor. La actualización del programa informático se incluye en el costo anual de mantenimiento; sin embargo, sus ensayos e implantación ejercerán mayor presión sobre los recursos especializados existentes a nivel institucional y del proyecto, concretamente en lo que respecta a actualizar la documentación del usuario final y realizar actividades de gestión del cambio. No obstante, la evaluación preliminar de la actualización ya ha comenzado y el ensayo empezará en breve, con miras a completar la actualización para septiembre de 2018, dado que esta es necesaria para algunos proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Por consiguiente, el proyecto está invirtiendo en la automatización de los ensayos para reducir la demanda de los escasos recursos y conocimientos especializados en materia de ensayos, tanto ahora como en el futuro.

86. La actualización permitirá mejorar algunas funciones clave, así como la de autoservicio para empleados. La experiencia de los usuarios mejorará a medida que aumenta la disponibilidad de Umoja en dispositivos móviles y computadoras, con una interfaz de usuario más intuitiva.

V. Estudio de viabilidad actualizado

87. En el párrafo 15 de la sección XIV de su resolución [71/272 A](#), la Asamblea General observó que el proyecto Umoja representaba una de las iniciativas de transformación institucional mayores y de costo más elevado emprendidas por la Organización, y, a este respecto, solicitó al Secretario General que presentara a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones un estudio de viabilidad actualizado del proyecto Umoja, incluido un análisis de los costos y beneficios directos e indirectos, teniendo en cuenta todas las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

88. La Asamblea General observó también, en el párrafo 13 de la sección XIV de la resolución, que se habían hecho avances insuficientes en la elaboración de un plan de obtención de beneficios, y solicitó al Secretario General que acelerase la formulación de ese plan, teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores, y que informase al respecto en su próximo informe anual sobre la marcha del proyecto. En el párrafo 14 de la resolución, la Asamblea General solicitó al Secretario General que, en la elaboración de planes de obtención de beneficios ajustados a la realidad de las entidades de ejecución, utilizase una metodología común, y proporcionase detalles sobre los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, y que informase al respecto a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones.

A. Beneficios cualitativos

89. En mayo de 2006, el Secretario General justificó la adopción de un sistema de planificación de los recursos institucionales para facilitar el uso eficaz de los recursos de la Organización, y afirmó que las necesidades operativas existentes y previstas de la Secretaría estaban desbordando las capacidades técnicas y las funciones institucionales de sus sistemas heterogéneos de tecnología de la información existentes, lo que exigía un sistema para remediar las lagunas de las funciones y asegurar que los sistemas se ajustaran mejor a las necesidades institucionales (véase [A/60/846/Add.1](#) párr. 39 y 42).

90. La presión para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia había creado necesidades funcionales y técnicas específicas (por ejemplo, la gestión y la presupuestación basadas en los resultados, la mejora de los controles internos, mecanismos para gestionar las actividades de movilidad del personal y la mejora de la presentación de informes) y dio lugar a la propuesta de adopción de las IPSAS. Por otra parte, la información se hallaba compartimentada a causa de datos fragmentados procedentes de sistemas de información dispares, lo cual había disminuido la transparencia y el control de los procesos administrativos, debilitado la capacidad de supervisión de la gestión y expuesto a la Organización a riesgos inaceptables como resultado de débiles controles financieros y de adquisiciones, la falta de informes precisos a nivel global y una menor capacidad para detectar anomalías, incoherencias o errores.

91. Las encuestas del sector indicaron que un sistema de planificación de los recursos institucionales podría permitir a la Organización funcionar con eficacia mediante una mayor integración de los procesos y el intercambio de información, reuniendo a personas y departamentos que anteriormente habían estado desconectados a causa de deficiencias de los procesos y flujos de trabajo fragmentados. Mediante una orientación y una estandarización de los procesos a nivel de toda la Organización, un proyecto exitoso de planificación de los recursos institucionales podría mejorar la capacidad de adopción de decisiones y ayudar a la Organización a replantear y perfeccionar toda su estrategia institucional.

92. En julio de 2006, la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de aplicar un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Secretaría para fomentar el uso eficaz y transparente de los recursos de la Organización, aumentar la eficacia de la labor de la Organización y ayudar a remediar las deficiencias existentes, incluidas todas las necesidades de tecnología de la información derivadas de la adopción de las IPSAS (resolución 60/283).

93. En abril de 2008, abundando en el estudio de viabilidad del sistema de planificación de los recursos institucionales, el Secretario General señaló que la falta de información integrada y completa sobre los recursos, tanto en la Sede como sobre el terreno, constituía un serio obstáculo a la hora de gestionar, planificar y tomar decisiones con eficacia. El Secretario General también indicó que el criterio más apremiante para implantar un nuevo sistema era el cambio de naturaleza de la propia Organización, dado que las operaciones de mantenimiento de la paz se habían multiplicado a un ritmo sin precedentes y habían crecido tanto en tamaño como en complejidad, con frecuencia en zonas con escasa infraestructura básica, lo que había dado lugar a un mosaico de sistemas fragmentarios, altamente dependientes de servicios de apoyo y diseñados en un contexto local que no eran sostenibles ni eficaces a largo plazo (véase A/62/510/Rev.1).

94. El Secretario General destacó que la principal ventaja de un sistema de planificación de los recursos institucionales sería la oportunidad de simplificar y mejorar las operaciones de toda una organización mediante la reestructuración de los procesos, la puesta en común de información compartida y la implantación de las mejores prácticas y normas. Los objetivos principales eran los siguientes: a) contar con un sistema de alcance mundial capaz de registrar con exactitud y rapidez los datos fundamentales sobre los recursos básicos en todas las operaciones, incluidas las misiones sobre el terreno; b) respaldar los procesos de adopción de decisiones vinculando programas y operaciones con los recursos asignados y los que ya se han utilizado; c) reducir el tiempo medio necesario para los trámites administrativos mediante la racionalización y la integración de los procesos institucionales y un mayor uso de la automatización; d) incrementar la eficiencia de la Organización reduciendo los procesos manuales y reorientando recursos hacia labores con valor agregado; e) respaldar la adopción de las IPSAS; f) facilitar el

acceso a los informes a los Estados Miembros, al personal y al público en general, según procediera, y g) mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos.

95. El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales facilitaría la transformación institucional mejorando las operaciones financieras, administrativas y de gestión, y podría mejorar la eficiencia y, lo más importante, la eficacia general de la Organización.

96. En mayo de 2009 la Asamblea General, atendiendo a la propuesta del Secretario General, destacó que la aplicación del sistema debía tener por objeto consolidar la administración de todos los recursos financieros, humanos y físicos en un solo sistema de información integrada para toda la Organización, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y otras misiones sobre el terreno, y pidió al Secretario General que presentara un estudio de viabilidad actualizado en el que se indicasen los beneficios, tangibles y mensurables, en eficiencia y productividad que se lograrían, así como los parámetros para medir los progresos y el rendimiento previsto de las inversiones (resolución [63/262](#)).

97. En octubre de 2009, en su primer informe anual sobre la marcha de Umoja ([A/64/380](#)), el Secretario General hizo hincapié en que el objetivo de Umoja era modernizar la manera en que las Naciones Unidas administraban sus recursos humanos, financieros y materiales, lo que permitiría que el personal trabajara en equipo en forma verdaderamente coordinada y, a su vez, daría a sus directores la información necesaria para planificar adecuadamente, suscitaría la confianza de las partes interesadas para que apoyaran y respaldaran sus programas, y permitiría que la Organización pudiera cumplir mejor sus mandatos. Umoja uniría a las numerosas entidades administrativas y de apoyo de toda la Secretaría a través del uso de procesos y prácticas comunes y el intercambio de datos, con todos los elementos basados en prácticas de eficacia probada.

98. El Secretario General subrayó que era sencillamente demasiado difícil y, por ende, demasiado arriesgado gestionar eficazmente una organización del tamaño, la distribución geográfica y la complejidad de la Secretaría y sus operaciones sobre el terreno si no era con un sistema sólido de planificación de los recursos institucionales basado en una reestructuración de los procesos y un cambio cultural sustanciales. Por consiguiente, Umoja no es tanto una ventaja como una necesidad, como lo demuestran las experiencias en todo el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él. El principal “beneficio” de Umoja es, de hecho, su razón de ser: reforzar la continua capacidad operativa, la rendición de cuentas y la credibilidad de las Naciones Unidas, asegurar la capacidad operativa mejorando la continuidad de las operaciones; mejorar la rendición de cuentas a través de una mayor transparencia; y salvaguardar la credibilidad mitigando los riesgos de proporcionar información errónea. Umoja no sería solamente un proyecto: sería un movimiento de reforma y mejora continuas, que abarcaría a toda la Organización, desde las funciones administrativas hasta el apoyo directo a las operaciones sobre el terreno.

99. Hasta ahora, el trayecto de Umoja confirma que es una de las iniciativas de transformación más importantes para la Secretaría. Por primera vez, la Secretaría cuenta con una solución global única que puede permitir la gestión eficaz y transparente de los recursos de la Organización. Umoja ha reemplazado centenares de sistemas heredados, ha racionalizado e integrado numerosos procesos fragmentados y no estandarizados, ha automatizado procesos manuales que requieren un uso intensivo de recursos, ha permitido el autoservicio de los funcionarios y el personal directivo y ha hecho que los datos globales sean visibles en tiempo real.

100. Umoja abarca una rica y amplia gama de funciones en las esferas de contabilidad financiera, contabilidad de costos y gestión, gestión de efectivo y tesorería, gestión de la fuerza de trabajo, gestión de bienes inmuebles e instalaciones, gestión de la cadena de suministro, ejecución logística, gestión de viajes y adquisiciones. En breve, sus funciones se enriquecerán con la gestión de conferencias y eventos, la planificación de la demanda, la planificación de la red de suministro, la gestión de transportes, la movilización de recursos, los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y, lo que es más importante, la planificación estratégica, la formulación de presupuestos y la gestión del desempeño.

101. Uno de los cambios más significativos que ha traído consigo Umoja es la introducción de la gestión de procesos 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.

102. Al estandarizar y armonizar los procesos institucionales en una única solución global, Umoja ha allanado el camino para prestar servicios al cliente mejores y más rápidos, facilitar transacciones independientemente de la ubicación, mejorar la continuidad de las operaciones y desplegar apoyo con mayor rapidez siempre que sea necesario. La globalización de las operaciones en un solo sistema también ha creado nuevas oportunidades de acceso más rápido o más económico a los servicios dentro de la Secretaría para las dependencias institucionales. La capacidad de ofrecer papeles institucionales de Umoja y apoyarlos a través de fronteras geográficas e institucionales allana el camino para contar con modelos globales de prestación de servicios más eficientes.

103. Umoja mejora la rendición de cuentas a través de una mayor transparencia. La visibilidad en tiempo real de información global y detallada está permitiendo una mayor delegación de autoridad y facilitando una cultura de empoderamiento en toda la Organización para la adopción descentralizada de decisiones. Los procesos armonizados y la accesibilidad global están ejerciendo presión para que se cambien las políticas y los procedimientos a fin de aprovechar las eficiencias para modelos institucionales más adecuados a los objetivos y mejor adaptados a las diversas entidades de la Secretaría orientadas a las actividades sobre el terreno y aumentar la capacidad de respuesta para la ejecución de los mandatos.

104. El marco de control interno tiene que rediseñarse considerablemente debido a la globalización de las operaciones en un sistema integrado. La eliminación de los traspasos de datos a través de múltiples sistemas, la mayor variedad de funciones que incorpora Umoja, la integración más estrecha de un mayor número de funciones, el acceso en tiempo real a las transacciones en curso y las oportunidades de utilizar instrumentos automatizados de detección y prevención, como el módulo de Umoja para la gobernanza, el riesgo y el control, apuntan a la necesidad y la urgencia de sustituir la mayoría de los controles actuales por un marco de control más inteligente y menos intrusivo que fomente una mayor capacidad de respuesta a la ejecución de los programas.

105. En relación con el estudio de viabilidad original de Umoja descrito en la presente sección, algunas de las principales mejoras que Umoja ya ha producido se resumen en el cuadro 2, por pilares funcionales, aunque los beneficios a menudo se vinculan con el flujo de procesos que puede abarcar varios pilares funcionales.

Cuadro 2
Mejoras de Umoja por pilares funcionales

Recursos humanos

- Estandarización y automatización de los procesos de recursos humanos
- Visibilidad en tiempo real de los datos del personal a nivel global
- Simplificación de los movimientos de personal entre lugares de destino
- Autoservicio de los empleados y del personal directivo
- Tramitación más rápida de las prestaciones

Finanzas

- Transacciones y contabilidad conformes a las IPSAS
- Armonización de la tramitación de la nómina de sueldos
- Visibilidad en tiempo real de la movilización y utilización de recursos a nivel global
- Mejora de la medición, asignación y recuperación de gastos
- Mejora de la gestión del efectivo y los arreglos bancarios
- Clasificación precisa y automática de los gastos basada en los materiales y los servicios
- Gestión más eficiente de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, incluida la compensación global de cuentas por pagar y cuentas por cobrar
- Interfaces electrónicas con los proveedores para hacer pedidos de bienes o servicios y finiquitar facturas
- Eliminación de los comprobantes entre oficinas
- Interfaz electrónica con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Servicios centrales de apoyo

- Visibilidad plena de la cartera global de bienes inmuebles, incluidos los contratos de arrendamiento
- Armonización de los procesos de contabilidad y administración de bienes
- Autoservicio para viajes, reducción de los pasos del flujo de trabajo y mejor supervisión del cumplimiento
- Información global y detallada sobre los viajes
- Modelo operacional global de adquisiciones, una sola base de datos de proveedores, visibilidad integral de las relaciones institucionales y acceso a todos los contratos a nivel global
- Descuentos por pronto pago
- Mayor delegación debido al acceso en tiempo real a las transacciones en curso

Cadena de suministro y logística

- Gestión global de existencias a través de una visión integral de los materiales y lugares de almacenamiento
- Recepción de bienes y gestión de existencias conformes a las IPSAS

Gestión de datos y tecnología

- Desactivación de centenares de sistemas heredados
 - Apoyo selectivo de tecnología de la información debido a la simplificación del conjunto de los sistemas
 - Aumento de la capacidad de agregación de datos y hospedaje de datos en los centros de datos institucionales
-

106. La implantación de Umoja ya ha resuelto muchos de los problemas que se esperaba resolver mediante una solución de gestión de los recursos institucionales. Los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja subsanarán otros problemas del conjunto de sistemas existentes antes de Umoja, ya que expanden la capacidad de Umoja en toda una gama de procesos. La planificación estratégica, la formulación del presupuesto y la gestión del desempeño en Umoja fortalecerán el vínculo entre la ejecución de los programas y la utilización de los recursos. La movilización de recursos mitigará un riesgo institucional importante, al tiempo que la gestión de los asociados en la ejecución fortalecerá los controles en torno a un riesgo para la reputación que la Junta de Auditores pone de relieve repetidamente. La gestión de la cadena de suministro fortalecerá la planificación de la demanda y la oferta de bienes y aumentará la eficiencia y la fiabilidad a efectos operacionales.

107. Como se señala en el párrafo 5, la Junta de Auditores ha destacado que Umoja sigue siendo fundamental para el éxito de la reforma y modernización de la administración de las Naciones Unidas y tiene posibilidades de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros.

B. Beneficios cuantitativos

108. En su primer informe anual sobre la marcha del proyecto ([A/64/380](#)), el Secretario General estableció, de forma detallada, una estimación de los beneficios cuantitativos que Umoja podía generar en relación con cinco componentes, a saber, recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo, cadena de suministro/adquisiciones/logística y tecnología y gestión de datos, a resultas de redefinir los procesos operacionales, mejorar la calidad y la disponibilidad de la información, reducir las tareas manuales y potenciar las aptitudes del personal. El Secretario General describió la metodología de “arriba abajo” utilizada para estimar los beneficios que podían obtenerse, a condición de que existieran y se mantuvieran algunos factores de éxito clave; las estimaciones se basaron en suposiciones que se validarían con el paso del tiempo y se apoyaron en datos de referencia incompletos, debido a las limitaciones de los sistemas de información existentes y las diferencias considerables entre los distintos modelos de funcionamiento utilizados por las entidades de la Secretaría.

109. En septiembre de 2010, en el segundo informe sobre la marcha del proyecto ([A/65/389](#)), se validaron y revisaron ligeramente las oportunidades de valor cualitativo y cuantitativo sobre la base de la información adicional obtenida durante el proceso de diseño del programa informático.

110. En septiembre de 2012, en el cuarto informe sobre la marcha del proyecto ([A/67/360](#)), sobre la base del plan de aplicación revisado de Umoja, se ajustaron las proyecciones de los posibles beneficios a causa de una demora en los plazos, y se indicó que los beneficios en 2017 oscilarían entre 80 y 150 millones de dólares para los Fundamentos y la Ampliación 1, y un beneficio adicional de 60 a 80 millones de

dólares para la Ampliación 2, lo que suponía un beneficio combinado de entre 140 y 220 millones de dólares en 2019.

111. En septiembre de 2016, en el octavo informe sobre la marcha del proyecto (A/71/390), sobre la base de la experiencia adquirida tras la puesta en marcha de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, y siguiendo la recomendación formulada por la Junta de Auditores en sus informes (véanse A/70/158 y A/71/180), se revisaron los objetivos ligados a los beneficios cuantitativos sobre la base de un enfoque participativo adoptado por los responsables de los procesos en sus respectivas esferas.

112. El nuevo enfoque vinculaba las mejoras cualitativas con los posibles beneficios cuantitativos, y trataba de aprovechar las mediciones y la comparabilidad de los volúmenes de transacción previos y posteriores a la implementación de Umoja, u otros factores que estuvieran disponibles, a fin de enriquecer la evaluación de los beneficios. Los responsables de los procesos también examinaron los aspectos determinados anteriormente y estudiaron nuevas esferas de posible influencia. Al evaluar los beneficios, validaron los beneficios cuantitativos ya logrados y tomaron nota de las oportunidades para reestructurar los procesos siempre que fuera posible. Asimismo, tuvieron en cuenta los procesos eliminados por Umoja, así como la redistribución del trabajo entre distintos lugares y entidades de la Organización.

113. La cuantificación se basó en diferentes criterios para cada ámbito del proceso, según procediera, y posteriormente se distribuyó entre las entidades institucionales en función de la parte que les correspondía del total para ese ámbito.

114. En su sexto informe anual sobre la marcha del proyecto (A/72/157), la Junta de Auditores reconoció que el nuevo criterio participativo, descrito en párrafos anteriores, suponía una mejora respecto del criterio vertical anterior. La Junta también reconoció que, en el caso de muchos procesos, no se podía hacer una comparación entre los datos anteriores a Umoja y los posteriores, ya que en los sistemas anteriores los procesos se llevaban a cabo en gran medida fuera del sistema y los datos de los sistemas se limitaban a las medidas definitivas adoptadas. La Junta también sugirió que se introdujeran nuevas mejoras que aprovecharan la medición de los tiempos de transacción a fin de establecer nuevas bases de referencia para medir las ganancias en eficiencia en el futuro. Esta cuestión se aborda en el marco del programa para la supervisión de las mejoras continuas, descrito en los párrafos 134 a 138.

115. Además, según una nota de investigación publicada en junio de 2015³, por lo general el trabajo participativo no coincidirá exactamente con los beneficios articulados en la evaluación inicial “de arriba abajo” realizada en el marco de la estrategia de planificación de los recursos institucionales. Se recomienda adoptar un enfoque “mixto”, comparando el desempeño de las distintas dependencias institucionales y reconciliando cada cierto tiempo los resultados de ambos enfoques, a fin de subsanar la divergencia. Por consiguiente, los beneficios estimados por los responsables de los procesos en el marco de la revisión del proceso a nivel de toda la Organización se comunicaron a los departamentos, oficinas y misiones.

116. Los departamentos, oficinas y misiones han traducido en consecuencias presupuestarias las ganancias en eficiencia estimadas descritas anteriormente que corresponden a sus operaciones y programas diarios individuales. Uno de los elementos inherentes a este esfuerzo es la reorganización del trabajo y de los procesos necesarios en cada entidad para asegurar la ejecución eficaz de los

³ Carol Hardcastle y Denise Ganly, “ERP benefits realization: chasing the ‘pot of gold’”, documento preparado para Gartner, 25 de junio de 2015.

mandatos. A ese respecto, las ganancias en eficiencia previstas en relación con Umoja, que se habían estimado a nivel general sobre una base equivalente a tiempo completo aplicada a todo el espectro de las operaciones de la Organización (es decir, ahorros de tiempo o ganancias de eficiencia en los procesos en diversas esferas funcionales), se plasmaron como reducciones relacionadas o no relacionadas con puestos en las solicitudes presupuestarias de los departamentos, oficinas y misiones.

117. Tal como solicitó la Asamblea General, en el cuadro 3 figura una actualización de los beneficios presentados en el octavo informe sobre la marcha del proyecto (véase A/71/390, cuadro 2).

Cuadro 3
Beneficios cuantitativos de Umoja

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Presupuesto ordinario</i>		<i>Mantenimiento de la paz</i>	
2014-2015	2,3	2013-2016 ^a	21,9
2016-2017	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	4,7 ^b
2018-2019	27,8 ^c	2018/19	33,0
		2019/20	9,6
2020-2021	7,2	2020/21	26,4
Total	85,0	Total	114,1
Beneficio anualizado	42,5		114,1
Beneficios máximos, anualizados y recurrentes, que se habrán obtenido para 2021			156,6
Beneficios acumulados que se habrán obtenido para 2021^d			671,2

^a Incluye los ejercicios 2013/14, 2014/15 y 2015/16 y refleja las ganancias en eficiencia, por valor de 20,2 millones de dólares, logradas por las misiones de mantenimiento de la paz gracias al uso de Umoja como plataforma para simplificar los procesos.

^b En el momento de la publicación del proyecto de presupuesto para 2017/18 de los componentes individuales de mantenimiento de la paz, se determinaron unos beneficios totales de 4,7 millones de dólares. En el próximo informe sobre la marcha del proyecto se proporcionará una cifra actualizada.

^c Sobre la base del proceso de formulación del presupuesto, en el que los departamentos y oficinas convirtieron las ganancias en eficiencia estimadas en consecuencias presupuestarias, se determinó una reducción total de 64,3 millones de dólares en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, que incluía otras eficiencias facilitadas por Umoja, pero que no se podían atribuir exclusivamente a Umoja.

^d En el cómputo de los beneficios acumulados, los beneficios recurrentes desde 2013 se han agregado por bienios para el presupuesto ordinario y por años para las operaciones de mantenimiento de la paz.

118. Las proyecciones prospectivas basadas en los montos que figuran en el octavo informe sobre la marcha del proyecto seguirán revisándose sobre la base de la experiencia que se adquiriera en las próximas fases de implementación.

119. El desglose exacto de los montos para los próximos ejercicios por departamentos, oficinas y misiones seguirá presentándose en las solicitudes presupuestarias individuales para el presupuesto ordinario y para las operaciones de mantenimiento de la paz, sobre la base de lo mencionado en el párrafo 116, para su aprobación por la Asamblea General.

C. Costos directos e indirectos y costo total

120. En el párrafo 18 de la sección XIV de su resolución 71/272 A, la Asamblea General recordó el párrafo 44 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto relativo al octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/71/628), y lamentó que se hubieran hecho exiguos avances para responder a las repetidas solicitudes de la Asamblea de que se llevara una contabilidad detallada de los gastos indirectos absorbidos por los departamentos, o para realizar un análisis del costo total de la propiedad del proyecto Umoja, que era una aportación clave para la adopción fundamentada de decisiones sobre inversiones.

121. En el párrafo 83 de su quinto informe anual sobre la marcha del proyecto (A/71/180), la Junta de Auditores reconoció que el equipo de Umoja había seguido mejorando la supervisión de los gastos y había diseñado un conjunto de instrumentos para hacer un seguimiento de los gastos y proporcionar información al respecto, pero observó que el instrumento reflejaba el consumo de los recursos y no el logro de los entregables del proyecto y que no había vínculos claros entre los gastos y el progreso. En el párrafo 46 de su informe (A/71/628), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, si bien tomó nota de las limitaciones de los instrumentos y la metodología utilizados, consideró que, sobre la base de la información disponible, debían hacerse nuevos esfuerzos para realizar un análisis más refinado de los gastos y entregables del proyecto, en régimen anual, desde el inicio del proyecto en 2008, con miras a vincular el presupuesto con los hitos del proyecto.

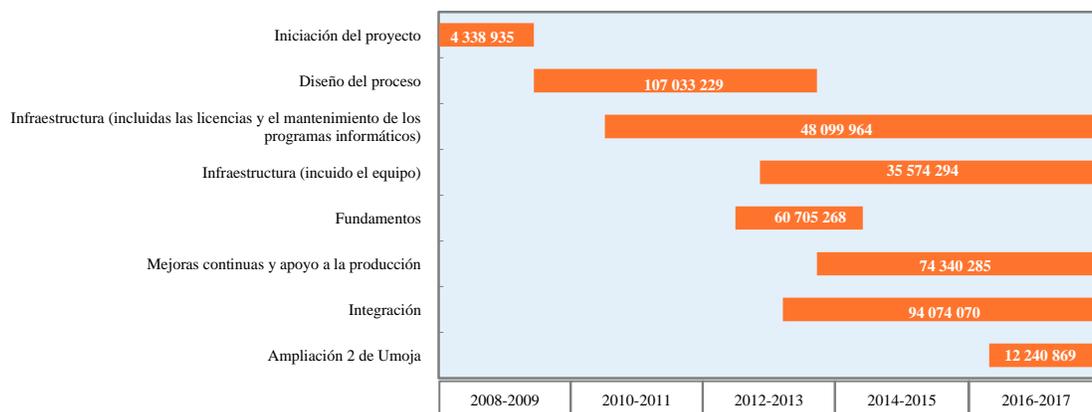
Costos directos

122. Los costos directos sufragados con cargo al presupuesto del proyecto desde 2008 hasta 2016 se analizaron en relación con las actividades del proyecto, desglosados por fase, utilizándose supuestos razonables para atribuir los gastos de personal a cada fase, y se presentaron a la Junta de Auditores a comienzos de 2017. Desde entonces, el proyecto ha mejorado el seguimiento de los gastos a través de estructuras de desglose de tareas en Umoja. En la figura VII se muestran los gastos del proyecto hasta la fecha, desglosados por fase.

Figura VII

Gastos del proyecto Umoja desglosados por fases del proyecto: 2008 a 2017

(En dólares de los Estados Unidos)



Nota: Situación al 25 de agosto de 2017.

Costos indirectos

123. Los costos indirectos se refieren a los gastos efectuados por los departamentos para facilitar la disponibilidad operacional, incluidas actividades como la limpieza y el enriquecimiento de los datos, las pruebas de los usuarios y la coordinación del despliegue. Ha sido complicado calcular los costos indirectos en los casos en que el personal no trabaja a jornada completa en las actividades relacionadas con Umoja. No obstante, en el proyecto se hizo un esfuerzo concertado para estimar los costos analizando y cotejando la información sobre cada despliegue. Los costos que figuran en el cuadro 4 se han obtenido a partir de las estimaciones del tiempo dedicado por el personal a las funciones vinculadas a cada despliegue, a saber, coordinador del despliegue, coordinador en el emplazamiento, punto focal de comunicaciones, coordinador funcional de datos, validador de datos y experto en procesos locales.

124. A partir de 2017, en los proyectos relacionados con la Ampliación 2 de Umoja, cuando se forma cada equipo de proyecto se establece un proceso de recopilación de los costos indirectos. El proyecto de Umoja hace un seguimiento y análisis periódicos de los costos indirectos generados en las dependencias institucionales, también durante la fase de desarrollo del programa informático.

Cuadro 4
Costos indirectos de los despliegues de Umoja

<i>Despliegue</i>	<i>Desplegado en</i>	<i>Número de funcionarios</i>	<i>Meses-persona</i>	<i>Costo (dólares EE.UU.)</i>
Proyecto piloto del FPNUL/OCENUL	Jul. de 2013	29	104	1 595 833
Grupo 1	Nov. de 2013	346	1 232	15 524 908
Grupo 2	Mar. de 2014	265	930	11 411 692
Proyecto piloto de la MINUSTAH	Jul. de 2014	21	76	1 198 433
Bienes inmuebles (Sede, ONUN y CEPA)	Jul. de 2014	32	14	218 444
Bienes inmuebles (toda la Secretaría)	Nov. de 2014	16	4	73 622
Grupo 3	Jul. de 2015	306	744	10 737 967
Grupo 4	Nov. de 2015	887	1 929	23 910 358
Prestación de servicios (mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales)	Jul. de 2016	122	45	738 936
Estados financieros (vol. II)	Ago. de 2016	11	15	291 497
Grupo 5	Nov. de 2016	572	1 588	23 859 450
Estados financieros para ocho operaciones no de mantenimiento de la paz	Feb. de 2017	56	56	762 811
Total, Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja				90 323 951
Gestión de la cadena de suministro, fase 1 (proyecto de desactivación de Galileo)	Sep. de 2017	139	528	7 001 150
Planificación estratégica y gestión del desempeño		152	152	2 567 228
Gestión de la cadena de suministro, fase 2		5	8	117 939
Asociados en la ejecución		14	2	34 034

<i>Despliegue</i>	<i>Desplegado en</i>	<i>Número de funcionarios</i>	<i>Meses-persona</i>	<i>Costo (dólares EE.UU.)</i>
Pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía		21	30	411 816
Bienes inmuebles		9	1	15 611
Total, Ampliación 2 de Umoja				10 147 778

Abreviaturas: CEPA, Comisión Económica para África; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

Nota: Las estimaciones se basan en los costos estándar aplicados al personal en función de sus labores en el despliegue, de modo que a cada labor se le asigna una categoría o nivel indicativos y los meses-persona representativos equivalentes a tiempo completo para la cantidad de tiempo dedicado al despliegue.

Costo total

125. El análisis del costo total cobró fuerza en los años ochenta, cuando los analistas de la industria de la tecnología de la información comenzaron a publicar estudios que mostraban diferencias muy pronunciadas entre los precios de los sistemas de tecnología de la información y sus costos. Si bien los elementos que puede comprender un análisis del costo total aún son objeto de debate, existe consenso en que dicho análisis se realiza para que sirva de fundamento a las decisiones de compra y desempeña un papel central en las operaciones iniciales de adquisición. Además, el modelo del costo total para cada organización depende en gran medida de sus operaciones concretas, la fecha de vencimiento de los instrumentos de información e informativos y las razones que llevan a realizar dicho análisis en primer lugar. En la industria también hay consenso en que el costo total no constituye un análisis completo de la relación costo-beneficio, pues solo “considera” los costos y pasa por alto los beneficios. Por lo tanto, es parte de un análisis de viabilidad más amplio.

126. En su quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/71/180), la Junta de Auditores observó que aún no se habían elaborado estimaciones confiables de los futuros gastos de apoyo y mantenimiento de Umoja y, en vista de que se desconocía el costo total de Umoja a lo largo de 15 años, incluidos los costos de capital y de mantenimiento, la Junta recomendó que la administración calculara el costo total de Umoja a lo largo de su vida operativa propuesta para determinar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de compra y desarrollo y los gastos para la instalación, el despliegue, el funcionamiento, la actualización y el mantenimiento del sistema a lo largo del tiempo.

127. En su sexto informe sobre la marcha del proyecto (A/72/157), la Junta definió el costo total como la suma de los costos directos e indirectos, de modo que los costos indirectos comprenden el tiempo de personal (horas) de los departamentos y entidades que se necesita para la implantación de Umoja y el soporte conexo, en particular la limpieza y el enriquecimiento de los datos procedentes de los sistemas anteriores y la capacitación. Reconociendo las dificultades para medir los costos indirectos, la Junta recomendó que la administración considerara la posibilidad de empezar a utilizar planillas de horarios para las tareas relacionadas con la implementación de Umoja a fin de reflejar por completo los costos indirectos y tomara medidas con objeto de incluir en el cálculo del costo total de Umoja los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes.

128. Para incluir los gastos en concepto de capacitación en el costo total de Umoja, se estimaron el tiempo dedicado por los usuarios a la capacitación sobre Umoja y los costos conexos (véase el cuadro 5). Se ha automatizado el cálculo de los gastos en concepto de capacitación; sin embargo, no se ha automatizado la selección y el

seguimiento de los gastos de viajes de los participantes en la capacitación sobre Umoja, ya que para ello sería necesaria una adaptación que vinculara los viajes con fines de capacitación con el registro en Inspira de la asistencia a cursos sobre Umoja.

Cuadro 5

Capacitación de los usuarios de Umoja – costo del tiempo dedicado

<i>Tipo de curso</i>	<i>Participantes</i>	<i>Duración (días)</i>	<i>Costo (dólares EE.UU.)</i>
Formación por computadora	176 683	56 512	22 261 298
Formación impartida por un instructor	56 192	116 395	41 485 587
Otros cursos	952	1 451	585 059
Total	233 827	174 358	64 331 944

Nota: Las estimaciones se basan en los costos estándar para la categoría del personal, aplicados al tiempo dedicado por dicho personal a la capacitación. No se incluyen los gastos de viajes y los honorarios de los formadores debido a la falta de información a ese respecto.

129. Siguiendo la definición brindada por la Junta, en el cuadro 6 figura la estimación del costo total de Umoja, a la que se le presupone una vida útil de 15 años, aunque es probable que el sistema se utilice durante más tiempo.

Cuadro 6

Costo total de Umoja (estimado hasta 2030)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Período</i>	<i>Monto (dólares EE. UU.)</i>
Costos directos (Umoja)	2008-2019	543 741 600
Costos indirectos	2013-2017	100 471 729
	2018-2019 ^a	32 000 000
Gastos de capacitación (tiempo de los usuarios)	2013-2017	64 331 944
	2018-2019 ^a	15 000 000
Gastos de mantenimiento durante 15 años	2016-2019	118 600 000
	2020-2030 ^b	528 000 000
Total	2008-2030	1 402 145 273

^a Estimación sujeta a variaciones considerables debido a la falta de precedentes fiables.

^b Basado en un mantenimiento anual por valor de 48 millones de dólares, previsto 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).

130. Como se menciona en el párrafo 125, el costo total no pretende ser un análisis de la relación costo-beneficio, ya que solo considera los costos durante la vida útil del sistema. Para un período comparable, además de los considerables beneficios cualitativos, los beneficios cuantitativos acumulados ascenderían a 2.080,6 millones de dólares desde 2013 hasta 2030⁴.

⁴ Según el cálculo del cuadro 3: 671,2 millones hasta 2021 y 156,6 millones anualmente desde 2022 hasta 2030.

131. En el marco de una iniciativa para asegurar la realización de los beneficios previstos de Umoja, entre mayo y julio de 2015 un grupo de consultores externos llevó a cabo un proyecto de garantía con el fin de determinar y analizar las esferas de riesgo que pueden repercutir en el valor inmediato y a largo plazo de Umoja para la Organización e impedir la obtención de beneficios institucionales sustantivos. Se determinaron los riesgos y se formularon recomendaciones sobre las principales esferas, con la intención de reforzar las capacidades de gestión del cambio para acelerar la adopción por los usuarios y optimizar los procesos institucionales. Se recomendó su aplicación a dos niveles: a) categorías amplias de riesgos que podían mitigarse en gran medida a nivel de los proyectos, aunque con algunas interdependencias, y b) iniciativas estratégicas para hacer frente a los riesgos de mayor alcance y a más largo plazo y cambiar la cultura de la Organización por una nueva forma de trabajar que precisaría la implementación a nivel institucional.

132. Dado que la mayor parte del análisis de garantía se llevó a cabo con anterioridad a la implementación del grupo 3, la mayoría de los riesgos determinados en el ámbito del proyecto se han mitigado desde entonces, como demuestra la estabilización de los grupos 3 y 4 y el éxito de la implementación progresiva del grupo 5. Los riesgos mitigados están relacionados con un modelo de apoyo estable, problemas relacionados con la adopción por los usuarios, un inventario actualizado de políticas y procedimientos, la estandarización de los procesos y la racionalización de los planes, entre otras cosas. Se ha asignado al Equipo de Tareas encargado del Examen Posterior a la Implementación de Umoja la tarea de mitigar los riesgos, recopilar las enseñanzas extraídas y afrontar los desafíos técnicos y relacionados con los proyectos que pueden resolverse en el marco de los parámetros vigentes de Umoja y otras soluciones institucionales.

133. Para las iniciativas estratégicas, se está diseñando como garantía una hoja de ruta para trazar el curso estratégico general que llevará a la Organización a una nueva forma de trabajo, más ágil, mediante una transformación institucional que aproveche las oportunidades brindadas por una solución de planificación de los recursos institucionales funcionalmente rica e implementada a nivel mundial. A diferencia de las iniciativas anteriores de gestión del cambio de Umoja, que se centraban en aspectos concretos del despliegue y la funcionalidad, esta vez se centrará la atención en crear una capacidad de cambio a largo plazo que pueda reconocer e impulsar las oportunidades con un efecto transformador.

D. Programa para la supervisión de las mejoras continuas

134. Se ha creado un programa para la supervisión de las mejoras continuas a fin de garantizar la realización sostenida de los beneficios de Umoja. Umoja se basa en 321 procesos estructurados que aseguran que las funciones administrativas fundamentales de la Organización puedan desempeñarse para alcanzar los objetivos operacionales. En el plano mundial, los usuarios transaccionales de Umoja no solo realizan labores funcionales específicas, sino que también tienen responsabilidades dentro de un flujo de trabajo o secuencia de tareas. La conclusión oportuna y precisa del flujo de trabajo es esencial para la prestación satisfactoria de servicios y, por ende, para que la Organización ejecute su mandato. El programa representa el compromiso de la Organización de gestionar el desempeño de las funciones administrativas para que, como se espera, estén al servicio de la Organización.

135. El objetivo del programa es implementar una capacidad y un proceso para supervisar cualquier ámbito de procesos de Umoja y tener conciencia situacional de las actividades de los usuarios y las transacciones del flujo de trabajo durante un período determinado. El enfoque de supervisión tiene por objeto proporcionar constantemente información sobre cuestiones operacionales clave, como la cantidad

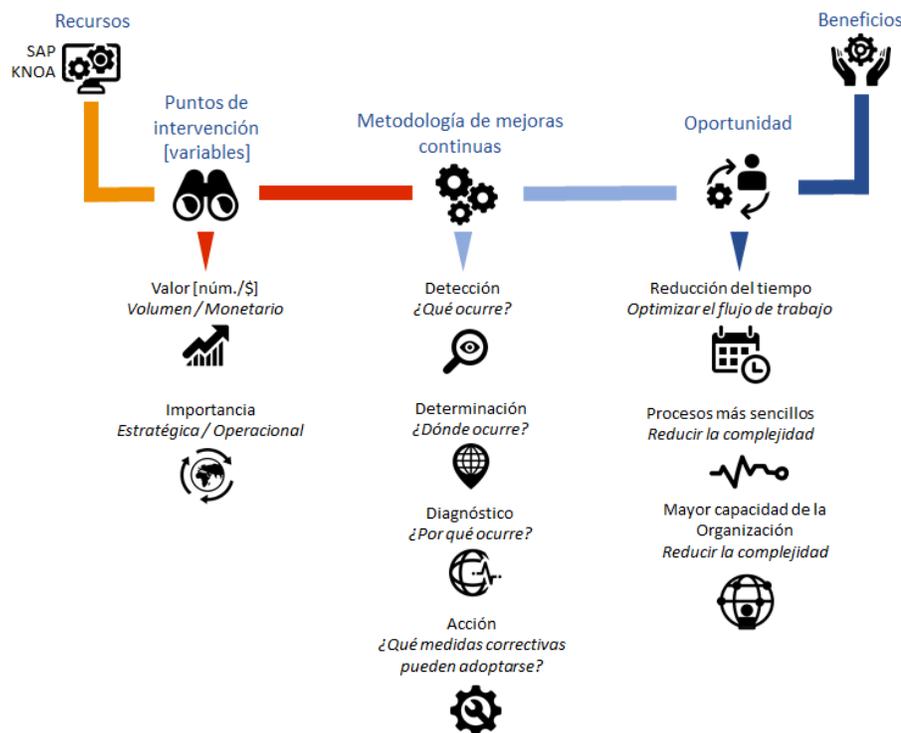
de actividades realizadas, el número de usuarios participantes, la cantidad de tareas necesarias para concluir una actividad, la duración y el volumen de dichas tareas y las tendencias de desempeño con respecto a esa actividad. La capacidad de responder a esas cuestiones se basa en un análisis exhaustivo de los datos, descrito a continuación.

136. La contabilización del número de usuarios necesarios para concluir un flujo de trabajo brinda información sobre el posible volumen de trabajo y la orientación de las tareas. La cuantificación de las tareas necesarias para concluir un flujo de trabajo ayuda a comprender la complejidad del flujo de trabajo o la tendencia a reorientar las tareas debido a errores o a la complejidad de diseño del proceso. Del mismo modo, la medición del tiempo que se tarda en concluir los flujos de trabajo permite analizar las causas fundamentales de posibles problemas que van desde la capacitación hasta el diseño de los procesos. Todas esas mediciones son necesarias para contar con una capacidad de supervisión sólida que respalde el análisis detallado al objeto de resolver problemas y facilitar la toma de decisiones sobre medidas correctivas.

137. La metodología de las mejoras continuas se fundamenta en una capacidad de supervisión técnica, basada en un proceso, descrito en la figura VIII, que consta de cuatro fases: la detección, la determinación, el diagnóstico y la acción. Aunque ya se han puesto en marcha y se utilizan instrumentos técnicos para implantar esta metodología, deben ultimarse los criterios de supervisión de los procesos y debe crearse o determinarse la capacidad para aprovechar las oportunidades de mejora.

138. El programa de Umoja para la supervisión de las mejoras continuas es amplio y se basa en la capacidad creciente del proyecto para rastrear el desempeño, usar una metodología estricta para analizar los problemas y garantizar el compromiso de adoptar medidas para realizar todos los beneficios de Umoja. Responde a la directriz de la Asamblea General de elaborar planes de realización de beneficios y a la recomendación de la Junta de Auditores de capitalizar las mediciones del tiempo invertido en los procesos registradas por Umoja.

Figura VIII
Metodología de mejoras continuas



VI. Integración, reorganización y reestructuración de los recursos

139. En el párrafo 9 de la sección XIV de su resolución [71/272 A](#), la Asamblea General reiteró su solicitud al Secretario General de que fortaleciera la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y de que elaborara, con carácter prioritario, un plan de acción detallado para asegurar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos, velando por que los conocimientos así adquiridos se preservaran en el seno de la Organización, reduciendo la dependencia y las necesidades de recursos para servicios por contrata, que representaban una gran proporción de los costos del proyecto, y de que proporcionara información detallada al respecto en el contexto de su próximo informe.

140. A mediados de 2016, durante la estabilización de los grupos 3 y 4, el proyecto aceleró la transferencia de conocimientos de los servicios por contrata a los funcionarios, redujo las contrataciones externas e impulsó la adquisición y la transferencia de conocimientos en el seno del proyecto.

141. Las líneas de trabajo concurrentes en la Ampliación 2 de Umoja, relacionadas con nuevas tecnologías y esferas funcionales, y la necesidad de reducir progresivamente los recursos del proyecto han obligado a 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, como se explicó en el octavo informe sobre la marcha del proyecto (véase [A/71/390](#), secc. VI).

142. Entre mayo de 2016 y julio de 2017, un total de 264 funcionarios participaron en 63 cursos de capacitación técnica sobre SAP, que abarcaron diversas líneas de trabajo conexas, como los viajes, la gestión del capital humano, las finanzas, los sistemas de proyectos, la planificación institucional, la relación con los proveedores, la seguridad y la integración de procesos, lo que tuvo un costo de aproximadamente 700.000 dólares. Esos cursos han logrado la autosuficiencia para mantener las funciones desplegadas y han aumentado la preparación para los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. El proyecto sigue aplicando un plan de capacitación intensivo, centrado en las tecnologías y los procesos de la Ampliación 2 de Umoja y en los nuevos avances de la plataforma SAP para las funciones desplegadas.

143. En su resolución 71/272 A, la Asamblea General aprobó la propuesta del Secretario General de suprimir 21 puestos (3 D-1, 4 P-5, 10 P-4 y 4 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) y crear 9 puestos nuevos (3 P-3, 2 P-2 y 4 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal)), con efecto a partir del 1 de enero de 2017, para desempeñar funciones técnicas que complementarían la reorganización y reestructuración de los recursos. De los nueve puestos nuevos, siete se han ocupado, un puesto del Cuadro de Servicios Generales en sistemas de proyectos se ocupará en el cuarto trimestre de 2017 y un puesto del Cuadro de Servicios Generales se está reconfigurando para reforzar las labores relativas a la seguridad de SAP donde más se necesite, al tiempo que otras contrataciones han aumentado adecuadamente la capacidad del módulo SAP sobre gestión del capital humano.

144. Para complementar las nuevas contrataciones, la capacitación y la transferencia de conocimientos de los contratistas, 14 puestos que habían quedado vacantes entre mayo de 2016 y agosto de 2017 se reclasificaron como funciones técnicas de SAP; otros 8 puestos serán objeto de una reconfiguración o reclasificación similar a medida que el personal del proyecto se integra en las dependencias institucionales.

145. Como se indica en el octavo informe sobre la marcha del proyecto, y según lo aprobado por la Asamblea General, el equipo de Umoja actualmente se compone de 78 puestos. Al 31 de agosto de 2017, 59 de los 78 puestos estaban cubiertos, 3 estaban a la espera de su incorporación para finales de septiembre y finales de octubre de 2017 y 8 estaban bloqueados para personal asignado, como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7

Situación de los puestos ocupados y vacantes de Umoja al 31 de agosto de 2017

Situación	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	SG (OC)	Total
Puestos ocupados										
Plantilla	–	–	3	13	20	9	1	2	8	56
Temporarios	1	–	1	–	–	–	1	–	–	3
Subtotal, puestos ocupados	1	–	4	13	20	9	2	2	8	59
En proceso de contratación	–	–	–	–	–	1	1	1	–	3
Puestos vacantes	–	1	–	4	7	2	–	2	–	16
Subtotal, puestos vacantes	–	1	–	4	7	3	1	3	–	19
Total, puestos autorizados	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78

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

146. Siguiendo la tendencia iniciada en 2016 hacia la consolidación progresiva de las funciones y aptitudes, el organigrama y la distribución de los puestos para 2018, que figuran en el anexo II, reflejan una reducción general de los puestos, así como una redistribución para adaptar mejor la capacidad y las aptitudes a la evolución constante del programa de trabajo y las hojas de ruta sobre tecnología descritas anteriormente.

147. La reorganización permitirá suprimir otros 13 puestos, a saber, 1 D-1, 7 P-5 y 5 P-4, en esferas donde los recursos pueden reducirse eliminando o redistribuyendo las labores. Al mismo tiempo, al igual que los nueve puestos nuevos propuestos en el octavo informe sobre la marcha del proyecto para las esferas relativas a las labores técnicas de SAP, ahora se propone crear siete nuevos puestos, a saber, 3 P-3, 3 P-2 (para los que se contratarán candidatos a través del programa para jóvenes profesionales) y 1 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), con objeto de continuar la reorganización y reestructuración sobre la base del nuevo conjunto de aptitudes necesarias para la Ampliación 2 de Umoja y los recientes cambios tecnológicos. Por lo tanto, para 2018, en el programa de trabajo y las propuestas de recursos conexas descritos en el presente informe se prevé un total de 72 puestos, tal como se muestra en el anexo II, así como mejoras continuas en el organigrama. Además, las plazas temporarias se financiarán con cargo a la partida de otros gastos de personal a fin de complementar y adaptar la dotación del personal del proyecto, detallada en la sección VIII.

148. En el cuadro 8 se indican los 13 puestos que se propone suprimir a partir del 1 de enero de 2018, incluida la esfera funcional a la que están asignados.

Cuadro 8
Puestos que se propone suprimir en 2018

<i>Categoría de los puestos</i>	<i>Función/línea de trabajo</i>	<i>Número de plaza</i>
D-1	Proyectos técnicos	30077742
P-5	Coordinación del despliegue	30077744
P-5	Servicios técnicos	30079762
P-5	Servicios técnicos	30079760
P-5	Logística	30079758
P-5	Recursos humanos	30079763
P-5	Recursos humanos	30077749
P-5	Bienes inmuebles, prestación de servicios	30080074
P-4	Coordinación del despliegue	30079785
P-4	Coordinación del despliegue	30077756
P-4	Coordinación del despliegue	30077757
P-4	Gestión de proyectos	30077753
P-4	Coordinación de los ensayos	30079766

149. Para finales de 2019 podrían suprimirse más puestos en función del ritmo al que se establezcan los despliegues de la Ampliación 2 de Umoja y el personal ocupe sus puestos en las dependencias institucionales. Las necesidades de recursos para 2019, que tendrán en cuenta la reorganización continua, se explicarán en detalle en

el décimo informe sobre la marcha del proyecto, que se presentará a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo tercer período de sesiones, sobre la base de los avances logrados en 2018.

VII. Gestión de riesgos

150. En el párrafo 5 de la sección XIV de su resolución [71/272 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que hiciera un seguimiento de los hitos fundamentales y el calendario general para la aplicación de Umoja mediante la determinación y la gestión de forma proactiva de los riesgos principales actuales y de los que pudieran plantearse para la consecución de los objetivos y la plena aplicación del proyecto para diciembre de 2018.

151. En el párrafo 7 de la sección XIV de la misma resolución, la Asamblea General solicitó al Secretario General que en su plan de implantación progresiva para la aplicación de Umoja realizara una evaluación exhaustiva y objetiva del grado de preparación de la Organización para el cambio institucional, a fin de evitar efectos imprevistos y nuevos exámenes innecesarios después de la aplicación que pudieran llevar a desviaciones en relación con los planes, las proyecciones de gastos y los beneficios previstos del proyecto.

152. El proyecto sigue mejorando la gestión de riesgos para prevenir y afrontar los nuevos retos que vayan surgiendo. A continuación, se mencionan los riesgos más destacados que se están gestionando:

a) Los recursos de personal cualificado no son suficientes para responder a la demanda acumulada de todas las líneas de trabajo previstas de Umoja, concretamente la demanda de mejoras continuas. Para mitigar ese riesgo, el personal del proyecto ha recibido una amplia capacitación interdisciplinaria sobre funciones existentes y nuevas tecnologías, y el equipo de desarrollo externo para el integrador de sistemas también se ha reestructurado a fin de reajustar las competencias y la capacidad de la reserva de recursos combinados;

b) Es posible que las esferas institucionales no dispongan de la capacidad suficiente para apoyar todos los procesos de Umoja, tanto nuevos como existentes. La capacidad de los responsables de los procesos y de las dependencias institucionales pertinentes para absorber los costos indirectos en sus presupuestos, sin que ello incida negativamente en el desempeño de su mandato, será un factor clave para gestionar este riesgo. Durante las fases de desarrollo intensivo del programa informático y el despliegue concurrente de la Ampliación 2 de Umoja, la presión a la que están sometidos los expertos en procesos para dar soporte simultáneamente en los ensayos, la capacitación, el despliegue y la fase posterior al despliegue sigue constituyendo un problema. Los responsables de los procesos deberán crear y reforzar equipos a nivel mundial, y seleccionar y asignar recursos especializados como parte del proceso de integración de las funciones del proyecto. Las dependencias institucionales también deben implicarse más en las labores de crear y mantener un número suficiente de expertos en procesos locales para que den soporte a sus operaciones, y de gestionar el conjunto de conocimientos y aptitudes de su base de usuarios de Umoja;

c) Los retos de la Ampliación 2 de Umoja ligados a la gestión del cambio y la adopción por los usuarios aumentarán debido al volumen y la complejidad de los cambios, así como al calendario acelerado de despliegues. Muchos retos estarán relacionados con las nuevas formas de trabajar. Además de trabajar con las dependencias institucionales desde las etapas iniciales, para mitigar esos riesgos en algunos casos se dará preferencia a la implantación gradual.

d) La implantación simultánea de nuevas tecnologías y la diversidad de los grupos de usuarios afectados generarán múltiples interdependencias técnicas y de despliegue, que exigirán una buena gestión de proyectos y de los proveedores, así como un compromiso institucional extraordinario. Para mitigar ese riesgo, está previsto llevar a cabo una planificación técnica cuidadosa, así como actividades amplias de divulgación y promoción.

VIII. Necesidades de recursos

A. Gastos correspondientes a 2016-2017

153. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General presentó unas necesidades de recursos adicionales por valor de 26.811.400 dólares para el bienio 2016-2017. En su resolución 71/272 A, la Asamblea General aprobó las necesidades de recursos revisadas.

154. Las necesidades de recursos revisadas para el bienio 2016-2017 reflejaban 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 del octavo informe sobre la marcha del proyecto. La reestructuración y la reorganización han progresado según lo previsto.

155. En el cuadro 9 figuran los gastos acumulados para el período comprendido entre 2008 y 2017.

Cuadro 9

Gastos, 2008-2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Aprobados 2008-2017</i>	<i>Previstos 2008-2017</i>	<i>Saldo no utilizado 2008-2017</i>
Puestos	104 501,6	102 722,9	1 778,7
Otros gastos de personal	55 601,6	54 497,1	1 104,5
Consultores y expertos	3 348,4	2 953,5	394,9
Viajes de funcionarios	6 879,9	6 610,8	269,1
Servicios por contrata	223 099,2	224 067,4	(968,2)
Gastos generales de funcionamiento	23 833,4	23 044,8	788,6
Suministros y materiales	976,5	914,8	61,7
Mobiliario y equipo	47 922,8	46 985,3	937,5
Total	466 163,4	461 796,6	4 366,8

B. Necesidades de recursos para 2018 y 2019

156. En 2018, habrá un período intenso de creación, ensayo y despliegue de nuevas funciones y tecnologías en relación con múltiples líneas de trabajo de la Ampliación 2 de Umoja.

157. En 2019, la mayor parte de las funciones desplegadas de la Ampliación 2 de Umoja se encontrarán en la fase extensiva de apoyo. Se seguirán realizando ciertos despliegues, dado que algunas funciones nuevas se usarán por primera vez, como en

el caso de la planificación estratégica y la formulación de presupuestos, la gestión de la cadena de suministros y los asociados en la ejecución. 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 de finales 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 la reducción del equipo sin poner en entredicho su capacidad de prestar apoyo a todas las funciones desplegadas. Las dependencias institucionales también deberán retener las capacidades y aptitudes que puedan haber aumentado temporalmente en el contexto de la Ampliación 2 de Umoja.

158. En el cuadro 10 se resumen las estimaciones de los recursos necesarios previstos para 2018 y 2019, presentadas por objeto de gastos, mientras que en el cuadro 11 figuran los recursos necesarios totales previstos desde el inicio.

Cuadro 10
Recursos necesarios para 2018-2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Previstos 2018</i>	<i>Previstos 2019</i>	<i>Previstos 2018-2019</i>	<i>Saldo no utilizado 2008-2017</i>	<i>Recursos necesarios 2018-2019</i>
Puestos	13 000,0	12 000,0	25 000,0	1 778,7	23 221,3
Otros gastos de personal	6 000,0	4 400,0	10 400,0	1 104,5	9 295,5
Consultores y expertos	300,0	300,0	600,0	394,9	205,1
Viajes de funcionarios	750,0	450,0	1 200,0	269,1	930,9
Servicios por contrata	28 335,0	12 000,0	40 335,0	(968,2)	41 303,2
Gastos generales de funcionamiento	2 000,0	2 000,0	4 000,0	788,6	3 211,4
Suministros y materiales	50,0	20,0	70,0	61,7	8,3
Mobiliario y equipo	140,0	200,0	340,0	937,5	(597,5)
Total	50 575,0	31 370,0	81 945,0	4 366,8	77 578,2

Cuadro 11
Recursos necesarios totales previstos para el proyecto Umoja

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Aprobados 2008-2017</i>	<i>Recursos necesarios 2018-2019</i>	<i>Total</i>
Puestos	104 501,6	23 221,3	127 722,9
Otros gastos de personal	55 601,6	9 295,5	64 897,1
Consultores y expertos	3 348,4	205,1	3 553,5
Viajes de funcionarios	6 879,9	930,9	7 810,8
Servicios por contrata	223 099,2	41 303,2	264 402,4
Gastos generales de funcionamiento	23 833,4	3 211,4	27 044,8

	<i>Aprobados 2008-2017</i>	<i>Recursos necesarios 2018-2019</i>	<i>Total</i>
Suministros y materiales	976,5	8,3	984,8
Mobiliario y equipo	47 922,8	(597,5)	47 325,3
Total	466 163,4	77 578,2	543 741,6

Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal

159. Las necesidades estimadas por valor de 25.000.000 de dólares permitirán sufragar los sueldos y los gastos comunes de personal correspondientes a 72 puestos en 2018, número que se reducirá gradualmente a lo largo del bienio hasta finales de 2019, sobre la base de los progresos realizados en el despliegue y la transferencia de competencias de los contratistas con respecto a las nuevas tecnologías. La propuesta de 72 puestos en 2018 (1 Subsecretario General, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 22 P-4, 15 P-3, 6 P-2, 6 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) y 8 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) representa la segunda fase de la reducción del equipo del proyecto, comenzada el 1 de enero de 2017, sumada a una mayor integración que racionalizará progresivamente la plantilla en aras de prestar un apoyo estable cuando se hayan desplegado todos los elementos de Umoja. Con efecto a partir de enero de 2018, se propone suprimir 1 puesto de D-1, 7 de P-5 y 5 de P-4, y crear 3 puestos de P-3, 3 de P-2 y 1 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), a fin de facilitar la reestructuración de los recursos para adquirir y mantener el conjunto de aptitudes necesarias para la Ampliación 2 de Umoja, como se describe en el párrafo 147.

160. En 2019, en función del ritmo al que se establezcan las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y del progreso en los despliegues, el número de plazas podría reducirse gradualmente hacia finales de año.

161. Las necesidades para otros gastos de personal, estimadas en 10.400.000 dólares, corresponden a una provisión para plazas temporarias en 2018 y 2019. Con esas plazas se satisface la necesidad continuada de expertos institucionales y técnicos en 2018 y la reducción gradual de los recursos en 2019, en función del ritmo al que se establezca la Ampliación 2 de Umoja y se transfieran las competencias.

Consultores y expertos y servicios por contrata

162. Se necesitará una provisión de 600.000 dólares para seguir contando en 2018 con los servicios de tres consultores especializados en logística y sistemas de proyectos, y para su supresión gradual en 2019.

163. Las necesidades de recursos previstas para los servicios por contrata, que ascienden a 40.335.000 dólares, cubren el costo estimado de las nuevas licencias de programas informáticos, los servicios requeridos por el integrador de los sistemas y el SAP, principalmente para el diseño y la construcción de la Ampliación 2 de Umoja, el aumento de la plantilla para incorporar aptitudes especializadas en relación con las nuevas funciones, y la prestación de apoyo y estabilización en la fase posterior al despliegue.

164. Asimismo, en la partida de servicios por contrata se incluyen unas necesidades estimadas de 500.000 dólares para la capacitación técnica sobre SAP a fin de seguir desarrollando las aptitudes técnicas del personal básico del proyecto en esa esfera, en aras de reducir progresivamente la dependencia de los recursos por contrata para la tecnología de la Ampliación 2 de Umoja.

Viajes y capacitación del personal del proyecto

165. Los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja abarcan una amplia variedad de nuevas funciones y tecnologías, así como un grupo muy diverso de interesados. Los calendarios de desarrollo y despliegue son apretados y, en consecuencia, la amplia colaboración de las partes interesadas es fundamental para lograr un despliegue sin contratiempos, al tiempo que la prestación de apoyo en la fase posterior al despliegue resulta esencial para la correcta adopción por los usuarios.

166. Las necesidades en concepto de viajes y capacitación del personal del proyecto para 2018, estimadas en 750.000 dólares, representan la demanda prevista de viajes de los expertos en procesos con motivo de talleres sobre diseño, ensayo y conversión de datos, actividades de capacitación y gestión del cambio para las múltiples líneas de trabajo relativas a la Ampliación 2 de Umoja y actividades de puesta en marcha del despliegue y posteriores a este. En 2019, todavía se necesitará una cuantía reducida, pero destacable, de recursos (450.000 dólares) 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.

Gastos generales de funcionamiento

167. Las necesidades en concepto de gastos generales de funcionamiento, estimadas en 4.000.000 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. Como consecuencia de la reducción del equipo del proyecto, que se iniciará en 2017, han disminuido las necesidades de espacio, lo que a su vez ha conllevado una reducción del gasto en 2017 y de las necesidades de recursos previstas para 2018-2019.

Suministros y materiales, y mobiliario y equipo

168. Se necesitarán unos recursos estimados de 70.000 dólares en concepto de suministros y materiales de oficina, y de 340.000 dólares en concepto de mobiliario y equipo para responder a las necesidades del personal del proyecto en 2018 y 2019, principalmente para reemplazar las computadoras portátiles y de escritorio.

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

A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019

169. En su resolución [63/262](#), la Asamblea General hizo suyas las disposiciones de participación en la financiación de los gastos del proyecto de planificación de los recursos institucionales propuestas por el Secretario General en el párrafo 79 de su informe 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.

170. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos necesarios para finalizar las actividades que se tiene previsto llevar a cabo en 2018 y 2019. La financiación propuesta de estas necesidades se prorratearía de

conformidad con el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado, según figura en el cuadro 12.

Cuadro 12

Resumen de las necesidades de recursos propuestas para 2018 y 2019, por fuente de financiación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Recursos aprobados</i>	<i>Total de necesidades</i>	<i>Necesidades de recursos propuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto ordinario	69 924,5	81 372,7	11 448,2	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	289 021,3	337 257,3	48 236,0	62
Recursos extrapresupuestarios	107 217,6	125 111,6	17 894,0	23
Total	466 163,4	543 741,6	77 578,2	100

B. Medidas que se recomiendan para su adopción por la Asamblea General

171. Se solicita a la Asamblea General que:

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

b) Apruebe las necesidades de recursos para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2019, presentadas en el cuadro 10 y basadas en la reorganización, reestructuración e integración descritas en la sección VI;

Presupuesto por programas

c) Apruebe la suma de 11.448.200 dólares, presentada en relación con la sección 29A del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 (Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión), que representa la parte de los costos del proyecto Umoja que deberá financiarse con cargo al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2019;

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

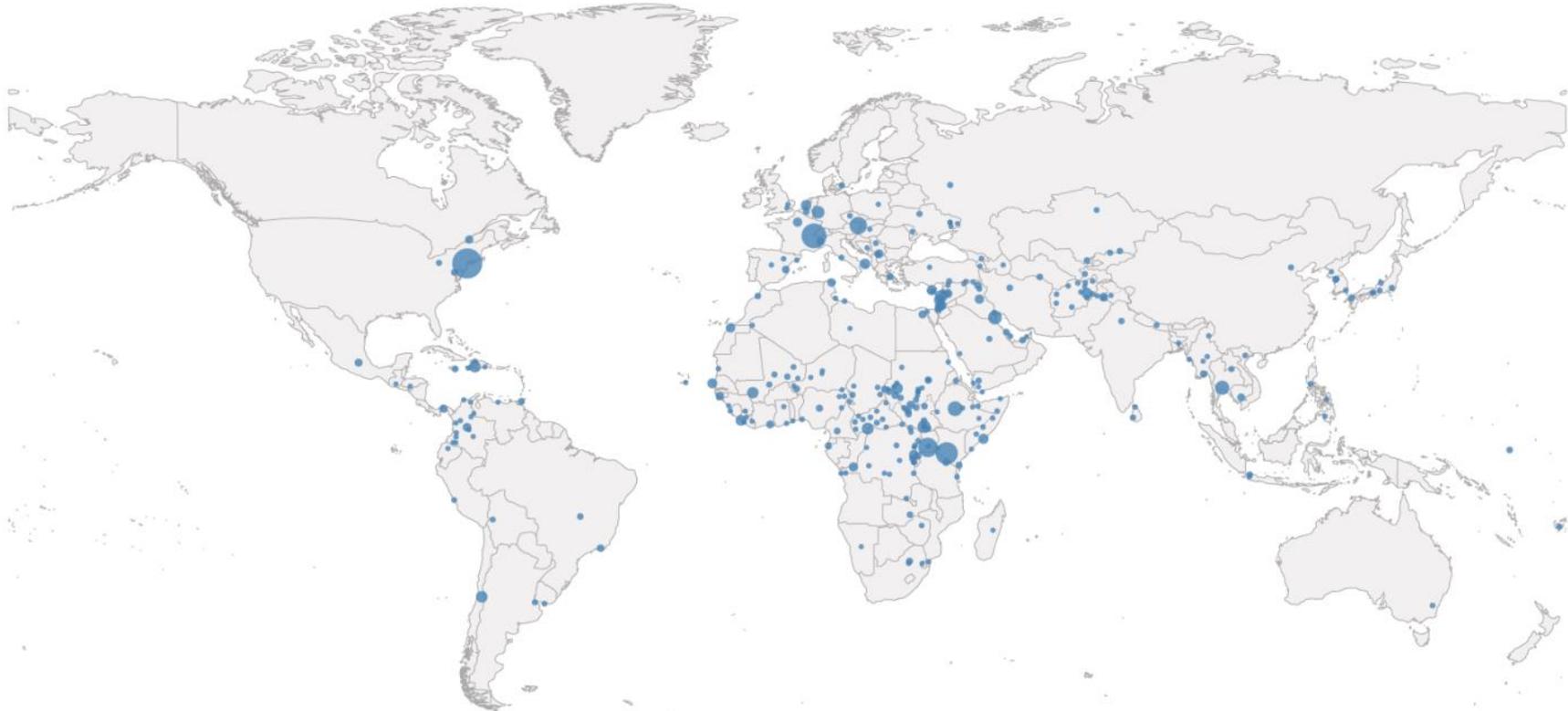
d) Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 36.177.000 dólares en las necesidades posteriores de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2018 y el 30 de junio de 2019, y por valor de 12.059.000 dólares para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020;

Recursos extrapresupuestarios

e) Observe que se financiarán necesidades por valor de 17.894.000 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en los ejercicios económicos comprendidos entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de diciembre de 2019.

Anexo I

Usuarios y funciones transaccionales y de inteligencia institucional de Umoja

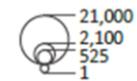


15 822 usuarios transaccionales y de inteligencia institucional de Umoja
103 457 funciones cubiertas

Un usuario puede desempeñar múltiples funciones.
 La cantidad de funciones supera el número de usuarios

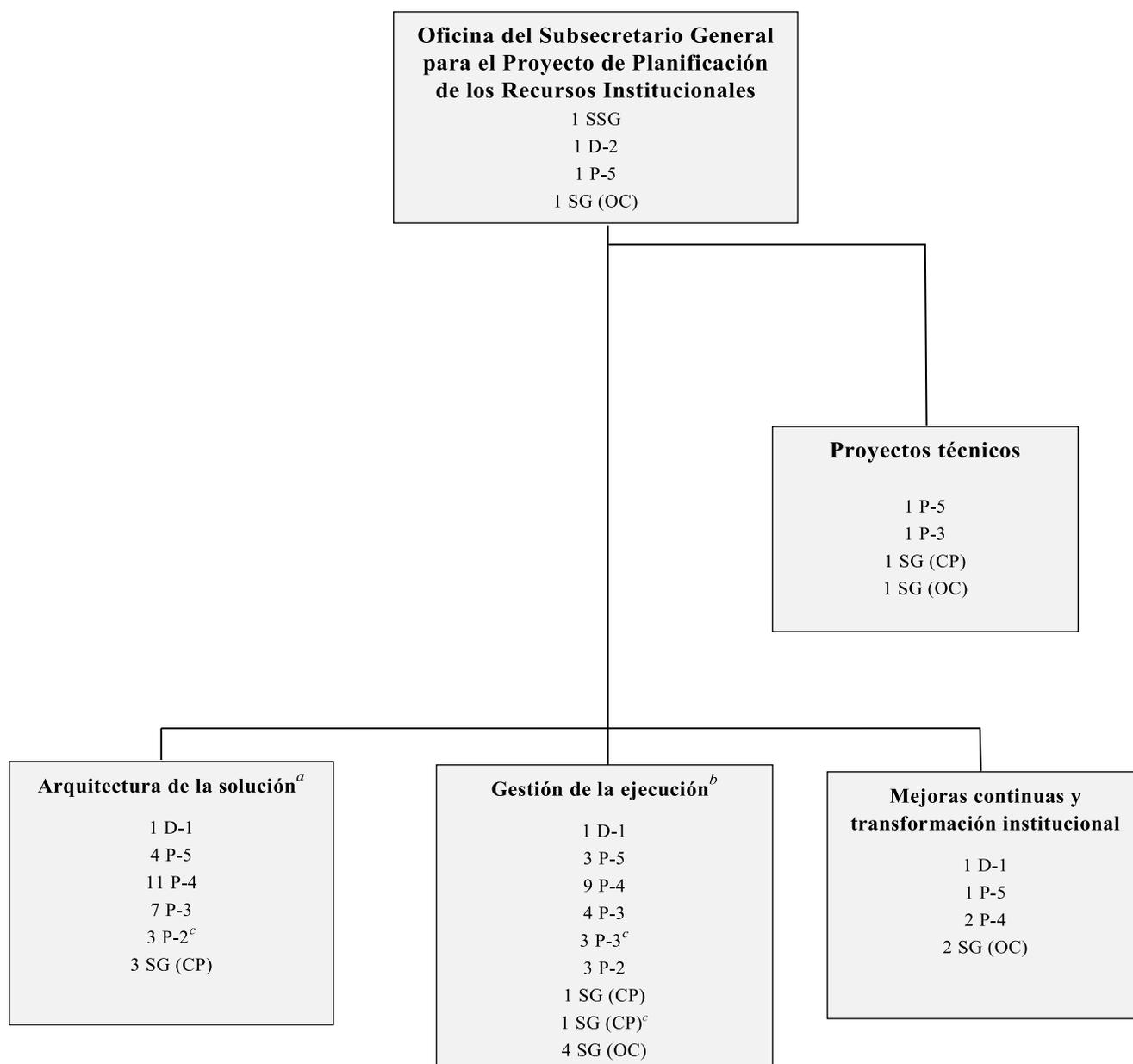
305 emplazamientos cuentan con un usuario de Umoja

(clasificados por cantidad de funciones desempeñadas)



Anexo II

Organigrama y distribución de los puestos para 2018



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

^a Ampliamente dividida entre integración financiera (18) y gestión de la cadena de suministro (11) para ajustarla a los proyectos relacionados con la Ampliación 2 de Umoja.

^b Consolida en la mayor medida posible la función desplegada en grupos integrados más pequeños.

^c Puesto nuevo.