



# Asamblea General

Distr. general  
30 de noviembre de 2018  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo tercer período de sesiones

Temas 136 y 150 del programa

### 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

## Décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

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

#### I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/73/389](#)), presentado de conformidad con la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera informándola anualmente de los progresos realizados en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja<sup>1</sup>. La Comisión también tuvo ante sí el séptimo 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/73/169](#)), 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 14 de noviembre de 2018. La Comisión también sostuvo un intercambio de opiniones con los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría.

---

<sup>1</sup> Significa “unidad” en suajili.



## II. Séptimo 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 informe se ha preparado sobre la base de una auditoría realizada entre el 29 de enero y el 16 de marzo de 2018 y que en él se examinan principalmente cuestiones relativas a la gobernanza del proyecto, las estimaciones de los beneficios y el costo total de propiedad del proyecto, los progresos logrados en la implantación de la solución y la integración de la aplicación, así como la resolución de los problemas de los usuarios y la gestión de las solicitudes de cambio. La Junta afirma que su informe también contiene los resultados de la auditoría de tecnología de la información realizada de la aplicación Umoja en los ámbitos de la concesión de derechos de acceso a los usuarios y los controles para asegurar la separación de funciones, así como los controles de aplicación de tecnología de la información y la calidad de los datos en asuntos como las licencias de enfermedad sin certificado médico y los saldos de licencias negativos, además de los problemas relacionados con la calidad de los datos en las tablas de datos maestros relativas al material y el inventario. Las observaciones de la Comisión Consultiva sobre las observaciones y recomendaciones de la Junta se reflejan en el contexto del examen de cada tema por la Comisión, según proceda, en los párrafos que figuran a continuación. **La Comisión encomia la calidad del informe de la Junta, y acoge con beneplácito también la inclusión de una auditoría de tecnología de la información de Umoja. La Comisión espera que las recomendaciones de la Junta de Auditores se apliquen plenamente de manera oportuna.**

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

4. El Secretario General señala que su décimo informe sobre la situación de la implementación de Umoja contiene información actualizada sobre los avances realizados en ese sentido desde la presentación del noveno informe en septiembre de 2017 (A/72/397). Las principales cuestiones que se abordan en el décimo informe son las siguientes: a) gestión, gobernanza y supervisión del proyecto; b) situación del proyecto; c) proyectos de la Ampliación 2 de Umoja; d) gestión del cambio; e) el estudio de viabilidad de Umoja; f) reorganización de las funciones; y g) recursos necesarios para 2018-2019.

### A. Situación del proyecto

5. En el décimo informe sobre la marcha del proyecto se proporciona una sinopsis de los hitos y logros del proyecto durante el período de que se informa, entre los que cabe mencionar: a) la entrada en funcionamiento de la fase 1 de la solución para la gestión de la cadena de suministro, la solución de Umoja para viajes y la solución para la gestión del espacio inmobiliario; b) la migración a Umoja de todo el personal administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que prestaba servicios en 45 centros de información de las Naciones Unidas del Departamento de Información Pública y la transición de todos los funcionarios internacionales del Departamento de Seguridad que prestaban servicios sobre el terreno bajo la administración del PNUD a la administración de la Secretaría y su traslado a Umoja; c) el fortalecimiento de la capacidad de inteligencia institucional;

d) la capacitación de los usuarios finales, expertos en procesos locales y formadores expertos para mantener el grado de preparación institucional; e) la actualización de varios programas informáticos de Umoja; y f) la instalación de nuevos productos de SAP y el reemplazamiento de equipos físicos. En el informe del Secretario General se afirma además que ha disminuido el número de incidencias relacionadas con Umoja; que se llevó a cabo un seguimiento y análisis de los datos reunidos a lo largo de dos años sobre el desempeño de Umoja a fin de aumentar la rapidez de las secuencias de tareas y asegurar la obtención sostenida de beneficios, y que se introdujeron instrumentos para mejorar la gestión y el control de las solicitudes de cambios. **La Comisión Consultiva toma nota de la amplia gama de actividades realizadas durante el período que abarca el informe y acoge con beneplácito los progresos realizados.**

## B. Evolución de los costos y calendario del proyecto Umoja

6. En respuesta a sus preguntas, la Junta de Auditores presentó a la Comisión Consultiva los siguientes cuadros sobre la evolución del calendario previsto y de los costos y recursos necesarios previstos del proyecto desde 2008, como se indica en informes anteriores sobre la marcha del proyecto Umoja.

### Evolución del calendario previsto para la conclusión del proyecto

| <i>Fecha prevista de finalización del proyecto</i> | <i>Documento</i>                                                                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 (fecha original)                              | <a href="#">A/62/510/Rev.1</a>                                                                |
| 2013                                               | <a href="#">A/64/380</a> (Primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto) |
| 2015                                               | <a href="#">A/66/381</a> (Tercer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto) |
| 2018                                               | <a href="#">A/67/360</a> (Cuarto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto) |

### Evolución de los gastos y recursos necesarios previstos del proyecto

| <i>Período</i>                                                                 | <i>Gastos previstos</i>           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Gastos previstos inicialmente en 2007                                          | 248,3 millones de dólares         |
| Gastos efectivos del proyecto durante el período comprendido entre 2008 y 2015 | 367,19 millones de dólares        |
| Recursos necesarios revisados para 2016-2017                                   | 98,97 millones de dólares         |
| Recursos necesarios previstos para 2018-2019                                   | 77,8 millones de dólares          |
| <b>Recursos necesarios totales previstos para el proyecto Umoja hasta 2019</b> | <b>543,96 millones de dólares</b> |

7. La Comisión Consultiva recuerda que, en su noveno informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General propuso ampliar el plazo para la plena implantación de la Ampliación 2 de Umoja hasta 2019 (véase el párr. 9). La Comisión observa que la duración real del proyecto, que inicialmente se previó que se implementaría a lo largo de un período de cuatro años y tres meses comprendido entre el tercer trimestre de 2008 y finales de 2012 ([A/62/510/Rev.1](#), párr. 40), se espera ahora que se extienda por más de 11 años.

## C. Proyectos de la Ampliación 2 de Umoja

8. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General señala que la Ampliación 2 de Umoja abarca 133 de los 321 procesos de Umoja (aproximadamente el 41%). Los procesos se han agrupado en una serie de proyectos para: a) la planificación estratégica, la formulación de presupuestos y la gestión del desempeño; b) la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes; c) la gestión de los asociados en la ejecución; d) la gestión de la cadena de suministro; e) los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía; y f) la gestión de conferencias y eventos. En el informe se proporciona información actualizada sobre la ejecución de cada proyecto de la Ampliación 2 de Umoja, incluidas las funciones y los componentes técnicos que sustentan la solución que se está implementando, así como las fases del proyecto, las actividades preparatorias conexas y las implementaciones previstas. En los anexos I y II del informe se presenta un resumen del calendario de implantación de Umoja correspondiente a los períodos 2013 a 2016 y 2017 a 2019, respectivamente. La información complementaria que acompaña al informe contiene nuevos detalles sobre las medidas técnicas y financieras de cada proyecto.

### *Calendario de implantación de la Ampliación 2 de Umoja*

9. En el anexo II del décimo informe sobre la marcha del proyecto se proporciona un calendario de implantación de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja para el período de 2017-2019. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en su resolución [67/246](#), solicitó al Secretario General que velara por la plena aplicación, sin más demora, de la estrategia revisada de implantación de Umoja presentada en el cuarto informe sobre la marcha del proyecto ([A/67/360](#)), y aprobó la aplicación completa de la totalidad del proyecto para diciembre de 2018 a más tardar. Posteriormente, en su octavo informe sobre la marcha del proyecto ([A/71/390](#)), el Secretario General esbozó el plan de trabajo para 2016-2018, que se refería principalmente a los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja y señaló que las propuestas de recursos para 2016-2017 y 2018-2019 incluirían un período de estabilización de la Ampliación 2 en 2019. La Comisión recuerda también que, en su noveno informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General señaló que las actividades de diseño, construcción y ensayo para cada uno de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja terminarían en 2018 y que era probable que las soluciones elaboradas para la gestión de la cadena de suministro, la recaudación de fondos y la gestión de los asociados en la ejecución no se implementaran plenamente hasta 2019, pues la mayoría de los proyectos de la Ampliación 2 se encontrarían en la fase extensiva de apoyo en 2019 y se implementarían principalmente en 2019, y varias implementaciones restantes y la estabilización del sistema en 2019. En su décimo informe, el Secretario General señala que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se habrán implementado plenamente para fines de 2019, pero que tal vez las soluciones para la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro no se puedan implementar plenamente antes de que finalice 2019. La Comisión recuerda que la Asamblea General, en la sección XXI, párrafos 8 y 23, de su resolución [72/262 A](#), solicitó al Secretario General que siguiera ejecutando el proyecto dentro del presupuesto y el calendario aprobados y aprobó las necesidades de recursos para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2019 por valor de 62.062.600 dólares.

**10. Como se indica en los párrafos 6 y 7, el proyecto tiene un largo historial de demoras y de escalada de los costos. Preocupa a la Comisión Consultiva que se siga ampliando el calendario del proyecto y que los costos del proyecto se sigan incrementando. La Comisión confía en que el Secretario General proporcionará a la Asamblea General, cuando esta examine el décimo informe sobre la marcha**

del proyecto, información detallada sobre el plan para la implementación de la totalidad de cada proyecto de la Ampliación 2 de Umoja, incluido el proyecto de gestión de la cadena de suministro, junto con información actualizada y detallada sobre los riesgos para el calendario y el alcance del proyecto y sobre las correspondientes medidas de mitigación de los riesgos que se prevé adoptar (véase párrs. 27 a 29). La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que adopte todas las medidas necesarias para asegurar que se implemente la totalidad del proyecto sin más demoras y sin escalada de los costos antes de que finalice 2019. La Comisión recomienda también que la Asamblea solicite al Secretario General que le presente, cuando esta examine el proyecto de presupuesto por programas para 2020, información actualizada y detallada sobre los progresos realizados en la finalización de los proyectos para finales de 2019, y en particular información actualizada sobre los gastos de los proyectos.

## D. Capacitación

11. En el décimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General señala que se ha revisado la estrategia de capacitación para que se centre en el autoaprendizaje continuo y los cursos y materiales didácticos autónomos de fácil acceso, en lugar de largos cursos presenciales. Se está trabajando en una nueva plataforma de aprendizaje en línea, “iLearn Umoja”, la cual se estaba poniendo en funcionamiento junto con un portal web en septiembre de 2018, que contendrá un catálogo de todos los cursos recomendados para cada función de Umoja y hará posible la colaboración con comunidades de expertos para el intercambio de información a través de foros en línea abiertos. El Secretario General señala, además, que los materiales de capacitación existentes sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se adaptarán y se trasladarán gradualmente a iLearn Umoja. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que se había puesto en funcionamiento iLearn Umoja según lo previsto. **La Comisión confía en que el Secretario General proporcionará más información sobre la eficiencia en función de los costos y la eficacia de la estrategia de capacitación revisada y la nueva plataforma iLearn Umoja en su próximo informe sobre la marcha del proyecto.**

## E. Estudio de viabilidad de Umoja

### 1. Beneficios

12. En los párrafos 101 a 111 del informe del Secretario General se hace referencia a los beneficios de Umoja. En su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General solicitó a la Junta de Auditores, por conducto de la Comisión Consultiva, que llevase a cabo una verificación detallada a fin de validar una declaración de beneficios cuantificables relacionados con la implantación de Umoja y que informara al respecto en su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto. La Junta señaló que había solicitado información y documentación a todos los responsables del proceso designados<sup>2</sup> a quienes se había encomendado la declaración de beneficios relacionados con sus procesos, presentada en relación con los presupuestos de mantenimiento de la paz desde 2013/14 y en los presupuestos por programas desde 2014-2015. La Junta

<sup>2</sup> Jefes de la Sección Central de Suministro de Servicios, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias y la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

expresó su aprecio por los esfuerzos realizados por los responsables de los procesos para determinar los procesos administrativos y sentar las bases para la obtención de beneficios cuantitativos año tras año. La Junta, después de verificar la documentación, señaló que las estimaciones de los beneficios obtenidos a raíz de la reducción de puestos se habían auditado y se habían considerado adecuadas.

13. No obstante, la Junta observó que no estaba en condiciones de validar las estimaciones relativas a las reducciones no relacionadas con puestos de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio 2018/19 en dos casos concretos relacionados con la cadena de suministro y el componente de tecnología de la información. En respuesta a su solicitud de aclaraciones sobre los dos casos antes mencionados, se informó a la Comisión Consultiva de que la solución para la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro no se había finalizado cuando se calcularon las cifras de beneficios en 2017, y que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno había decidido suponer que el total de beneficios ascendía a 44,2 millones de dólares sobre la base del rango de beneficios producido por el estudio de viabilidad de Umoja en 2010. Por lo tanto, los beneficios estimados de 44,2 millones de dólares representaban un monto calculado aplicando un enfoque de arriba abajo (A/73/169, párrafo 31 a)), y no un monto calculado de abajo arriba, que podría ser viable solo después de la implantación, sobre la base de la experiencia posterior a la implantación, como se hizo en otras esferas. Con respecto al presupuesto de mantenimiento de la paz para 2018/19, se informó a la Comisión de que en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto se había comunicado una cuantía global de 33 millones de dólares en beneficios cuantitativos, incluidos 23,56 millones de dólares para todos los pilares distintos de la tecnología de la información y las comunicaciones y una suma de 9,2 millones de dólares para los beneficios resultantes del componente de tecnología de la información y las comunicaciones, sobre la base de la hipótesis de que los beneficios relacionados con el desmantelamiento de aplicaciones se obtendrían principalmente en 2018/19 (*ibid.*, párrafo 31 b)).

14. La Junta también observó que existía margen de mejora en cuanto al mantenimiento de la documentación y a la conservación de la memoria institucional en todo el proceso de obtención de beneficios y recomendó que la administración designara una división o dependencia que actuara como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios y que elaborara un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se hiciera hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios.

15. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General señala que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión será la dependencia de coordinación responsable de: a) supervisar el proceso de obtención de beneficios; b) recabar la participación de interesados de las diversas dependencias y divisiones; y c) hacer un seguimiento continuo. En el informe se señala además que se estaba elaborando un plan de obtención de beneficios de Umoja teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones más recientes de la Junta de Auditores y que dicho plan serviría de fuente centralizada de información.

16. La Comisión Consultiva comparte la opinión de la Junta de que es importante preservar la memoria institucional y documentar claramente los supuestos en que se basa el cálculo de realización de los beneficios comunicados a los Estados Miembros, ya que podrían reexaminarse en el futuro a fin de garantizar su validez permanente. **La Comisión reitera su opinión de 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 reitera también que el estudio de viabilidad de Umoja debe reflejar las ganancias en eficiencia y los beneficios realmente logrados mediante la implementación de la solución, en lugar de metas artificiales de reducción presupuestaria (A/72/7/Add.31, párrs. 28 y 29). La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que vele por que se elabore un plan de obtención de beneficios y por que sean debidamente documentados los beneficios de que se informe a los Estados Miembros, en particular las hipótesis y los procesos en que se basa el proceso de obtención de beneficios, y por que se aborde esta cuestión con carácter prioritario.

17. La Comisión Consultiva recomienda además que la Asamblea General solicite al Secretario General que vele por que se establezca de antemano un plan detallado de obtención de beneficios relacionados y no relacionados con puestos para todas las esferas funcionales, incluidas la gestión de la cadena de suministro y los procesos de tecnología de la información y las comunicaciones. La Comisión se propone volver a ocuparse de esta cuestión en el contexto de su próximo examen de las propuestas del Secretario General para los proyectos de presupuestos de mantenimiento de la paz para 2019/20 y el proyecto de presupuesto por programas para 2020.

## 2. Costo total de propiedad

18. La Comisión Consultiva recuerda que, en su noveno informe, el Secretario General presentó por primera vez una estimación del costo total de propiedad de Umoja, consistente en: a) los costos directos del proyecto; b) los costos indirectos del proyecto; c) los gastos de capacitación, incluido el tiempo de los usuarios; y d) los gastos de mantenimiento del sistema por un período de 15 años, de 2016 a 2030 (véase A/72/397, cuadro 6). En el décimo informe sobre la marcha del proyecto, se ha actualizado la información sobre el costo total de propiedad a fin de reflejar las observaciones de la Junta de Auditores sobre: a) la probabilidad de mejoras continuas a partir de 2019 que podrían acarrear más gastos indirectos; b) la inclusión de los gastos de capacitación a partir de 2020; y c) el hecho de que cambiaría la estimación de los costos de mantenimiento anuales a partir de 2020, dado que será necesario adquirir nuevas licencias de programas informáticos a medida que el uso aumente con el tiempo (A/73/389, párrs. 115 a 118). El costo total de propiedad se ha revisado al alza de 1.402.145.273 dólares en 2017 a 1.414.225.429 dólares en 2018. En la información complementaria que acompaña al décimo informe del Secretario General se proporcionan más detalles sobre los datos subyacentes utilizados para estimar los costos de los diversos componentes del costo total de propiedad, incluidos: a) los gastos indirectos<sup>3</sup> por la implantación de Umoja, con un desglose por número de funcionarios y número de meses-persona; b) los gastos de viajes y capacitación y los gastos indirectos de capacitación; y c) los gastos de mantenimiento. **La Comisión observa el aumento del costo total de propiedad. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en futuros informes sobre la marcha del proyecto siga incluyendo información detallada y más precisa sobre el costo total de propiedad, incluidos los gastos indirectos.**

19. Se informó a la Comisión Consultiva de que los gastos de mantenimiento de Umoja incluían los recursos necesarios por concepto de personal, equipo, licencias de programas informáticos y apoyo y que las proyecciones de los gastos de mantenimiento para el período 2020-2030 se habían obtenido suponiendo un costo de

<sup>3</sup> Los gastos indirectos se refieren a los gastos efectuados por los departamentos y oficinas encargados de la implementación para facilitar la disponibilidad operacional, incluidas actividades como la limpieza y el enriquecimiento de los datos, las pruebas de los usuarios y la coordinación de la implementación (A/72/7/Add.31, párrs. 35 a 40).

48 millones de dólares anuales durante 11 años para un total de 528.000.000 dólares, como se prevé en el informe del Secretario General sobre el estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para las Naciones Unidas (A/71/400, párrafo 106; véase también A/72/397). **A medida que el proyecto se acerca a su fecha de conclusión, la Comisión es de la opinión de que es necesario proporcionar a la Asamblea General información más detallada sobre las actuales necesidades de mantenimiento de Umoja después de la plena implementación de los proyectos de la Ampliación 2 a fines de 2019 (véase el párr. 26).**

20. Con respecto a las necesidades de programas informáticos, se informó a la Comisión Consultiva de que el proyecto Umoja seguía presupuestando y sufragando todos los nuevos programas informáticos, incluido el primer año de mantenimiento anual, que solía sufragarse junto con el precio de compra en consonancia con la práctica comercial uniforme. Se informó además a la Comisión de que los proveedores de programas informáticos cobraban una tasa de mantenimiento anual que incluía actualizaciones de programas informáticos y la resolución de los defectos de esos programas sin costo alguno. El informe anual sobre los derechos de mantenimiento dependía de los módulos utilizados y la funcionalidad implantada. Los proveedores de programas informáticos, incluido SAP (proveedor de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales Umoja), utilizaban diferentes criterios de medición para la concesión de licencias para diferentes módulos con grandes variaciones en los costos. Los criterios de medición aplicados para la concesión de licencias podían basarse en elementos como el número de usuarios, el presupuesto de la organización, el número de unidades centrales de procesamiento en los servidores que hospedaban los programas informáticos o el número de documentos elaborados. Se informó además a la Comisión de que la implementación de la planificación de los recursos institucionales por la Secretaría utilizaba un gran número de módulos y ya había sido reconocida por SAP como una de las más complejas de su base de clientes, que se haría aún más compleja con la introducción de la Ampliación 2 de Umoja. **La Comisión confía en que el Secretario General aproveche plenamente las decisiones de compra de las Naciones Unidas para obtener los descuentos por volumen y las condiciones más favorables para la mayoría de las licencias de programas informáticos de manera oportuna. La Comisión, además, alienta al Secretario General a que prosiga sus esfuerzos para intensificar la colaboración con las entidades del sistema de las Naciones Unidas en la esfera del apoyo a la planificación de los recursos institucionales, con miras a fortalecer la posición en las negociaciones con los proveedores de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales (A/68/344, párrs. 108 a 123).**

21. En el anexo III del décimo informe sobre la marcha del proyecto, se proporcionan los costos directos del proyecto por año, haciendo una distinción entre los gastos relacionados con el personal y no relacionados con el personal, con información detallada sobre los productos conexos. La información complementaria que acompaña al informe proporciona un desglose de los costos por categoría de gastos.

## **F. Reorganización de las funciones**

22. En el décimo informe sobre la marcha del proyecto se proporciona información sobre las medidas adoptadas en respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General en la sección XXI, párrafo 16, de su resolución 72/262 A, de que el Secretario General fortaleciera los conocimientos especializados internos, agilizara la transferencia de conocimientos de los contratistas y velara por que los conocimientos se retuvieran. En el informe se afirma que desde 2016 el proyecto ha venido

organizando cursos de formación especializada para su personal a fin de asegurar la capacidad institucional de apoyo a Umoja, y que, gracias a la inversión en capacitación, no ha sido necesario recurrir a un integrador de sistemas para las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y la transferencia acelerada de conocimientos (A/73/389, párrs. 120 y 134). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que se estaba elaborando e implementando una solución para la Ampliación 2 de Umoja sin un integrador de sistemas, utilizando los conocimientos técnicos internos complementados con la asistencia de expertos del proveedor de programas informáticos, en caso necesario, con la consiguiente reducción de los costos de la elaboración de la solución para la Ampliación 2 y la reducción de la necesidad, posteriormente, de una transferencia de conocimientos técnicos y especializados que requería mucho tiempo y dinero.

23. La Comisión Consultiva recuerda que ha subrayado sistemáticamente, desde las primeras etapas del proyecto, la necesidad de asegurar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos, desarrollar conocimientos especializados internos sobre los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y adquirir conocimientos institucionales y capacidad interna para gestionar y apoyar la solución de Umoja, a fin de reducir el grado de dependencia de consultores y servicios por contrata, que representan una gran proporción de los costos del proyecto. **La Comisión acoge con beneplácito los progresos realizados en el logro de la autosuficiencia para elaborar la solución de la Ampliación 2 de Umoja y apoyar a Umoja. La Comisión también hace hincapié en la necesidad de poner en marcha mecanismos eficaces en función de los costos para desarrollar las capacidades internas y mantenerse al día respecto de los cambios tecnológicos a largo plazo.**

24. Para 2019, el Secretario General propone: a) suprimir 11 puestos, a saber, 4 puestos de categoría P-4, 4 puestos de categoría P-3 y 3 puestos del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías), en esferas en que los recursos pueden reducirse eliminando o redistribuyendo tareas; y b) crear 11 nuevos puestos, a saber, 2 puestos de categoría P-4, 5 puestos de categoría P-3, 1 puesto de categoría P-2 y 3 puestos del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), para asegurar que se podrá crear una capacidad adecuada para desarrollar y mantener las nuevas funciones y tecnologías previstas y para ajustar la capacidad respecto de las funciones existentes. En los párrafos 123 a 126 del informe se proporciona más información sobre los puestos que se propone suprimir y crear.

25. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el proyecto perfeccionaba de manera continua la estructura orgánica del equipo de Umoja atendiendo a la evolución de las necesidades de aptitudes, especialmente en lo que respecta a las nuevas tecnologías previstas en la Ampliación 2 de Umoja (véase A/72/397). Se informó además a la Comisión de que la reorganización de las funciones propuesta en el décimo informe sobre la marcha del proyecto daba continuación a una labor trienal para crear una estructura equilibrada de categorías que se distribuyera entre las diferentes esferas funcionales y técnicas, dependiendo de la complejidad subyacente (véase A/73/398, párr. 127).

26. Con respecto a la integración de las actividades de apoyo a Umoja, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que desde 2016 el equipo de Umoja se había reducido gradualmente y racionalizado en un menor número de equipos integrados en aras de una mayor consolidación de las actividades y funciones técnicas de SAP. Se informó también a la Comisión de que la Secretaría esperaba que a la larga se integrara ese equipo básico para introducir continuas mejoras y prestar apoyo permanente a Umoja, como parte del modelo operativo sostenible de la Organización. Se informó además a la Comisión de que la estructura y la dotación de personal iniciales del futuro equipo del proyecto después de la plena implantación del

proyecto a finales de 2019, sobre la base de la continua reorganización de las funciones, se presentaría a la Asamblea General en el próximo informe sobre la marcha del proyecto. La Comisión observa que el Secretario General no propone que se reduzca el equipo del proyecto Umoja en 2019. **La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en su próximo informe sobre la marcha del proyecto, presente un plan detallado para la integración del equipo de Umoja en la Secretaría, para que la Asamblea General lo examine y adopte una decisión al respecto.**

## G. Gestión de riesgos

27. En los párrafos 128 a 139 del décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto se proporciona información sobre los riesgos que enfrenta el proyecto y las medidas de mitigación que se están adoptando. En su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto, la Junta de Auditores también esboza algunos riesgos para la ejecución oportuna del proyecto (A/73/169, párr. 136). Los principales riesgos que se presentan en el informe del Secretario General son: a) los riesgos para la gestión del cambio, habida cuenta de la magnitud y el alcance de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja que afectan a muchos usuarios que no han utilizado antes Umoja; b) los riesgos para la implementación, habida cuenta de que la Secretaría es el único cliente de SAP para algunas de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja que se están implementando; c) los riesgos relacionados con la complejidad técnica de la solución que se está implementando y la ampliación del número de nuevos productos de SAP que se están utilizando, el número de productos que no son de SAP que se están integrando y a los que se les está creando una interfaz en la solución Umoja, y las diferentes formas en que diferentes grupos de usuarios accederán a Umoja sobre la base de las funciones; d) el número de soluciones de la Ampliación 2 de Umoja que se están desarrollando simultáneamente con objeto de cumplir unos plazos muy exigentes, muchas de las cuales tendrán que ser integradas con miras a la automatización del proceso integral; e) la ejecución de Umoja simultáneamente con la reestructuración de los recursos para crear una capacidad sostenible; f) la necesidad de que los responsables del proceso apoyen el desarrollo y la implementación de la Ampliación 2 de Umoja mientras atienden la demanda de mejoras continuas y apoyo a las funciones ya implantadas; y g) la falta de financiación para las actividades de implementación de los departamentos encargados de la ejecución. El Secretario General afirma además que las negociaciones en curso con el proveedor de los programas informáticos presentan riesgos relacionados con la aplicación oportuna de los programas informáticos de gestión de la cadena de suministro y el futuro apoyo a los programas informáticos de nóminas y gestión del capital humano, y que los cambios en los criterios de medición para la concesión de licencias a los productos informáticos también plantean riesgos financieros que deben gestionarse.

28. El Secretario General señala que, en respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General en la sección XXI, párrafo 11, de su resolución 72/262 A y las observaciones formuladas por la Junta de Auditores, se contrató a una empresa de consultoría independiente para que evaluara las posibles lagunas en la preparación de la Secretaría para las implantaciones de Umoja. La empresa consultora hizo varias recomendaciones sobre la base de las mejores prácticas del sector y las enseñanzas extraídas de otras aplicaciones de magnitud y complejidad comparables de proyectos de planificación de los recursos institucionales, en particular la importancia de implantar lentamente la Ampliación 2 de Umoja y centrarse estratégicamente en las funciones que son esenciales para el programa de reforma (A/73/389, párr. 139).

29. La Comisión Consultiva reconoce los múltiples riesgos que enfrenta el proyecto, así como la necesidad de un enfoque prudente y de un nivel adecuado de preparación institucional. La Comisión también destaca la necesidad de una estrategia eficaz de gestión de riesgos mediante el continuo examen y análisis de los riesgos, así como la continua evaluación de la idoneidad de las medidas de mitigación y la adaptación oportuna de las estrategias existentes, según sea necesario. La Comisión, además, pone de relieve la necesidad de una sólida planificación del proyecto y de medidas proactivas para hacer frente a los desafíos y riesgos a fin de evitar nuevas demoras y asegurar que el proyecto siga bien encaminado para finalizar la plena ejecución de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja para finales de 2019.

## H. Recursos necesarios para 2018-2019

30. Las necesidades de recursos estimadas para 2018-2019 se resumen por categoría de gastos en el cuadro 5 del décimo informe sobre la marcha del proyecto, y ascienden a 104.764.800 dólares para 2018-2019, suma que comprende las necesidades de recursos proyectadas de 49.628.400 dólares y 55.136.400 dólares para 2018 y 2019, respectivamente. Teniendo en cuenta los recursos aprobados para el período 2018-2019 por valor de 62.062.600 dólares y el saldo no utilizado de recursos aprobados a finales de 2017 por un monto de 27.186.600 dólares, los recursos adicionales solicitados para 2019 ascienden a 15.515.600 dólares. En el cuadro 6 del informe se presenta un desglose de las necesidades de recursos adicionales propuestas y que incluyen principalmente: a) 11.259.300 dólares para servicios por contrata ([A/73/389](#), párrs. 147 a 150; y b) 2.969.000 dólares para otros funcionarios (*ibid.*, 145 y 146).

31. En respuesta a sus preguntas, se confirmó a la Comisión Consultiva que los recursos necesarios adicionales por valor de 15.515.600 dólares propuestos para 2019 serían suficientes para terminar el proyecto en 2019.

## IV. Conclusiones y recomendaciones

32. Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 157 del décimo informe sobre la marcha del proyecto. **Con sujeción a las conclusiones y recomendaciones que figuran en los párrafos precedentes, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:**

a) Tome nota de los progresos realizados en la implementación de Umoja desde la publicación del noveno 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 5 del informe y basadas en la reorganización descrita en la sección VII del informe;

*Presupuesto por programas*

c) Apruebe una suma de 2.138.800 dólares, en relación con el componente 1 (Oficina del Secretario General Adjunto) de la sección 29A (Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión) del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, que representa la parte adicional 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 9.757.200 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 2019 y el 30 de junio de 2020;**

*Recursos extrapresupuestarios*

**e) Observe que se financiarán necesidades por valor de 3.619.600 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.**

---