



Asamblea General

Distr. general
14 de diciembre 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

Trigésimo segundo informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/72/397](#)), presentado de conformidad con la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera informándola anualmente de los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja). La Comisión también tuvo ante sí el sexto informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas ([A/72/157](#)), presentado de conformidad con la resolución [66/246](#) de la Asamblea General.

2. Durante su examen de los informes mencionados, la Comisión Consultiva se reunió con los representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información adicional y aclaraciones, proceso que concluyó con las respuestas por escrito recibidas el 8 de noviembre de 2017. La Comisión también mantuvo un intercambio de opiniones con los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría.



II. Sexto informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

3. La Junta de Auditores indica que su sexto informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas se ha elaborado sobre la base de las auditorías llevadas a cabo entre el 9 de enero y el 17 de febrero de 2017. La Junta examinó las siguientes esferas: los progresos realizados en la implantación de Umoja; la estabilización de Umoja; la integración de Umoja; los costos y beneficios de Umoja; y las funciones de Umoja. Las observaciones formuladas por la Comisión Consultiva sobre las observaciones y recomendaciones de la Junta se reflejan en los párrafos que figuran a continuación en el contexto del examen de cada tema por la Comisión, según proceda. **La Comisión encomia la calidad del informe de la Junta. La Comisión espera que las recomendaciones de la Junta se apliquen plenamente de manera oportuna.**

III. Noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

4. El Secretario General indica que en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales se ofrece información actualizada sobre la implementación de Umoja desde la publicación del octavo informe (A/71/390). Las principales cuestiones que se examinan en el informe son las siguientes: a) la situación del proyecto; b) la preparación para futuras implantaciones; c) el estudio de viabilidad actualizado; d) la integración, reorganización y reestructuración de los recursos; e) los recursos de personal; y f) las necesidades de recursos.

A. Informe sobre la situación de los proyectos

5. En el cuadro 1 de su informe el Secretario General presenta una visión general de los principales hitos y logros en el despliegue de Umoja en el período comprendido entre 2013 y 2018. En los párrafos 11 a 28 del informe se proporciona información detallada sobre los despliegues completados durante el período que abarca el informe, es decir, de septiembre de 2016 a agosto de 2017. El Secretario General indica que esos despliegues incluyen: a) el despliegue del grupo 5 en noviembre de 2016, consistente en la implementación de la Ampliación 1 de Umoja (planificación de la fuerza de trabajo, administración del personal, gestión de las prestaciones, gestión del tiempo, nómina de sueldos y gestión de la organización) 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 (véase A/72/397, párrs. 11 y 12); b) el despliegue del módulo de estados financieros en febrero de 2017 para todas las operaciones no relacionadas con el mantenimiento de la paz, que se utilizó para preparar el volumen I de los estados financieros de las Naciones Unidas correspondientes a 2016¹ (*ibid.*, párrs. 13 a 15); c) el despliegue en noviembre de 2016,

¹ Incluidos los de la Secretaría de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, el

con efecto retroactivo a partir del 1 de julio de 2016, de la fase 1 de los cambios introducidos por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en el paquete de remuneración (*ibid.*, párr. 17); d) el despliegue en enero de 2017 de una solución provisional para la aplicación de la fase 2 de los cambios introducidos por la CAPI en el paquete de remuneración (*ibid.*, párr. 18); y e) el despliegue en septiembre de 2017 de la fase 1 de la Ampliación 2 de Umoja, proyecto de gestión de la cadena de suministro, incluida la desactivación del sistema Galileo utilizado hasta entonces por las operaciones de mantenimiento de la paz para la gestión del inventario, el almacén, los bienes, el equipo y el parque automotor (*ibid.*, párrs. 19 a 25).

6. El Secretario General también proporciona información sobre las actividades realizadas en la Secretaría para hacer frente a la creciente demanda de inteligencia institucional, entre otras: a) el suministro de capacitación avanzada sobre inteligencia institucional y la extracción de datos analíticos especiales por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; b) el desarrollo de tableros de gestión, informes adicionales y un portal de informes especializados para los donantes por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones; c) el desarrollo de informes relacionados con la cadena de suministro por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; y d) la elaboración de especificaciones para los tableros de indicadores operacionales por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, en consulta con las partes interesadas. Además, se proporciona información sobre la capacitación para Umoja, incluidas las actividades realizadas para subsanar las deficiencias en materia de capacitación, desarrollar la capacidad de los usuarios finales, mejorar y actualizar el contenido de la capacitación, y modernizar las actividades de capacitación, así como información sobre los esfuerzos realizados para aumentar la facilidad de uso de los sistemas y reducir la necesidad de capacitación, sobre la base de las respuestas recibidas en las encuestas sobre la satisfacción de los usuarios (*ibid.*, párrs. 36 a 40). El Secretario General también ofrece información sobre el apoyo a la producción y los servicios integrados de asistencia al usuario, incluidos el centro de apoyo de Umoja en Brindisi (Italia) y el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios, que funciona desde Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York, y constata una disminución del número de incidentes de un máximo superior a 4.000 a finales de 2016 a alrededor de 1.200 en julio de 2017.

7. La Comisión Consultiva observa que las actividades propuestas para el período sobre el que se informa se han realizado, y acoge con beneplácito los progresos realizados hacia la finalización del pleno despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja.

B. Preparación para futuras implantaciones

8. El Secretario General indica que las futuras implantaciones incluyen los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja y la actualización del programa informático SAP utilizado para Umoja.

1. Proyectos de la Ampliación 2 de Umoja

9. En el octavo informe, el Secretario General presentó un plan para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja, en el que los 133 procesos de esa etapa² se agrupaban en ámbitos o proyectos de trabajo separados que permitían su

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Centro de Comercio Internacional y los tribunales internacionales.

² El alcance total de Umoja comprende 321 procesos estructurados como sigue: a) los Fundamentos de Umoja, compuestos de 122 procesos en las esferas de las finanzas, los activos, las adquisiciones, los bienes, el equipo y la gestión de existencias, a fin de apoyar la

implementación simultánea, comenzando con los trabajos preparatorios en 2017. En su resolución [71/272 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que aplicara el alcance integral del proyecto, como se indicaba en el octavo informe sobre la marcha del proyecto, sin más demoras ni aumentos de los costos, y que le proporcionase información detallada sobre la aplicación de todas las demás funciones y procesos de la Ampliación 2 en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones.

10. En el noveno informe sobre la marcha de los trabajos, el Secretario General proporciona información detallada sobre cada uno de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, incluida información sobre las soluciones que habrá que desarrollar, las actividades preparatorias realizadas en 2017, el resto de las actividades que se llevarán a cabo en 2018, y el calendario de implementación. En los párrafos siguientes se resumen los siete proyectos de la Ampliación 2.

a) Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño

11. El Secretario General indica que el proyecto de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño apoyará 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. En marzo de 2017 se ultimó una solución, tras una serie de talleres y múltiples pruebas de concepto, y en la actualidad se está desarrollando el programa informático correspondiente, que ha de estar a punto para su ensayo integrado y despliegue a más tardar en septiembre de 2018, con arreglo a lo previsto en el octavo informe sobre la marcha del proyecto (véase [A/72/397](#), párrs. 49 a 55).

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

12. El Secretario General indica que la solución para la gestión de la cadena de suministro abarca cuatro grandes esferas funcionales (planificación de la demanda, planificación de la red de suministro, planificación y gestión del transporte, y capacidad de seguimiento y localización) y está vinculada con las funciones de la formulación del presupuesto y la gestión de la fuerza. Tras una serie de talleres, 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, y se prevé que el desarrollo de los programas informáticos esté terminado para finales de 2018 y se proceda a la implementación gradual en 2018 y 2019, de manera que se garantice la adecuada preparación institucional, incluida la gestión de los datos maestros sobre materiales y la gestión del cambio (*ibid.*, párrs. 56 a 60).

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

13. El Secretario General indica que 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. También indica que la tecnología y la arquitectura de la solución se finalizaron tras haber reconfirmado las necesidades institucionales establecidas en 2010-2011 y haber organizado una demostración de la solución a principios de junio de 2017. Se está elaborando un plan de despliegue en consulta con los interesados, en el que se da prioridad a las comisiones regionales y

automatización necesaria para la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; b) la Ampliación 1, compuesta de 66 procesos de recursos humanos, incluidas la nómina de sueldos y la gestión de los viajes; y c) la Ampliación 2, integrada por los 133 procesos restantes, incluidos los destinados a la formulación del presupuesto, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las subvenciones y la gestión de los programas.

otras entidades que tienen una cartera importante de contribuciones voluntarias (*ibid.*, párrs. 61 a 65).

d) Gestión de los asociados en la ejecución

14. El Secretario General indica que en el proyecto se utilizará un “módulo de gestión de subvenciones”, que abarca todo el ciclo vital de gestión de los acuerdos con los asociados en la ejecución, incluidas la selección y evaluación de los asociados, la planificación estratégica, la gestión financiera y la gestión del desempeño. La arquitectura de la solución se ultimó después de la formación de interesados clave impartida en febrero de 2017 y de la organización de un taller sobre el análisis minucioso de las coincidencias y diferencias celebrado en junio de 2017. También indica que se espera que el módulo de gestión de subvenciones se despliegue gradualmente por grupos y entidades a partir de septiembre de 2018 (*ibid.*, párrs. 66 a 73).

e) Gestión de conferencias y eventos

15. El Secretario General indica que en la actualidad los procesos de gestión de conferencias y eventos no están armonizados a nivel mundial y en ellos se utilizan múltiples soluciones no integradas, por lo que hay 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. Se ha elaborado un plan para integrar iNeed, un sistema institucional para la gestión de servicios, en Umoja para las funciones de recuperación de gastos y facturación, a fin de gestionar una parte del ciclo vital de conferencias y eventos a más tardar en septiembre de 2018. También se está estudiando una solución experimental para la acreditación y la gestión de los participantes con miras a su posible despliegue para finales de 2018. Por otro lado, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias proseguirá el desarrollo en curso de una solución de “ventanilla única”, que tiene por objeto atender las solicitudes formuladas por los Estados Miembros de que se simplifique el proceso de coordinación de eventos (*ibid.*, párrs. 74 a 77).

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

16. El Secretario General indica que en el proceso actual para tramitar los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía por el equipo de propiedad de los contingentes y los pagos al personal (militar y de policía) se utilizan muchos sistemas no integrados, como 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 bases de datos sobre contingentes en el Departamento de Gestión, mientras que los pagos se procesan a través de Umoja. También indica que la arquitectura de la solución se ha ultimado tras la realización de múltiples talleres para detectar deficiencias en la funcionalidad y determinar el alcance de la solución, y que se espera que se pueda desplegar en módulos para finales de 2018, dando prioridad a la sustitución del sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los Gobiernos (*ibid.*, párrs. 78 a 82).

g) Gestión de las fuerzas

17. El Secretario General indica que el proyecto de gestión de las fuerzas incluye la formulación de un plan destinado a apoyar sus propuestas para el establecimiento de 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. También indica que el despliegue, previsto para finales de 2018, se verá 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 (*ibid.*, párrs. 83 y 84).

18. El Secretario General indica que las actividades de diseño, construcción y ensayo para cada uno de los proyectos mencionados de la Ampliación 2 de Umoja se completarán en 2018 y que las soluciones desarrolladas se desplegarán principalmente en 2018, mientras que en 2019 se completarán los despliegues restantes y se procederá a la estabilización del sistema. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General ha solicitado en repetidas ocasiones al Secretario General que se asegure de que la plena implementación de Umoja se complete para diciembre de 2018, con arreglo a lo dispuesto en la sección III de su resolución [67/246](#) y reiterado en resoluciones posteriores, la más reciente de las cuales es su resolución [71/272](#) A. **La Comisión observa que el Secretario General propone ampliar el plazo para la plena implementación de la Ampliación 2 de Umoja hasta 2019. En respuesta a sus preguntas, se proporcionó a la Comisión una versión actualizada del cuadro en que se muestra el calendario de Umoja y el plan de trabajo para 2016-2018, que figuraba en el anexo de su informe más reciente ([A/71/628](#)). Ese cuadro actualizado se adjunta en el anexo I del presente informe.**

19. **La Comisión Consultiva hace hincapié en la necesidad de mantener una gestión estricta del proyecto y de adoptar medidas proactivas para hacer frente a todos los problemas y riesgos a fin de evitar nuevos incumplimientos del calendario y demoras y asegurar que el proyecto siga bien encaminado (véase el párr. 21 del presente documento). La Comisión reitera la importancia de asegurar que se extraigan todas las lecciones aprendidas en los despliegues anteriores, en particular las relativas a la preparación institucional, y que esas lecciones se incorporen plenamente en la planificación y gestión del proyecto.**

20. **La Comisión Consultiva reitera también las observaciones que formuló en sus informes anteriores en el sentido de que es necesario que se implemente Umoja en todo su alcance a fin de obtener los beneficios previstos de esa solución y además proteger las inversiones ya realizadas por los Estados Miembros en esta iniciativa. La Comisión señala que la Ampliación 2 de Umoja abarca algunas de las funciones más estratégicas, como las de planificación y programación, formulación del presupuesto y gestión de la cadena de suministro, y que la deficiente cobertura de dichas funciones en los sistemas existentes fue uno de los principales factores que llevaron a la Asamblea General a decidir que se adoptara un sistema de planificación de los recursos institucionales (véanse la resolución [67/246](#), secc. III, párr. 25; [A/67/565](#), párr. 53; y [A/70/7/Add.19](#), párrs. 25 a 27).**

2. Actualización del programa informático SAP

21. El Secretario General indica que la actualización de los programas informáticos de Umoja, que está incluida en el contrato vigente, debe llevarse a cabo para 2020 a fin de asegurar el servicio técnico continuo del proveedor de programas informáticos. También indica que 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 la implementación de algunos proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la disponibilidad de recursos especializados para los ensayos podía ser un problema, ya que se preveía que algunas esferas funcionales, como la de las finanzas, se verían muy afectadas por la actualización de los programas y los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Los responsables del proceso han sido advertidos de que deben tener en cuenta en su planificación la necesidad de recursos especializados para el ensayo de la actualización. También se informó a la Comisión de que la actualización mejoraría las funciones del portal de autoservicio para

empleados, lo que afectaría a más de 42.000 usuarios, y de que requeriría un plan de gestión del cambio. **La Comisión pone de relieve la necesidad de una planificación y una gestión eficaces del proyecto a fin de asegurar que la actualización del programa informático SAP se pueda llevar a cabo sin interrupciones ni demoras en los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.**

C. Estudio de viabilidad actualizado

22. En los párrafos 13, 14 y 15 de la sección XIV de su resolución [71/272](#) A, la Asamblea General, recordando los párrafos 37, 46 y 55 del informe de la Comisión Consultiva ([A/71/628](#)), formuló una serie de solicitudes en relación con la obtención de beneficios y, en particular, solicitó al Secretario General que: a) acelerara la formulación del plan de obtención de beneficios, teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores; b) utilizara una metodología común en la elaboración de planes de obtención de beneficios ajustados a la realidad para las entidades de ejecución, y proporcionara detalles sobre los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos; y c) le presentara en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones un estudio de viabilidad actualizado para el proyecto de Umoja, incluido un análisis de los costos y beneficios directos e indirectos. En respuesta a esas solicitudes, el Secretario General, en la sección V de su informe, presenta información sobre el estudio de viabilidad actualizado, incluidos aspectos detallados sobre: a) los beneficios cualitativos; b) los beneficios cuantitativos; c) los costos directos e indirectos de la propiedad del proyecto; y d) el programa para la supervisión de las mejoras continuas.

Beneficios cualitativos

23. El Secretario General proporciona información de antecedentes sobre los principales argumentos aducidos en apoyo de un sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (véase [A/72/397](#), párrs. 89 a 98) y un análisis de los cambios resultantes hasta el momento de la introducción de Umoja (*ibid.*, párrs. 99 a 107). En el cuadro 2 del informe se presentan las mejoras por pilar funcional: recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo, cadena de suministro y logística, y tecnología y gestión de datos. En respuesta a sus preguntas, se presentaron a la Comisión Consultiva detalles adicionales sobre las mejoras por esfera funcional junto con algunos datos de apoyo. La información proporcionada indica mejoras en varios ámbitos, por ejemplo: a) con respecto a la administración del tiempo y los registros de asistencia y licencias, que antes tramitaba el personal de la oficina ejecutiva y que ahora tramitan los propios funcionarios a través del portal de autoservicio para empleados, se constató tras un análisis de las operaciones del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) que unos 15,3 millones de transacciones en todos los departamentos estaban relacionadas con esas funciones; b) con respecto a la administración del efectivo y los arreglos bancarios, entre 2013 y 2016 los cargos bancarios se redujeron entre el 10% y el 15% en las operaciones de mantenimiento de la paz; y c) el proceso de autorización de viajes, que antes comprendía entre 8 y 12 trámites, consta ahora de 3 pasos en el sistema Umoja. **La Comisión confía en que el Secretario General presente esos detalles sobre las mejoras por esfera funcional a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe.**

Beneficios cuantitativos

24. En los párrafos 108 a 119 de su informe, el Secretario General presenta un historial de las estimaciones de los beneficios cuantitativos previstos de Umoja y de la metodología aplicada para calcularlos desde el comienzo del proyecto en 2008.

25. La Comisión Consultiva recuerda que el estudio inicial de viabilidad de Umoja se presentó en el primer informe del Secretario General sobre la marcha de la implementación de Umoja (A/64/380; véase también A/64/7/Add.9). La metodología aplicada para calcular los beneficios cualitativos y cuantitativos del proyecto, posteriormente denominada “metodología de arriba abajo”, estaba basada en las visitas para celebrar consultas realizadas a múltiples lugares de destino, la reunión de datos sobre cada esfera funcional de los sistemas existentes en aquel momento, la comparación con los elementos de referencia del sector, la validación de los datos, teniendo en cuenta también que los datos utilizados no siempre estaban completos o eran del todo fiables, dadas las limitaciones de los sistemas en uso, y que las hipótesis utilizadas cambiarían con el tiempo. Las mejoras previstas de la productividad y la eficiencia en cada esfera funcional y por esfera de actividad se registraron como de alto o bajo potencial de ahorro de tiempo de funcionarios y esa información se consolidó en equivalencias de funcionarios a tiempo completo y se convirtió en valores financieros aplicando el costo medio de los funcionarios equivalentes que desempeñaban esas tareas. Se estimó que Umoja podría generar entre 705 y 1.180 equivalentes a tiempo completo, o entre 133,9 y 223,5 millones de dólares en beneficios cuantitativos generales, que incluían: a) entre 49,2 y 74,7 millones de dólares en la esfera funcional de gestión de la cadena de suministro; b) entre 34,1 y 59,3 millones de dólares en la de tecnología y gestión de datos; c) entre 24,2 y 44,1 millones de dólares en la de gestión de los recursos humanos; d) entre 20,2 y 34,9 millones de dólares en la de servicios centrales de apoyo; y e) entre 6,2 y 10,5 millones de dólares en la de finanzas. Los beneficios cualitativos y cuantitativos fueron validados posteriormente por los responsables del proceso y revisados en 2010, fecha en que se estimó que oscilarían entre 141 y 223 millones de dólares, sobre la base de la información adicional reunida durante la fase de diseño detallado (véase A/65/389), y nuevamente en 2012, fecha en que se estimó que oscilarían entre 140 y 220 millones de dólares, sobre la base de la estrategia de aplicación revisada para el despliegue de Umoja en tres fases: Fundamentos de Umoja, Ampliación 1 de Umoja y Ampliación 2 de Umoja (véase A/67/360).

26. En su noveno informe, el Secretario General indica que, de conformidad con la recomendación de la Junta de Auditores (véanse A/70/158 y A/71/180), en septiembre de 2016 los responsables del proceso revisaron los beneficios cuantitativos previstos en sus ámbitos respectivos, teniendo en cuenta la experiencia adquirida tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja, sobre la base de una versión modificada del enfoque “de abajo arriba” y utilizando, siempre que estaban disponibles, mediciones y comparaciones entre los volúmenes de las transacciones y otros elementos en los períodos anterior y posterior a la implantación de Umoja. El Secretario General indica que los responsables del proceso también examinaron los aspectos determinados anteriormente y estudiaron nuevas esferas de posible influencia y que, al evaluar los beneficios, validaron los beneficios cuantitativos ya logrados y tomaron nota de las posibles oportunidades de reconversión de los procesos. Asimismo, indica que la suma de la cuantificación revisada se distribuyó entre las entidades institucionales en función de la parte que les correspondía del total para ese ámbito (véase también A/71/390, párrs. 103 a 107). En el cuadro 3 del noveno informe se presenta un resumen de los beneficios cuantitativos actualizados y se indica que los beneficios máximos, anualizados y recurrentes, que se habrán obtenido para 2021 ascienden a 156,6 millones de dólares. En su sexto informe anual sobre la marcha de la aplicación de Umoja (A/72/157), la Junta considera que el enfoque de abajo arriba supone una mejora respecto del enfoque anterior de arriba abajo. También observa que no se dispone de datos anteriores a la aplicación de Umoja para comparar el ahorro en tiempo después de su aplicación, y recomienda que se establezcan unos nuevos criterios de referencia sobre

la base de las transacciones y el volumen de trabajo tramitados en Umoja a fin de poder medir con mayor precisión las mejoras de la eficiencia en el futuro.

27. La Comisión Consultiva recuerda que, a raíz de las medidas adoptadas por la Asamblea General en su resolución 66/246 relativa a la estructura de gobernanza del proyecto, el Secretario General presentó información en su cuarto informe sobre varias medidas introducidas en relación con los arreglos de gobernanza y gestión del proyecto, incluido el perfeccionamiento del concepto de los responsables del proceso³, e indicó que estos: a) desempeñaban un papel fundamental como agentes principales del cambio en sus respectivas esferas funcionales y eran los responsables de promover la aceptación y asegurar la preparación para el cambio; y b) eran también los responsables de la declaración de beneficios relacionados con sus procesos y de obtener el visto bueno de los administradores de cada entidad y esfera funcional en que se debían lograr esos beneficios (véase A/67/360). En su primer informe sobre la marcha de la aplicación de Umoja (véase A/67/164, párrs. 10 a 24), la Junta de Auditores observó, sin embargo, que no había un plan convenido sobre los cambios que la Organización necesitaba introducir para lograr esos beneficios, y que la simple creación e implantación de un nuevo sistema de tecnología de la información no bastaría para obtener los beneficios previstos. La Junta subrayó que, sin un plan claro y transparente para introducir los cambios que se necesitaban para obtener los beneficios previstos, existía el riesgo de que los interesados no apoyaran los cambios propuestos. En su informe conexo (A/67/565), la Comisión Consultiva observó que la asignación a los responsables del proyecto de la tarea de elaborar y aplicar un plan para el logro de beneficios, y la exigencia de rendición de cuentas al respecto, representaba un paso en la dirección correcta y recomendó que se solicitara al Secretario General que presentara en sus informes futuros detalles sobre los planes de obtención de beneficios. La Comisión recuerda que la Asamblea ha señalado en numerosas ocasiones la insuficiencia de los progresos realizados en la elaboración de planes de obtención de beneficios y ha solicitado al Secretario General que acelere la formulación de esos planes, teniendo en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta (véanse las resoluciones 68/248, 69/262, 70/248 A y 71/272 A).

28. En su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, la Comisión Consultiva observó que la Secretaría no había facilitado una lista consolidada de las ganancias en eficiencia, cuyo monto había determinado en 64,3 millones de dólares, ni un desglose detallado de las ganancias en eficiencia atribuidas directamente a la aplicación de Umoja, por un monto de 27,8 millones de dólares. La Secretaría había indicado que no era posible discernir entre las eficiencias que se habían logrado gracias a la aplicación del proyecto Umoja y las que se debían a otros factores (véase A/72/7, párrs. 70 y 71). Además, las ganancias en eficiencia por un monto de 64,3 millones de dólares que se esperaba obtener en 2018-2019 incluían las previsiones de aumento de la eficiencia por un total de 14,8 millones de dólares en todas las misiones políticas especiales (*ibid.*, párr. 55). No obstante, en su informe sobre las estimaciones respecto de misiones políticas especiales, buenos oficios y otras iniciativas políticas autorizadas por la Asamblea General o por el Consejo de Seguridad (A/72/371), el Secretario General indica que solo una reducción de 698.900 dólares es atribuida por una misión a Umoja u otras ganancias en eficiencia. **La Comisión reitera la esperanza que expresó en su**

³ Los responsables del proceso son cinco miembros seleccionados del Comité Directivo de Umoja: los Subsecretarios Generales de Gestión de Recursos Humanos (responsable de 42 de los 321 procesos de Umoja), Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General (responsable de 148 procesos), Servicios Centrales de Apoyo (responsable de 80 procesos), y Asamblea General y Gestión de Conferencias (responsable de 15 procesos), y el Director de la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (responsable de 36 procesos).

primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 de que se presente a la Asamblea General una lista consolidada de las reducciones clasificadas como “otros cambios en los recursos” cuando examine el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 (véase A/72/7, párr. 73). La Comisión reitera también la opinión expresada en su informe anterior de que el estudio de viabilidad revisado de Umoja debe reflejar las ganancias en eficiencia y los beneficios realmente logrados al implementar la solución, en lugar de metas artificiales de reducción presupuestaria (véase A/71/628, párr. 37).

29. **La Comisión considera también que es necesario establecer un registro claro y transparente sobre la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja, incluidos sus efectos en la dotación de personal y las necesidades de recursos para las distintas oficinas y departamentos. La Comisión considera que la continua falta de progresos en la elaboración de planes de obtención de beneficios ha dado lugar a una falta de claridad respecto de los beneficios de Umoja en las propuestas presupuestarias presentadas, así como entre las entidades de ejecución responsables de la obtención de esos beneficios, conforme había previsto la Junta de Auditores (véase el párr. 27 del presente documento).**

30. La Comisión Consultiva recuerda que, en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, indicó que, en vista de la incapacidad de la Secretaría para proporcionar suficiente información que cuantifique las ganancias en eficiencia y los beneficios relacionados con Umoja en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para 2018-2019, además de las graves deficiencias y lagunas en la información relacionada con los beneficios atribuidos a Umoja (véase A/72/7, párrs. 25 a 33), la Comisión tenía la intención de solicitar a la Junta de Auditores que realizara un ejercicio de verificación detallada con miras a comprobar si realmente existían beneficios cuantificables relacionados con Umoja (*ibid.*, párrs. 76 a 79).

Costos directos

31. En su informe anterior, la Comisión Consultiva expresó su opinión de que debían hacerse nuevos esfuerzos para realizar un análisis más refinado de los gastos y entregables del proyecto, con carácter anual, desde el inicio del proyecto en 2008, con miras a vincular el presupuesto con los hitos del proyecto. Dicho análisis debería incluir detalles sobre el desglose de los gastos en concepto de servicios por contrata y las demás categorías de gastos, con el objetivo de proporcionar a la Asamblea General una mejor información respecto de la forma en que se han utilizado los recursos aprobados para el proyecto, en particular los recursos que no culminaron en la realización de ningún entregable del proyecto (véase A/71/628, párr. 46).

32. En la figura VII del informe del Secretario General se presenta un calendario de alto nivel y un desglose de los gastos del proyecto por cada fase de este, de 2008 a 2017, conforme se indica a continuación: a) 4,3 millones de dólares para la iniciación del proyecto en 2008 y 2009; b) 107 millones de dólares para el diseño del proceso desde 2009 hasta 2013; c) 48,1 millones de dólares para gastos de infraestructura, incluidas las licencias de programas informáticos, desde 2010 hasta 2017; d) 35,6 millones de dólares para infraestructura, incluido el equipo informático, desde 2013 hasta 2017; e) 60,7 millones de dólares para la implementación de los Fundamentos de Umoja en 2012 y 2013; f) 94,1 millones de dólares para la implementación de la Integración de Umoja desde 2013 hasta 2017; g) 12,2 millones de dólares para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja en 2016 y 2017; y h) 74,3 millones de dólares para la mejora continua y el apoyo a la producción desde 2013 hasta 2017. En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión Consultiva más detalles que

mostraban las fases del proyecto con los gastos y los productos conexos para cada bienio desde 2008-2009 (véase el anexo II).

33. En respuesta a su solicitud, la Junta de Auditores proporcionó a la Comisión Consultiva el cuadro que figura a continuación, en el que se muestra la evolución de los costos directos del proyecto, incluidos los recursos previstos del proyecto y los gastos efectivos realizados desde 2007, en todas las fuentes de financiación. La Junta señaló que la fecha sugerida de implementación del proyecto Umoja, que inicialmente se había propuesto concluir en 2012, fue posteriormente revisada en 2011 y se fijó a finales de 2015, y una vez más se revisó en 2012, estableciéndose para finales de 2018. La Comisión recuerda que la estrategia de despliegue se revisó varias veces, con un aumento significativo de los costos (véase [A/64/380](#), cuadros 3 a 5). Como se indica en el cuadro 1 del noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)), el primer despliegue de Umoja (grupo 1 para las funciones de los Fundamentos de Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz) se produjo en noviembre de 2013, unos cinco años después de la aprobación inicial del proyecto.

Resumen de las necesidades de recursos y los gastos reales del proyecto desde 2007

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Recursos necesarios previstos inicialmente en 2007	248,30
Gastos reales del proyecto Umoja desde 2008 hasta 2015	367,19
Recursos necesarios revisados para 2016-2017	98,97
Recursos necesarios previstos para 2018-2019	77,80
Recursos necesarios totales previstos para el proyecto Umoja hasta 2019	543,96

34. En su informe anterior, la Comisión Consultiva consideró que debían hacerse nuevos esfuerzos para realizar un análisis más refinado de los gastos y entregables del proyecto, con carácter anual, desde el inicio de este en 2008, con miras a vincular el presupuesto con los hitos del proyecto. Dicho análisis debería incluir detalles sobre el desglose de los gastos en concepto de servicios por contrata y las demás categorías de gastos, con el objetivo de proporcionar a la Asamblea General una mejor información respecto de la forma en que se han utilizado los recursos aprobados para el proyecto, en particular los recursos que no culminaron en la realización de ningún entregable del proyecto (véase [A/71/628](#), párr. 46). **Si bien la Comisión señala que la información proporcionada (véase el anexo I) representa una mejora, observa que aún no se ha proporcionado información sobre los gastos anuales por categoría y partida de gastos y productos conexos desde el inicio del proyecto. Dado el historial de aumento de los costos y demoras en el proyecto, en particular durante el período inicial, y teniendo en cuenta la magnitud de los recursos ya proporcionados por la Asamblea General (466.163.400 dólares), así como los recursos adicionales propuestos para 2018-2019 (77.578.200 dólares) (véase [A/72/397](#), cuadro 11), la Comisión considera que es necesario que haya plena transparencia respecto de la totalidad de los gastos efectuados hasta la fecha. Por lo tanto, la Comisión reitera su solicitud anterior y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe facilite una contabilidad detallada de los gastos del proyecto hasta la fecha, por año, con un desglose por categoría y partida de gastos, así como detalles sobre los productos conexos.**

Costos indirectos y costo total

35. 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 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 del proyecto Umoja, que era una aportación clave para la adopción fundamentada de decisiones sobre inversiones.

36. Como se señala en el párrafo 123 del noveno informe sobre la marcha del proyecto, 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. El Secretario General también indica que es complicado calcular los costos indirectos en los casos en que el personal no trabaja a jornada completa en las actividades relacionadas con Umoja, pero que se ha hecho un esfuerzo para estimar los costos indirectos analizando y cotejando la información sobre cada despliegue, y dichos costos 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. El Secretario General señala que, con respecto a los proyectos relacionados con la Ampliación 2 de Umoja, a partir de 2017 se ha establecido un proceso de recopilación de los costos indirectos, con un seguimiento y un análisis periódicos de los costos indirectos generados en las diferentes dependencias institucionales. En el cuadro 4 del noveno informe sobre la marcha del proyecto se presentan estimaciones de los costos indirectos de cada despliegue de Umoja, incluidas las estimaciones del número de funcionarios y meses-persona. Se estima que, hasta la fecha, los costos indirectos ascienden a 90,3 millones de dólares para los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja y a 10,1 millones de dólares para la Ampliación 2 de Umoja. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que siga perfeccionando el proceso de recopilación de los costos establecido para los proyectos relacionados con la Ampliación 2 de Umoja.**

37. En los párrafos 125 a 130 del noveno informe sobre la marcha del proyecto figuran los antecedentes de la estimación del costo total del proyecto Umoja. El Secretario General indica que se ha utilizado como guía la definición de costo total proporcionada por la Junta de Auditores en su sexto informe sobre los progresos realizados (A/72/157), presuponiendo una vida útil del sistema de 15 años, aunque es probable que este se utilice durante más tiempo. 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. En el cuadro 5 del noveno informe sobre la marcha del proyecto se ofrece una estimación del tiempo dedicado por los usuarios a la capacitación sobre Umoja (formación por computadora, formación impartida por un instructor y otros cursos) y los costos conexos. El Secretario General indica que, si bien se ha automatizado el cálculo de los gastos en concepto de capacitación, no se ha hecho lo mismo con 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. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea**

General solicite al Secretario General que siga perfeccionando las estimaciones de los costos indirectos y en concepto de capacitación y que continúe actualizando el consiguiente costo total de Umoja. La Comisión confía en que, mientras se produce la adaptación de Umoja, se harán esfuerzos para estimar los gastos de viajes de los participantes en la capacitación sobre Umoja y actualizar las estimaciones del consiguiente costo total de Umoja.

38. En el cuadro 6 del noveno informe sobre la marcha del proyecto se proporciona información sobre el costo total estimado de Umoja hasta 2030, con detalles sobre los costos directos, los costos indirectos, los gastos de capacitación (véase el párr. 37 del presente informe) y los gastos de mantenimiento. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que los gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo con posterioridad al despliegue (incluidos el equipo informático, el mantenimiento de las licencias de los programas informáticos, los servicios de hospedaje, las telecomunicaciones y el apoyo técnico) se consideraban gastos de funcionamiento institucionales recurrentes y, por lo tanto, no se incluían en el presupuesto del proyecto Umoja, sino en el presupuesto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, así como en los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz (véase [A/71/390](#), párr. 184). En su informe conexo, la Comisión Consultiva destacó que, independientemente del presupuesto al que se imputaran, esos gastos debían incluirse y reflejarse de manera transparente en el análisis del costo total (véase [A/71/628](#), párr. 47).

39. En el cuadro 6 del informe del Secretario General se indica que los gastos de mantenimiento de Umoja ascendían a 118.600.000 dólares para el período comprendido entre 2016 y 2019. Si bien observó que esos costos, que comprendían los gastos de funcionamiento institucionales recurrentes posteriores al despliegue, no se incluían en el presupuesto del proyecto Umoja, sino en los presupuestos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y de las operaciones de mantenimiento de la paz (véase el párr. 38 del presente informe), la Comisión Consultiva considera que los informes sobre la marcha de Umoja deberían incluir información sobre dichos costos, con un desglose de las secciones del presupuesto y las misiones en las que se presentan los gastos, así como las categorías y partidas de gasto conexas (equipo informático, licencias de programas informáticos, servicios de hospedaje, telecomunicaciones y apoyo técnico y cualquier otro servicio por contrata). La Comisión tiene la intención de solicitar a la Junta de Auditores que realice una auditoría de los gastos de mantenimiento de Umoja y que refleje sus observaciones y recomendaciones en el contexto de sus informes sobre los estados financieros de las Naciones Unidas (volumen I) y de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (volumen II).

40. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito los esfuerzos realizados para estimar, por primera vez, los costos indirectos del proyecto, así como el costo total de Umoja. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que incluya información actualizada y mejorada sobre los costos indirectos y el costo total en los futuros informes sobre la marcha del proyecto.

Programa para la supervisión de las mejoras continuas

41. El Secretario General indica que el objetivo del programa para la supervisión de las mejoras continuas es implementar una capacidad para supervisar y rastrear el desempeño de cualquier ámbito de procesos de Umoja seleccionado y 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. Esas mediciones ofrecen

una metodología y capacidad de supervisión para respaldar el análisis detallado al objeto de resolver problemas y facilitar la toma de decisiones sobre medidas correctivas, lo que permitirá la realización de todos los beneficios de Umoja. El Secretario General también señala que la introducción del programa para la supervisión de las mejoras continuas responde a la directriz de la Asamblea General de elaborar planes de obtención de beneficios y a la recomendación de la Junta de Auditores de capitalizar las mediciones del tiempo invertido en los procesos registradas por Umoja (véase A/72/397, párrs. 135 y 138). **La Comisión Consultiva observa el enfoque adoptado para desarrollar una capacidad amplia y sistemática a fin de medir los resultados de Umoja. La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que aplique la capacidad para establecer una base de referencia de los resultados de los procesos de Umoja antes de la ejecución de los proyectos relacionados con la Ampliación 2 de Umoja con respecto a los cuales se puedan evaluar las mejoras futuras de una manera objetiva y cuantificable.**

D. Integración, reorganización y reestructuración de los recursos

42. En los párrafos 139 a 149 del noveno informe sobre la marcha del proyecto se proporciona información acerca de la integración, la reorganización y la reestructuración de los recursos. El Secretario General indica que, entre mayo de 2016 y julio de 2017, el personal recibió capacitación técnica en esferas especializadas (viajes, gestión del capital humano, finanzas, sistemas de proyectos, planificación institucional, relación con los proveedores, seguridad e integración de procesos) y que el equipo de Umoja ya es autosuficiente para mantener las funciones desplegadas y ha aumentado la preparación para los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja (*ibid.*, párr. 142). La Comisión Consultiva recuerda que ha destacado sistemáticamente la necesidad de desarrollar la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales para asegurar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos y reducir la dependencia de los servicios por contrata, que representan una gran proporción de los costos del proyecto. Esas recomendaciones han sido aprobadas por la Asamblea General, en particular en el párrafo 9 de la sección XIV de su resolución 71/272 A. **La Comisión alienta al Secretario General a que siga fortaleciendo las capacidades y los conocimientos especializados internos sobre Umoja.**

E. Recursos de personal

43. Con respecto a los recursos de personal, el Secretario General propone que se mantenga la tendencia iniciada en 2016 de consolidación progresiva de las funciones y las aptitudes para adaptar mejor la capacidad y las aptitudes a la evolución constante del programa de trabajo (véanse A/72/397, párr. 146, y A/71/628, párr. 40). Se propone suprimir un total de 13 puestos de categoría superior en 2018 (1 D-1, 7 P-5 y 5 P-4) y crear un total de 7 puestos de categorías inferiores, a saber, 3 puestos de categoría P-3 y 3 puestos de categoría P-2, que se cubrirían por contratación mediante el programa para jóvenes profesionales, y 1 puesto del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal). **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito las propuestas del Secretario General para la reestructuración y la gradual reducción de la plantilla del equipo del proyecto Umoja. La Comisión estima que los cambios propuestos, incluida la propuesta de reducir el número de puestos de categoría superior, compensada en parte por la propuesta de creación de puestos de categorías inferiores, representan un enfoque positivo, que se traducirá en**

una estructura menos recargada de puestos de categoría superior, apoyará la transferencia de conocimientos de los consultores a los funcionarios y armonizará mejor los recursos del proyecto con las necesidades de las actividades del proyecto que deberán concluir en 2018.

44. La Comisión Consultiva también reitera la importancia de mantener al personal cualificado en el proyecto. En su informe relativo al séptimo informe sobre la marcha del proyecto, la Comisión señaló que la falta de disponibilidad de las aptitudes requeridas planteaba uno de los mayores riesgos para la conclusión satisfactoria del proyecto. La Comisión también destacó la necesidad de fortalecer la capacidad interna para apoyar las actividades y necesidades básicas de la Organización a fin de prepararse para la institucionalización del apoyo a Umoja (véase [A/70/7/Add.19](#), párrs. 44 y 45). Además, la Comisión reitera la opinión expresada en sus informes anteriores en el sentido de que se requiere una autoridad y un liderazgo fuertes de las estructuras de gestión y gobernanza del proyecto para llevar a cabo una transformación institucional compleja como es la Ampliación 2 de Umoja y que dicha autoridad y liderazgo deben mantenerse mientras se planifica la incorporación de Umoja (véanse [A/67/565](#), párr. 55, y [A/68/7/Add.7](#), párr. 51).

F. Otros asuntos

Presupuesto por programas anual

45. La Comisión Consultiva preguntó sobre las repercusiones de la posible sustitución del actual presupuesto por programas bienal por un ciclo anual, según la propuesta del Secretario General en el contexto de sus propuestas de reforma de la gestión (véase [A/72/492/Add.1](#)) y si se necesitarían ajustes para los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja a efectos de las funciones de planificación estratégica, formulación del presupuesto y gestión del desempeño. Se informó a la Comisión de que el módulo de formulación del presupuesto de Umoja estaba diseñado para acomodarse a la planificación de recursos bienal respecto de los presupuestos por programas, a la planificación anual respecto de los presupuestos de las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz y a ejercicios presupuestarios cambiantes respecto de las contribuciones voluntarias. Si la Asamblea General decidiera sustituir el ciclo del presupuesto por programas bienal por un ciclo presupuestario anual en 2020, habría que ajustar el módulo de formulación del presupuesto en consecuencia. Sin embargo, el cambio necesario sería relativamente sencillo, habida cuenta de que el sistema ya estaba diseñado para los presupuestos anuales de las operaciones de mantenimiento de la paz. También se informó a la Comisión de que los costos directos de los ajustes necesarios podrían ser absorbidos en el presupuesto del proyecto y de que los cambios podrían efectuarse a tiempo para la ejecución de un presupuesto anual en 2020 si la decisión se adoptara a finales de 2017.

G. Necesidades de recursos

46. Las necesidades de recursos estimadas para 2018-2019, cuyo resumen por categoría de gastos figura en el cuadro 10 del noveno informe sobre la marcha del proyecto, ascienden a 81.945.000 dólares, lo cual incluye el saldo no utilizado de 4.366.800 dólares del período 2008-2017 y los recursos adicionales propuestos por valor de 77.578.200 dólares. El monto total para 2018-2019 comprende la suma de 50.575.000 dólares para 2018 y la suma de 31.370.000 dólares para 2019. La Comisión Consultiva recuerda que en el octavo informe sobre la marcha del proyecto se estimaba que las necesidades totales de recursos para Umoja ascendían a

78.800.000 dólares, lo cual incluía la suma de 45.900.000 dólares para 2018 y la suma de 31.900.000 dólares para 2019. En los párrafos 153 y 154 del informe se proporciona información sobre los gastos para 2016-2017.

47. La Comisión Consultiva observa que en el informe no se proporciona un desglose detallado de los gastos efectuados en 2016-2017 por categoría y partida de gastos. La Comisión observa además que se proporcionan pocos detalles sobre las necesidades de recursos propuestas para 2018-2019 por valor de 81.945.000 dólares (véase A/72/397, cuadro 10; véase también el párr. 46 del presente informe) y los productos conexos. La Comisión considera que los informes sobre la marcha de Umoja deberían ofrecer más detalles y explicaciones sobre los gastos, así como sobre las necesidades de recursos propuestas. Por lo tanto, la Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe sobre la marcha del proyecto proporcione información detallada sobre las necesidades de recursos propuestas y, además, que esos detalles se faciliten sistemáticamente en futuros informes sobre la marcha del proyecto. A la espera de la presentación de esos detalles, y con sujeción a cualquier decisión que pueda adoptar la Asamblea General para prorrogar la duración del proyecto, la Comisión recomienda que se reduzca un 20% el nivel de los recursos adicionales propuestos para 2018-2019, es decir, de 77.578.200 dólares a 62.062.600 dólares.

48. La Comisión Consultiva observa que los recursos propuestos para 2018-2019 por valor de 77.578.200 dólares harían que el presupuesto general del proyecto ascendiera a un total de 543.741.600 dólares, más del doble de la suma prevista inicialmente de 248,3 millones de dólares presentada en 2007 (véase el párr. 33). Aunque la Comisión cree firmemente que la totalidad del proyecto propuesto en el informe del Secretario General debería aplicarse siguiendo el calendario aprobado por la Asamblea General en su resolución 71/272 A, y así recomienda que se haga, considera que el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto no proporciona suficientes detalles sobre las necesidades de recursos adicionales propuestas para 2018-2019 o sobre los gastos realizados en 2016-2017 que permitan a la Asamblea General adoptar una decisión plenamente informada sobre las necesidades de recursos adicionales propuestas del proyecto. La Comisión también considera que la información disponible sobre los costos totales del proyecto desde su inicio y la obtención de beneficios (véanse los párrs. 30 y 34) es insuficiente para proporcionar a la Asamblea General garantías suficientes de que los costos del proyecto se pueden controlar y que se pueden obtener beneficios del proyecto durante el resto del período de implementación. A la espera de que se presente el próximo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto, así como del próximo informe de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados (véase el párr. 30), la Comisión recomienda que, en esta etapa, la Asamblea General apruebe recursos por valor de 62.062.600 dólares para sufragar las necesidades del proyecto en 2018-2019.

IV. Conclusiones y recomendaciones

49. Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 171 del noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto. Con sujeción a las conclusiones y recomendaciones que figuran en los párrafos precedentes, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:

a) Tome nota de los progresos realizados en la 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 por valor de 62.062.600 dólares;**

Presupuesto por programas

c) **Apruebe la suma de 9.309.400 dólares, presentada en relación con la sección 29A del proyecto de presupuesto por programas propuesto 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;**

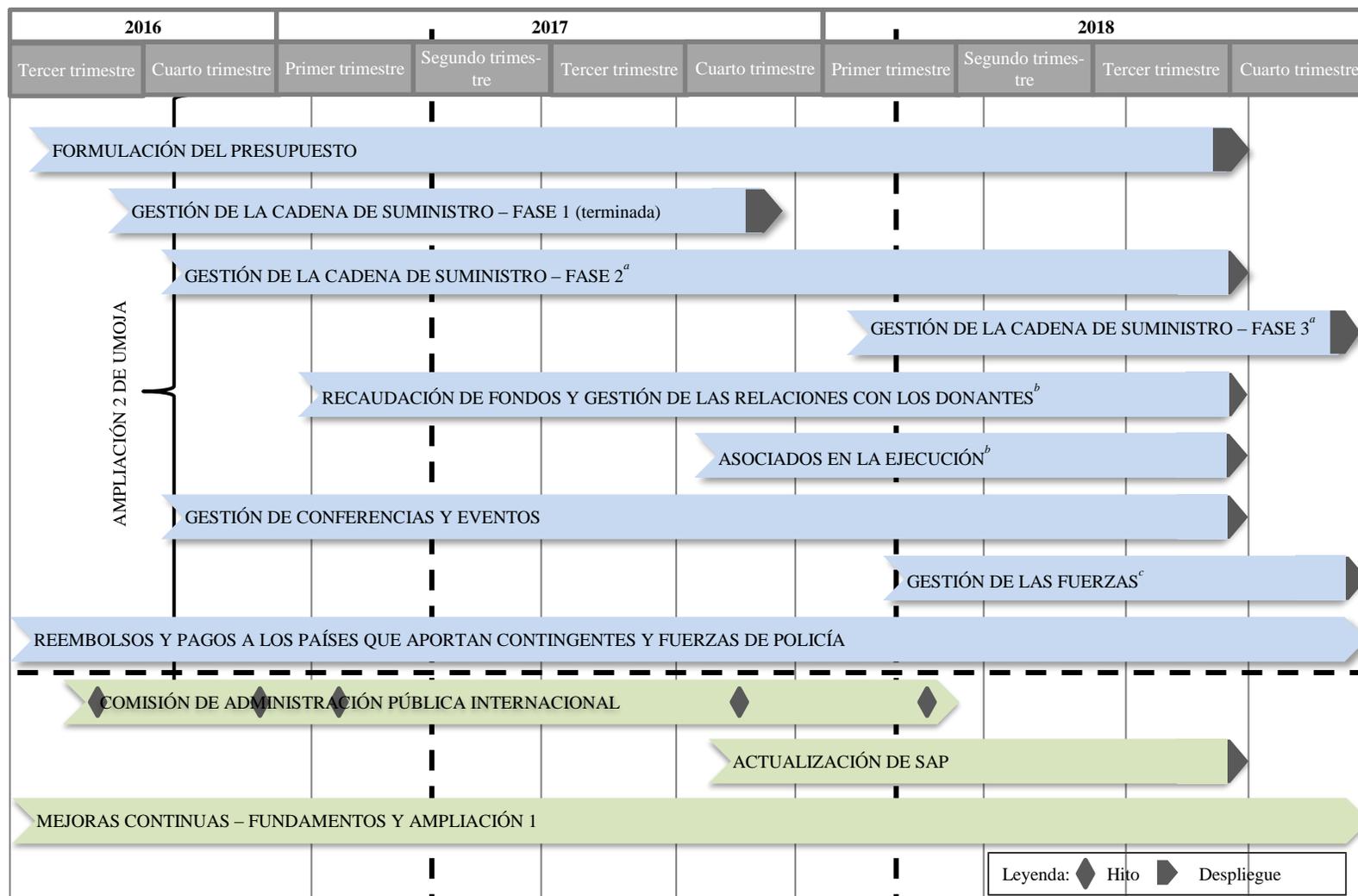
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

d) **Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 28.859.100 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 9.619.700 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 14.274.400 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.**

Calendario y plan de trabajo actualizados de Umoja, 2016-2018



^a Implementación gradual en 2018 y 2019 para asegurar una adecuada preparación institucional (incluida la gestión de datos maestros sobre materiales) y una gestión del cambio considerable en todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz en marcha (véase [A/72/397](#), párr. 60).

^b A fin de mitigar los riesgos de gestión del cambio, el despliegue se realizará gradualmente por grupos de entidades en 2018 y 2019 (véase [A/72/397](#), párrs. 65 y 73).

^c 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 (véase [A/72/397](#), párr. 84).

Anexo II

Entregables de Umoja relacionados con los gastos del proyecto desde 2008 (suplemento de la figura VII del noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/72/397))

<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gasto (dólares EE.UU.)</i>	<i>Fecha</i>	<i>Productos obtenidos</i>
2008-2009			
Iniciación del proyecto	4 338 935	Febrero de 2009	Fase de preparación concluida
		Julio de 2009	Un análisis comparativo de las estrategias y las hipótesis relativas a la implementación, incluidos modelos de determinación de costos; un análisis exhaustivo de los beneficios; y otros entregables que respaldan el actual diseño de un “esquema operativo” de la futura solución de gestión de los recursos
Diseño del proceso	11 016 665	Julio de 2009	Conclusión de la documentación del proceso existente; un inventario de los sistemas existentes; documentación de los resultados y las conclusiones de los talleres de diseño de alto nivel, en los que participaron más de 220 expertos en la materia de las oficinas, los lugares de destino y las misiones principales; modelos de determinación de costos para distintas hipótesis de implementación; un análisis comparativo de las estrategias y las hipótesis relativas a la implementación; y un estudio de viabilidad amplio
		Julio de 2009	Conclusión del diseño inicial: estudio de viabilidad y diseño de alto nivel preliminares elaborados
2010-2011			
Diseño del proceso	69 580 600	Mayo de 2010	Conclusión del diseño detallado, incluido el primer proyecto de documentos de diseño: conjunto de procesos revisados elaborado
		Agosto de 2010	Finalización del diseño detallado de futuros procesos institucionales. Elaboración de un estudio actualizado de los beneficios. Puesta en marcha de programas de gestión del cambio y de comunicaciones. Análisis de los posibles cambios en las normas, la reglamentación, las políticas y los procedimientos de la Organización para optimizar los procesos institucionales
		Agosto de 2011	Conclusión de la estructura institucional del sistema de planificación de los recursos institucionales

<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gasto (dólares EE.UU.)</i>	<i>Fecha</i>	<i>Productos obtenidos</i>
		Agosto de 2011	Conclusión de la documentación, la creación de prototipos y el perfeccionamiento del diseño de los procesos definitivos en las esferas de las finanzas, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo, la logística de las adquisiciones en la cadena de suministro y la gestión de programas y proyectos
		Agosto de 2011	Creación de la base de datos de todos los sistemas de información existentes con miras a su posible sustitución o su integración en Umoja
Infraestructura (programas informáticos)	24 433 200	Enero de 2011	Licencias y mantenimiento de los programas informáticos
2012-2013			
Diseño del proceso	26 435 964	Agosto de 2012	Conclusión del diseño de los procesos relativos a los Fundamentos
Infraestructura (programas informáticos)	18 342 500	Enero de 2013	Licencias y mantenimiento de los programas informáticos
Infraestructura (equipo informático)	22 807 035	Octubre de 2013	Equipo informático
Fundamentos	53 672 689	Marzo de 2013	Materiales de capacitación desarrollados y capacitación impartida
		Mayo de 2013	Conclusión de la elaboración y la prueba de la solución de los Fundamentos
		Julio de 2013	Proyecto piloto en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano
		Noviembre de 2013	Grupo 1: Fundamentos desplegados en todas las misiones de mantenimiento de la paz
Integración	26 156 279	Diciembre de 2013	Diseño, elaboración y ensayo de la solución integrada – en vías de aplicación
2014-2015			
Infraestructura (programas informáticos)	3 694 000	Enero de 2015	Licencias y mantenimiento de los programas informáticos
Infraestructura (equipo informático)	9 530 655	Diciembre de 2015	Equipo informático
Fundamentos	7 032 578	Marzo de 2014	Grupo 2: Fundamentos desplegados en todas las misiones políticas especiales; bienes inmuebles desplegados en la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Comisión Económica para África
		Noviembre de 2014	Bienes inmuebles desplegados en toda la Secretaría

<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gasto (dólares EE.UU.)</i>	<i>Fecha</i>	<i>Productos obtenidos</i>
Mejoras continuas y apoyo a la producción	49 185 062	Marzo de 2014	Conclusión de las actividades de apoyo a la producción con fines de preparación para el grupo 2: puesta en marcha de los Fundamentos para el período de estabilización y el apoyo a la producción
		Julio de 2014	Conclusión de las actividades de apoyo a la producción con fines de preparación para la puesta en marcha del proyecto piloto de la MINUSTAH para el período de estabilización y el apoyo a la producción
		Junio de 2015	Conclusión de las actividades de apoyo a la producción con fines de preparación para el grupo 3: puesta en marcha de los Fundamentos y la Ampliación 1 para el período de estabilización y el apoyo a la producción
		Noviembre de 2015	Conclusión de las actividades de apoyo a la producción con fines de preparación para el grupo 4: puesta en marcha de los Fundamentos y la Ampliación 1 para el período de estabilización y el apoyo a la producción
Integración	40 966 637	Mayo de 2014	Materiales de capacitación desarrollados y capacitación impartida
		Mayo de 2014	Conclusión de la elaboración y la prueba de la solución de integración de Umoja (procesos relacionados con los recursos humanos y los viajes)
		Julio de 2014	Proyecto piloto de la Ampliación 1 desplegado en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití
		Junio de 2015	Grupo 3: Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja desplegados en la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge
		Noviembre de 2015	Grupo 4: Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja desplegados en la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para Europa y los tribunales internacionales

<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gasto (dólares EE.UU.)</i>	<i>Fecha</i>	<i>Productos obtenidos</i>
		Noviembre de 2015	Grupo 4: Ampliación 1 desplegada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz
2016-2017 (hasta el 25 de agosto de 2017)			
Infraestructura (programas informáticos)	1 630 264	Enero de 2017	Licencias y mantenimiento de los programas informáticos
Infraestructura (equipo informático)	3 236 605	Agosto de 2017	Equipo informático
Mejoras continuas y apoyo a la producción	25 155 223	Julio de 2016	Prestación de servicios desplegada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz
		Septiembre de 2016	Apoyo mundial a la producción prestado y varias mejoras en los sistemas de transacciones, el portal de autoservicio y la inteligencia institucional aplicadas. La capacitación sobre Umoja se ha centrado en la creación de capacidad local con miras a facilitar la incorporación de la capacitación sostenible.
		Mayo de 2017	Cuestiones relativas a los equipos de tareas posteriores a la implantación de Umoja en el grupo 3 y el grupo 4 resueltas
Integración	26 951 153	Agosto de 2016	Estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz
		Octubre de 2016	Inicio de la colaboración empresarial con Office Depot
		Noviembre de 2016	Grupo 5: Ampliación 1 aplicada para el personal nacional y el personal uniformado en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales
		Febrero de 2017	Estados financieros de las Naciones Unidas, el PNUMA, ONU-Hábitat, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, los tribunales internacionales y el Centro de Comercio Internacional
		Julio de 2017	Concluida la fase 1 de la interfaz para los cuadros mantenidos centralmente con la Comisión de Administración Pública Internacional
		Agosto de 2017	Estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz – fase posterior a las pruebas de regresión

<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gasto (dólares EE.UU.)</i>	<i>Fecha</i>	<i>Productos obtenidos</i>
Ampliación 2 de Umoja	12 240 868	Septiembre de 2017	Gestión de la cadena de suministro (fase 1) – proyecto de desactivación de Galileo concluida
		Enero de 2017 en adelante	Diseño y desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja, en particular la formulación del presupuesto, la recaudación de fondos, los asociados en la ejecución, los pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y la gestión de conferencias y eventos

Notas:

No fue posible reflejar con precisión los costos para el período de estabilización que comenzó en julio de 2013. En la figura VII del informe del Secretario General se indica con exactitud el inicio de la fase de mejoras continuas y apoyo a la producción.

Los costos del diseño del proceso en curso en 2014-2015 se consolidaron con los costos para el bienio anterior.

La prestación de servicios se incluye como una mejora constante, ya que suponía una implantación progresiva de la mejora de una función existente de los Fundamentos.