



Asamblea General

Distr. general
4 de octubre de 2019
Español
Original: inglés

Septuagésimo cuarto período de sesiones

Temas del programa 135 y 148

Proyecto de presupuesto por programas para 2020

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

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

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. En él se presenta información actualizada desde la publicación del décimo informe sobre la marcha del proyecto ([A/73/389](#)), en septiembre de 2018.

El número de usuarios de Umoja asciende en la actualidad a 43.639, distribuidos en 422 lugares. La base de usuarios se ha diversificado considerablemente debido a la incorporación de categorías de usuarios completamente nuevas.

La implantación de la Ampliación 2 de Umoja, que abarca el 41 % de los procesos de Umoja, ha avanzado de manera constante con la ejecución de seis subproyectos clave, y gracias a ello se ha ampliado considerablemente el alcance funcional y la complejidad técnica de Umoja. Al mismo tiempo, se han ido mejorando continuamente las funciones existentes, y a ese respecto cabe destacar la introducción de una versión de Umoja para dispositivos móviles con miras a mejorar la experiencia de los usuarios y aumentar su adopción del sistema. Además de las soluciones que forman parte de la Ampliación 2 de Umoja, en el último año se ha realizado también la primera actualización importante del *hardware* y el *software* de Umoja desde su instalación inicial en 2011.

El presente informe contiene además información actualizada sobre la obtención de beneficios, el costo total de propiedad, la incorporación en todos los ámbitos de actividad y la gestión de riesgos, así como una solicitud de recursos para 2020.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota de los progresos realizados en la ejecución del proyecto y apruebe las necesidades de recursos para 2020, que ascienden a 22.644.000 dólares.



Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| I. Introducción | 3 |
| II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto | 3 |
| A. Sinopsis de la gobernanza | 3 |
| B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión | 3 |
| III. Situación del proyecto | 4 |
| A. Sinopsis | 4 |
| B. Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño | 7 |
| C. Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes | 11 |
| D. Gestión de los asociados en la ejecución | 12 |
| E. Gestión de la cadena de suministro | 13 |
| F. Gestión de la capacidad de personal uniformado | 16 |
| G. Gestión de conferencias y eventos | 18 |
| H. Plataforma móvil | 19 |
| I. Delegación de autoridad | 20 |
| J. Actualizaciones de la infraestructura | 21 |
| K. Integración y mejoras futuras | 25 |
| L. Programa para la supervisión de las mejoras continuas | 26 |
| M. Inteligencia institucional | 28 |
| IV. Gestión del cambio | 29 |
| A. Implicación institucional | 30 |
| B. Comunicaciones | 30 |
| C. Capacitación | 31 |
| V. Obtención de beneficios de Umoja | 33 |
| VI. Integración | 36 |
| VII. Gestión de riesgos | 40 |
| VIII. Necesidades de recursos para 2020 | 40 |
| IX. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General . | 44 |
| A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2020 | 44 |
| B. Medidas recomendadas para su adopción por la Asamblea General | 45 |
| Anexos | |
| I. Despliegues de Umoja en 2018 y 2019 | 46 |
| II. Despliegue de Umoja en 2020 | 47 |
| III. Gastos del proyecto Umoja desglosados por fase (al 1 de octubre de 2019) | 48 |
| IV. Organigrama y distribución de los puestos para 2020 | 49 |

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. En él se presenta información actualizada desde la publicación del décimo informe sobre la marcha del proyecto ([A/73/389](#)) y se abordan las decisiones adoptadas por la Asamblea en su resolución [73/279 A](#).

II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto

A. Sinopsis de la gobernanza

2. Umoja se sigue beneficiando del modelo de gobernanza ampliado que se describió por primera vez en el quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#) y [A/68/375/Add.1](#)). El Secretario General sigue siendo un activo defensor del proyecto. El Comité de Gestión, presidido por la Jefa de Gabinete, examina periódicamente su situación y facilita orientación sobre cuestiones estratégicas en caso necesario. El Comité Directivo de Umoja, presidido por la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, supervisa la gestión estratégica y operacional del proyecto.

3. Tal como reiteró la Asamblea General en su resolución [73/279 A](#), para que Umoja se aplique satisfactoriamente se necesita el apoyo y la adhesión plenos del personal directivo superior, así como la cooperación estrecha y constante con los principales interesados. Por tanto, el personal directivo superior sigue desempeñando un papel clave para marcar la pauta con miras a establecer un enfoque institucional, lo que requiere adoptar una actitud abierta para reconfigurar sus procesos y prácticas actuales en apoyo de las reformas emprendidas por el Secretario General para hacer que la Organización sea más ágil, eficaz y transparente, mejore la rendición de cuentas y actúe de manera eficiente, pragmática y descentralizada, a fin de prestar un mejor apoyo a sus actividades normativas y operacionales, lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión y utilización de sus recursos financieros, físicos y humanos y, en última instancia, mejorar el apoyo a la ejecución de los programas.

4. El Director del Proyecto Umoja seguirá informando periódicamente al Comité Ejecutivo sobre Tecnología de la Información y las Comunicaciones para asegurarse de que la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) pueda aprovechar plenamente el creciente número de funciones de la solución de Umoja y de que la hoja de ruta de Umoja se ajuste a la estrategia mundial de TIC. El proyecto recibirá información de evaluación de la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión y atenderá las solicitudes que le formule en relación con las funciones incluidas en los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1, y al mismo tiempo seguirá dando la máxima prioridad a la implantación de la Ampliación 2 de Umoja (UE2) y a su adopción por los usuarios.

B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

5. Durante el período sobre el que se informa, el proyecto fue auditado por la Junta de Auditores. En su octavo informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (véase [A/74/153](#)), la Junta observó que los procesos de la UE2

transformarían y añadirían valor a la Organización mediante la adición de nuevas funciones y procesos estratégicos en las esferas de la planificación y presupuestación estratégicas, la gestión de la cadena de suministro y las actividades logísticas, y la gestión de programas y proyectos. La Junta observó también que, durante el período que abarcaba el informe, las reformas de la gestión emprendidas por el Secretario General habían dado lugar a grandes cambios estructurales y funcionales, y que el equipo de Umoja y el propio sistema Umoja, en su calidad de sistema de planificación de los recursos institucionales, desempeñaban una función importante en la implementación de esos cambios. Asimismo, observó que había múltiples módulos de la UE2, cuya implantación se llevaría a cabo paralelamente, que afectaban a un mismo grupo de responsables de procesos y de recursos de Umoja que también estaban participando en la implementación de las reformas de la gestión. La Junta observó además que había una cierta cantidad de trabajo pendiente en relación con la UE2 y que existía un riesgo importante de que la implantación completa no se pudiera lograr para el 31 de diciembre de 2019. Por otro lado, la Junta recomendó que se siguieran examinando constantemente los riesgos asociados con la plena implantación de Umoja. Por último, señaló que, desde mediados de 2016, el proyecto había gestionado sus plazos y costos sorprendentemente bien, a pesar de los calendarios ambiciosos, la amplitud de las funciones, las complejidades técnicas y la reducción y reorganización simultáneas de los recursos, gracias a lo cual el proyecto había respetado los límites de su presupuesto y los plazos establecidos hasta la fecha.

6. La Junta ha formulado 89 recomendaciones desde el comienzo del proyecto. De las 31 recomendaciones que estaban pendientes a finales de 2018, 8 se han aplicado plenamente y 23 están en vías de aplicación. De las 22 recomendaciones que figuran en su informe más reciente, relativas a la gobernanza y la gestión del proyecto, los controles de las aplicaciones de Umoja, las funciones de apoyo y el estudio de viabilidad de Umoja, 3 ya se han aplicado plenamente.

7. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha realizado 22 auditorías y formulado 216 recomendaciones desde el comienzo del proyecto, de las cuales 16 están en vías de aplicación. En 2019, la Oficina llevó a cabo una auditoría detallada de la seguridad del sistema Umoja, que incluyó la estructura y el diseño de la seguridad. La publicación del informe final seguía pendiente a finales de septiembre de 2019.

III. Situación del proyecto

A. Sinopsis

8. El sistema Umoja tiene 43.639 usuarios en 422 lugares. En el anexo I se indican los principales hitos superados por el proyecto desde 2018. Desde la publicación del informe anterior sobre la marcha del proyecto, el equipo de Umoja ha centrado la atención principalmente en las soluciones incluidas en la UE2, las importantes actualizaciones de *hardware* y *software*, y la introducción de mejoras constantes que no dependen de las soluciones de la UE2.

9. Umoja apoyó la aplicación con éxito de los tres pilares del programa de reforma del Secretario General que entró en vigor el 1 de enero de 2019 (la reforma de la gestión, la reforma en el ámbito de la paz y la seguridad, y la reforma de las actividades para el desarrollo). Umoja facilitó la creación de nuevos departamentos y el cierre de los departamentos anteriores. Esa labor afectó a más de 2.500 funcionarios y requirió un esfuerzo de planificación considerable, la reunión y validación de gran cantidad de datos, y la realización de numerosas pruebas con nuevos elementos de

datos maestros; su ejecución requirió una estrecha colaboración con numerosos interesados institucionales para garantizar una transición sin problemas, incluido el pago oportuno de la nómina para todos los funcionarios afectados y el procesamiento de las transacciones por los nuevos departamentos desde el primer día. Se siguen examinando los modelos de operaciones y las necesidades para la planificación y ejecución de las actividades de implantación adicionales relacionadas con la reforma de las iniciativas para el desarrollo que se llevarán a cabo en 2020, aplicando para ello la experiencia adquirida durante el primer año.

10. La UE2 es de gran magnitud, tanto en volumen como en alcance, abarca muchas funciones nuevas y complejas en líneas de trabajo interdependientes e incorpora varias categorías nuevas de usuarios. En el anexo I se resumen los considerables progresos en la implantación de la UE2 realizados en 2018 y 2019, que se lograron al mismo tiempo que el proyecto:

a) Introdujo con éxito un conjunto personalizado de tecnologías de SAP para complementar y ampliar los módulos de SAP ya existentes con combinaciones no utilizadas anteriormente por ningún otro cliente de SAP, lo que permitió dotar a las Naciones Unidas con una solución informática que incluye funciones que van más allá de los sistemas tradicionales de planificación de los recursos institucionales;

b) Redujo las necesidades de recursos para el proyecto conforme a lo previsto, al tiempo que procedía a su reestructuración, y perfeccionó y mejoró los conocimientos técnicos del personal de Umoja mediante actividades de capacitación interdisciplinaria organizadas a nivel interno y de capacitación técnica complementaria impartida por SAP;

c) Reforzó la autonomía mediante la reclasificación de puestos o empleos para atender necesidades específicas sobre SAP y la asignación de personal adecuado para cubrir esos puestos, mitigando de ese modo la necesidad de consultores y evitando tener que gastar tiempo y dinero en la transferencia de conocimientos;

d) Controló los costos del proyecto, gracias a lo cual se mantuvo dentro de los límites de su presupuesto por tercer año consecutivo.

11. En las conclusiones generales incluidas en su sexto informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/72/157), la Junta de Auditores observó que la aplicación a nivel mundial de la Integración de Umoja, que afectó a más de 40.000 funcionarios en 400 lugares, era un logro significativo teniendo en cuenta la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. Las funciones adicionales introducidas con la UE2 han aumentado esa complejidad considerablemente al ampliar la base de usuarios sustantivos de Umoja y han permitido transformar el modo en que la Organización gestiona sus programas y operaciones.

12. En el cuadro 1 se presenta un resumen de los proyectos de la UE2. Los progresos realizados en su implantación se explican detalladamente en las secciones que figuran a continuación.

Cuadro 1
Proyectos de la Ampliación 2 de Umoja

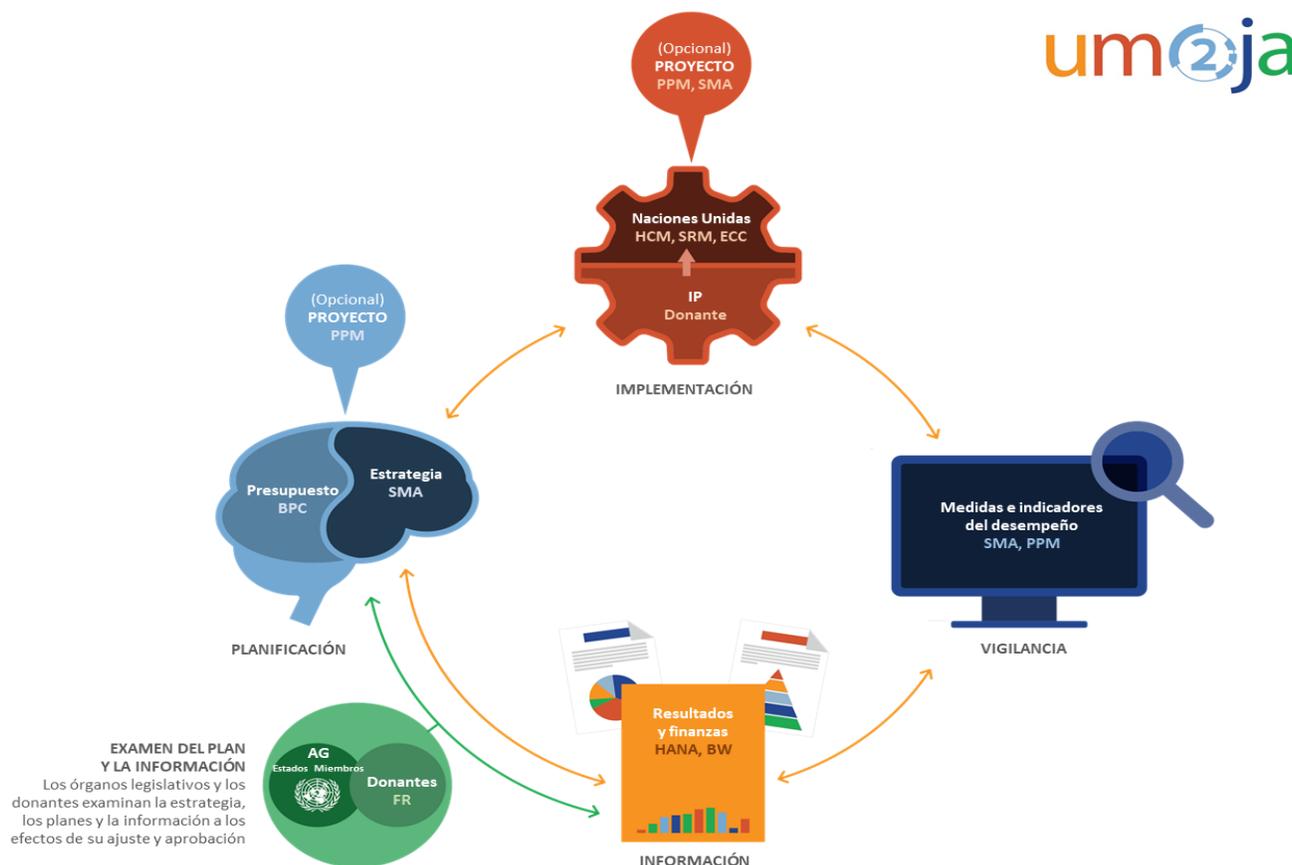
| <i>Proyecto</i> | <i>Descripción</i> |
|--|--|
| Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño | La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, que apoya la gestión de los programas durante todo su ciclo, abarca la planificación estratégica, la planificación de los recursos, la ejecución de los programas y la gestión del desempeño. La gestión de los programas incluye la formulación de planes detallados para cada programa y su consolidación en marcos de gestión y presupuestación basadas en los resultados. La presupuestación abarca una gran variedad de funciones durante todo el ciclo del presupuesto, como la elaboración de modelos de necesidades de recursos, el examen de los costos estándar y el ajuste de los costos. Con ello se facilita una mejor planificación de los recursos mediante el establecimiento de vínculos con tasas estándar para mejorar la fiabilidad de las estimaciones. Las funciones de gestión del desempeño y presentación de informes facilitan el seguimiento de los progresos realizados y vinculan la utilización de los recursos con los resultados. |
| Gestión de los asociados en la ejecución | La solución de gestión de los asociados en la ejecución, que simplifica la interacción de la Secretaría con los asociados en la ejecución (entre otros, los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales) y los beneficiarios finales, facilita un portal y una serie de herramientas para la interacción con la Secretaría antes de establecer una relación de asociación y durante ella, incluso para el registro de los progresos en la implementación y de otros detalles sobre el desempeño y para la solicitud de pagos. |
| Recaudación de fondos y relaciones con los donantes | La solución de recaudación de fondos y relaciones con los donantes incluye las funciones para el registro y mantenimiento de los perfiles de los donantes y para la interacción con ellos durante todo el ciclo, desde los llamamientos de solicitud de fondos hasta la firma de los acuerdos de subvención. Este módulo ayuda a los directores de los programas a analizar sus posibles donantes, realizar llamamientos, planificar eventos con los medios de comunicación y hacer un seguimiento con los donantes interesados hasta la concertación de un acuerdo de subvención. El módulo ofrece una visión integral de las labores de movilización de recursos y facilita también la planificación para la implementación al mejorar las previsiones sobre la financiación y los flujos de efectivo y la supervisión de la corriente de ingresos. |
| Gestión de la cadena de suministro (fases 2 y 3) | Las fases 2 y 3 de la solución de gestión de la cadena de suministro abarcan el seguimiento y la localización de materiales, la gestión del transporte, la planificación de la demanda (mejorando la visibilidad de las necesidades futuras de materiales y servicios) y la planificación de la red de suministro (mediante la planificación de las redes de proveedores, la reposición de activos y el mantenimiento de existencias de seguridad, entre otras cosas). |
| Gestión de la capacidad de personal uniformado | La solución de gestión de la capacidad de personal uniformado se centra en las diversas necesidades para la gestión de los contingentes, las fuerzas de policía y el equipo de propiedad de los contingentes, así como para los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Este módulo consolida múltiples sistemas no integrados, como el sistema electrónico del equipo de propiedad de los |

| <i>Proyecto</i> | <i>Descripción</i> |
|-----------------------------------|--|
| | contingentes, el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos y el sistema de la base de datos sobre contingentes, con el fin de proporcionar una solución de principio a fin plenamente integrada con el resto de módulos de Umoja. |
| Gestión de conferencias y eventos | La solución de gestión de conferencias y eventos abarca todo el ciclo de las conferencias y eventos, desde la planificación hasta su celebración y seguimiento. El módulo de gestión de conferencias y eventos proporciona apoyo para las reuniones de principio a fin, desde las solicitudes hasta la planificación, la gestión de los servicios, la facturación, la recuperación de gastos y la gestión de los locales, entre otras cosas, con lo que se simplifica el proceso para los solicitantes de eventos y para los proveedores de servicios tanto internos como externos. El componente de gestión de los participantes en las reuniones de este módulo simplifica las comunicaciones entre los organizadores de eventos y los miles de participantes en ellos antes, durante y después de su celebración, incluso para la inscripción, el acceso a la documentación del evento y la impresión de las tarjetas de seguridad. |

B. Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño

13. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño apoya los objetivos contemplados en la reforma de la gestión promovida por el Secretario General de empoderar al personal directivo y a los funcionarios, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas sobre los resultados, y mejorar la ejecución de los mandatos. La solución tiene un gran potencial para la transformación de la Organización, de modo que pueda centrarse en los resultados institucionales, aumentar la transparencia y crear una cultura de empoderamiento y rendición de cuentas en toda la Organización mediante la gestión basada en los resultados. Incluye las funciones necesarias para planificar, implementar, vigilar y presentar informes sobre los entregables de los programas, como se puede observar en la figura I.

Figura I
Ciclo de gestión de los programas de las Naciones Unidas, incluidos el ciclo de examen de los órganos legislativos y los donantes y los componentes de la solución Umoja



Abreviaciones: AG, Asamblea General; BPC, planificación y consolidación institucional; BW, información institucional centralizada; ECC, componente central de planificación de los recursos institucionales; FR, recaudación de fondos y gestión de los donantes; HANA, plataforma de datos institucionales de SAP; HCM, gestión del capital humano; IP, gestión de los asociados en la ejecución; PPM, gestión de la cartera de programas y proyectos; SMA, aplicación de gestión estratégica; SRM, gestión de las relaciones con los proveedores.

14. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño ha añadido a Umoja la capacidad de planificación de programas y proyectos. Permite crear planes estratégicos y marcos de resultados de diferentes tipos y vincularlos jerárquicamente. Por ejemplo, un marco anual de presupuestación basada en los resultados se puede vincular a un esbozo de un plan trienal que, a su vez, puede estar vinculado a un plan estratégico de mediano o largo plazo. La próxima versión incluirá también estrategias y marcos adicionales que no obedecen a mandatos de la Asamblea General. Gracias a ello, los responsables de los programas dispondrán de herramientas sólidas para planificar y vigilar sus programas de trabajo de manera amplia y establecer vínculos con múltiples marcos cuando proceda. Una vez establecidos los marcos de resultados o los planes estratégicos, se podrán formular los presupuestos vinculando recursos a distintos elementos de los planes a fin de proporcionar la justificación institucional de los recursos propuestos.

15. El módulo de presupuestación armoniza los procesos y las funciones, en la medida de lo posible, en todas las fuentes de financiación. Ello incluye la planificación detallada de la plantilla a fin de garantizar la coherencia en la aplicación de los sueldos estándar y las tasas de vacantes, la utilización de los precios de los

contratos vigentes para presupuestar con mayor precisión los bienes y servicios, el ajuste de los costos relacionados con puestos y no relacionados con puestos, y la conservación de las distintas versiones de las propuestas presupuestarias para poder seguir la evolución de los presupuestos desde su formulación hasta la aprobación. En el caso de las operaciones de mantenimiento de la paz, las funciones incluyen también la presupuestación de los recursos aportados por las unidades militares y de policía y de los recursos de apoyo a esas unidades, así como la planificación de los bienes y servicios, el combustible y el transporte aéreo.

16. El módulo de presupuestación también se utilizará durante todo el proceso legislativo para incorporar las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y las decisiones de la Asamblea General.

17. La gestión del desempeño institucional se fortalecerá asignando entregables y metas de referencia a las dependencias orgánicas y haciendo un seguimiento de los progresos e informando periódicamente al respecto a los diferentes interesados internos y externos, incluidos los Estados Miembros y los donantes. Los datos internos también se pueden sintetizar y comparar con fuentes de datos externas y fiables para apoyar las exposiciones narrativas y representar visualmente los objetivos cumplidos.

18. Dado que el mismo sistema contiene datos sobre las actividades programáticas y sobre los recursos, los nuevos paneles de información ayudan al personal directivo a registrar y vigilar la ejecución de los programas en tiempo real, a armonizar los progresos financieros y físicos, y a visualizar los vínculos entre la labor de su entidad y los objetivos más amplios de la Organización, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

19. En octubre de 2018 se incorporaron dos aplicaciones para la definición y la aprobación de estrategias, que empezaron a funcionar en 13 misiones de mantenimiento de la paz, el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda). En diciembre de 2018, esas aplicaciones se adaptaron al marco de resultados del presupuesto por programas anual y se implantaron en abril de 2019. Umoja contiene ahora los proyectos de marcos de resultados del presupuesto por programas para 2020 y los marcos de presupuestación basada en los resultados aprobados para los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz para 2019/20.

20. En julio de 2019, se implantó en todas las misiones de mantenimiento de la paz y en las entidades que les prestan apoyo la aplicación para el seguimiento del desempeño, lo que permitió asignar productos e indicadores de progreso a las respectivas dependencias orgánicas responsables en los presupuestos para 2019/20. Gracias a esa función, el personal directivo puede supervisar y registrar periódicamente los progresos realizados en relación con los objetivos, y conservar los datos sobre el desempeño en todos los ejercicios económicos para poder realizar análisis de las tendencias multianuales. La aplicación para el seguimiento del desempeño también se utilizará para el presupuesto por programas en 2020 cuando se disponga de datos sobre la ejecución.

21. En enero de 2019, el módulo de presupuestación se implantó en todas las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario para formular las propuestas de necesidades de recursos para el proyecto de presupuesto por programas para 2020, y sirvió de apoyo para la elaboración de la documentación sobre el presupuesto. Más de 200 funcionarios de lugares de destino de todo el mundo asistieron a cursos de formación impartidos por instructores en Nueva York y Ginebra en enero de 2019, y la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto de la Secretaría y el equipo del proyecto de Umoja proporcionaron apoyo intensivo después de la implantación para facilitar la presentación a tiempo de las propuestas presupuestarias. Además, se introdujo la función de ajuste de los

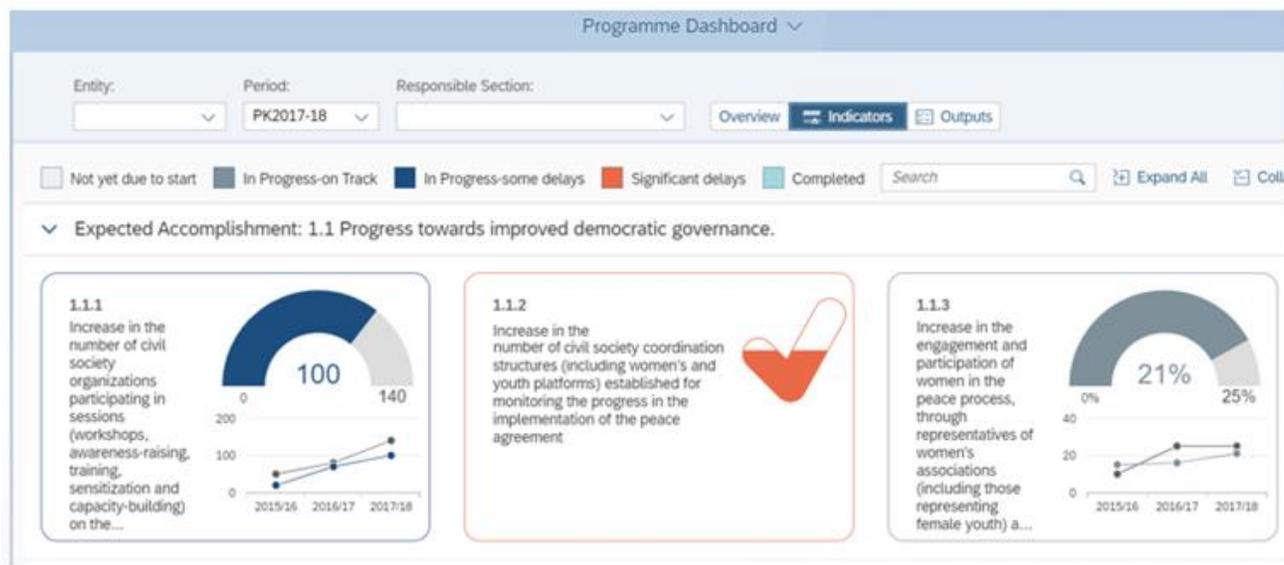
costos a tiempo para la fase inicial del ajuste en marzo de 2019, y está previsto que la fase final se complete para finales de 2019.

22. En diciembre de 2018, se añadieron 16 formularios de planificación para los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz. Estos formularios se mejoraron e implantaron en septiembre de 2019 para su uso por las misiones de mantenimiento de la paz en la elaboración de sus presupuestos para 2020/21, y está previsto que esas misiones reciban 400 horas de apoyo intensivo, durante un período de 13 días en septiembre y octubre de 2019, para ayudar al personal de mantenimiento de la paz en la preparación de los presupuestos.

23. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño también incluye una función de gestión de la cartera de programas y proyectos para facilitar la planificación, el control y la supervisión de los proyectos, ya sean pequeños o grandes, sencillos o complejos. Tanto los proyectos a gran escala, como la construcción de un edificio o la promoción y protección de los derechos humanos en un país determinado, como los proyectos de menor tamaño, por ejemplo, la organización de un taller, requieren una planificación sólida que incluye muchas actividades detalladas. Los responsables de proyectos de la Secretaría pueden hacer uso ahora de esta capacidad para planificar y gestionar los recursos para los proyectos y establecer vínculos entre el personal, los consultores y otros recursos, incluidos los asociados en la ejecución, y las actividades programadas. La solución de gestión de proyectos se implantó a título experimental en tres entidades en febrero de 2019. Las observaciones recibidas de esas entidades piloto se tendrán en cuenta antes de ir incorporando gradualmente la solución en otras entidades de la Secretaría.

24. En el cuarto trimestre de 2019, se introducirá un panel de seguimiento del desempeño (véase el ejemplo en la fig. II) para las misiones de mantenimiento de la paz que facilitará una visión de 360° de los programas o marcos y su desempeño. El resultado será una serie de páginas en las que se presentarán de forma transparente y amplia los datos sobre los programas y la ejecución de los mandatos y que estarán vinculados con el uso de los recursos siempre que esto se pueda presentar de manera clara. El diseño de la primera versión del panel se basó en las amplias consultas celebradas con representantes de varias misiones de mantenimiento de la paz en mayo y junio de 2019. En el primer trimestre de 2020 se celebrarán consultas similares con las entidades del presupuesto ordinario, en preparación para la introducción de los paneles correspondientes prevista para el segundo trimestre de 2020. Esos paneles se irán perfeccionando progresivamente, ya que se han creado específicamente para las Naciones Unidas, y permitirán mejorar la presentación de informes sobre el desempeño de los programas a los Estados Miembros y de cubos de datos para los informes de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

Figura II
Panel de seguimiento del desempeño



25. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño es, en su conjunto, un elemento fundamental del compromiso del Secretario General de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos para contribuir al logro de los resultados previstos de los programas que responden a mandatos de la Asamblea General.

C. Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes

26. La solución de recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes permite mejorar las previsiones de contribuciones y ayuda a los funcionarios encargados de la movilización de recursos a analizar y priorizar los esfuerzos. También proporcionará al personal directivo una visión de conjunto de los déficits de financiación en relación con las actividades programáticas previstas y facilitará la adopción de decisiones estratégicas orientadas a ampliar grupos específicos de donantes. Con la implantación progresiva de esta solución en todo el mundo la Secretaría contará con una visión integral de sus iniciativas para la recaudación de fondos y una mayor visibilidad de sus corrientes de ingresos.

27. La versión 1 se puso en marcha en septiembre de 2018 en el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Servicio de Actividades relativas a las Minas, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

28. La versión 1, que se centra en la gestión de las relaciones con los donantes, proporciona a los oficiales de movilización de recursos una plataforma para mantener los perfiles de los donantes y registrar y gestionar sus interacciones con ellos. En el marco de esta solución, las organizaciones donantes (los patrocinadores) están integradas con Umoja mediante una interfaz que actualiza a diario los asociados institucionales patrocinadores. Además de incorporar módulos para la gestión de los contactos y donantes, la versión 1 incluye una función para la gestión de los programas y oportunidades de recaudación de fondos con el fin de hacer un

seguimiento de esas actividades y mantener la información en un archivo común. Los oficiales de movilización de recursos pueden gestionar sus programas, tanto planificados como no planificados, para ofrecer una visión detallada de los déficits de financiación. Las negociaciones entre los donantes y esos funcionarios también se pueden gestionar con esta solución, lo que permite al personal directivo superior tener una visión general de los objetivos de ingresos y las promesas de contribuciones.

29. Para el desarrollo de la solución se utilizó la plataforma de *software* institucional de Siebel, que no pertenece a SAP, y el proyecto estuvo dirigido por los expertos internos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. La implantación de la solución en otras entidades de la Secretaría en el cuarto trimestre de 2019 se podría retrasar debido a otras prioridades, como la actualización esencial del *software* de Siebel, el bajo nivel de adopción por los usuarios de la versión 1 y el hecho de que no se disponga de un encargado apropiado dedicado a esta labor ni de equipos institucionales ampliados. Está previsto desplegar esfuerzos adicionales, que se tendrán que priorizar, para reforzar la implicación institucional y la adopción de la solución por los usuarios a fin de asegurar el éxito en su implantación.

D. Gestión de los asociados en la ejecución

30. La Secretaría recurre a asociados en la ejecución, como los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para la ejecución de proyectos y programas. En el marco de este tipo de asociaciones, la Organización, cuando redunda en su interés, suele transferir recursos financieros a los asociados a fin de aprovechar la capacidad de estos para llevar a cabo actividades en apoyo o complemento de las actividades previstas en el mandato de la Organización.

31. La solución para la gestión de los asociados en la ejecución abarca todo el ciclo de colaboración con ellos y permitirá mejorar dicha colaboración al ofrecer a los posibles asociados en la ejecución un portal y las herramientas necesarias para que puedan convertirse en asociados, solicitar pagos programados, registrar los progresos realizados en la ejecución y presentar otros detalles sobre el desempeño. La solución incluye una función de gestión de casos para cada asociado. Aunque se trata de un *software* estándar de SAP, las Naciones Unidas son el primer cliente de SAP que lo ha implantado junto con el *software* de SAP para la gestión de subvenciones. La solución para la gestión de los asociados en la ejecución se ha integrado con la solución existente en Umoja para la creación de compromisos de financiación para el presupuesto y la certificación de los fondos antes de transferir anticipos o realizar pagos a los asociados en la ejecución.

32. En diciembre de 2018, la versión 1 se implantó en un número limitado de entidades representativas, incluidos el PNUMA, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y el Servicio de Actividades relativas a las Minas, para reducir los riesgos asociados a la introducción de esta solución pionera y de gran complejidad. La adopción de esa estrategia cautelosa demostró ser una decisión prudente que permitió su estabilización gradual. Hasta julio de 2019, se habían concertado acuerdos por un monto de 156 millones de dólares para 384 asociados en la ejecución y se habían efectuado pagos conexos que ascendían a 40 millones de dólares. En julio de 2019, se introdujo en las mismas entidades la versión "1.1" mejorada, con lo que se sentaron las bases para la implantación en toda la Secretaría antes de finales de 2019.

33. El proceso de implantación se llevó a cabo con éxito pese a la falta de expertos en el mercado, una deficiencia que se superó mediante una combinación de expertos del equipo de Umoja y de expertos de SAP contratados temporalmente. Esta estrategia

demonstró ser prudente, ya que permitió poner a prueba e implantar con éxito el módulo de gestión de los asociados en la ejecución, que está integrado en Umoja con los módulos de gestión de subvenciones, fondos y otros aspectos financieros, a fin de dotar a la Organización con una solución global única para atender sus necesidades en materia de gestión de los asociados en la ejecución. La inversión continua en capacitación sobre SAP y el acceso constante a expertos de SAP para la solución de problemas hace que el equipo de Umoja tenga la capacidad necesaria para mantener la solución en ausencia de integradores de sistemas con ese tipo de experiencia.

E. Gestión de la cadena de suministro

34. La visión de la Secretaría para la gestión de la cadena de suministro requiere soluciones que sean eficientes y ágiles, respondan a las necesidades y rindan cuentas a lo largo de toda la cadena de suministro a sus clientes en todo el mundo. Los procesos de gestión de la cadena de suministro abarcan cuatro esferas funcionales amplias: la planificación de la demanda de bienes y servicios, la determinación de las fuentes de suministro, la gestión del transporte, y el seguimiento y rastreo de los movimientos de bienes. Las soluciones para la gestión de la cadena de suministro complementan los módulos y procesos de la cadena de suministro ya existentes en Umoja, como los relativos a las fuentes de adquisición, la ejecución logística y la gestión de instalaciones, incluso mediante la integración con los componentes de finanzas y la vinculación, en última instancia, con las funciones de formulación de presupuestos y gestión de las fuerzas. La nueva función de gestión de la cadena de suministro mejorará la adopción de decisiones basadas en datos durante los procesos de planificación, pero su éxito radica en la transformación y mejora de los datos maestros sobre la cadena de suministro en apoyo de modelos operacionales específicos.

35. La implantación de la función de gestión de la cadena de suministro de la UE2 requiere la armonización operacional con los procesos institucionales existentes, nuevos y reestructurados en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, así como con las soluciones de Umoja ya introducidas, por ejemplo, las de presupuestación y gestión del desempeño. Los vínculos resultantes entre los procesos y sistemas han contribuido a eliminar compartimentos estancos tradicionales, por ejemplo, entre la gestión del transporte para las actividades logísticas y el equipo de propiedad de los contingentes. Los procesos asociados han sido a la vez impulsores y facilitadores de la transformación institucional en el marco de la reforma de la gestión, a fin de integrar estrechamente la gestión de la cadena de suministro en la Secretaría global.

Gestión del transporte

36. La solución de gestión del transporte apoya la planificación y ejecución de las actividades de transporte del equipo de propiedad de los contingentes, del personal (contingentes y fuerzas de policía) y de los bienes adquiridos de proveedores comerciales. Permite visualizar la red y las operaciones de transporte de la Organización en todo el mundo y ofrece un sistema de alerta temprana en caso de que se produzcan retrasos. El desarrollo de la versión 1 de la solución se completó en diciembre de 2018, y su implantación en enero de 2019 representó un paso importante hacia la gestión y el seguimiento integrados del transporte. Tras la implantación de esta versión, los desplazamientos para el transporte de equipo de propiedad de los contingentes y la rotación de personal (contingentes y fuerzas de policía), así como el transporte de vehículos adquiridos de proveedores comerciales, se planifican y llevan a cabo a través de Umoja, lo que permite visualizar los movimientos durante el tránsito, consolidar la información y presentar los datos sobre el costo y los

desplazamientos a los efectos de la presentación de informes, el análisis y la planificación futura.

37. Los puntos focales encargados del control de los desplazamientos registran en la solución de gestión del transporte los desplazamientos del equipo de propiedad de los contingentes y del personal, en el contexto de las actividades de despliegue, rotación y repatriación, y con ello se generan automáticamente los requisitos para el transporte que se utilizan después para la planificación y ejecución, incluida la generación de estimaciones del costo del transporte y de pliegos de condiciones para las licitaciones. En el caso de la adquisición de vehículos de proveedores comerciales, la solución recupera automáticamente las órdenes de compra conexas que figuran en Umoja y las entregas recibidas con el fin de generar los requisitos para el transporte.

38. La solución de gestión del transporte también utiliza el sistema de información geográfica para la codificación geográfica, el cálculo de rutas y distancias y la visualización en mapas de las operaciones de transporte en todo el mundo, lo que permite que las entidades locales puedan vigilar y hacer el seguimiento de los envíos en ambas direcciones y genera alertas para la planificación en caso de imprevistos. Asimismo, incluye un portal externo para los proveedores y transportistas en el que estos actualizan la información en tiempo real, lo que facilita las funciones de seguimiento y rastreo, vigilancia y presentación de informes. A medida que el uso de esta solución vaya aumentando, se creará una red ampliada de información sobre el transporte que será una fuente de datos valiosa para la planificación logística.

39. En diciembre de 2019, el alcance de la versión 1 se ampliará para abarcar todos los bienes adquiridos de proveedores comerciales, aumentar los datos sobre las redes y vías de transporte, e implantar la solución en todas las entidades de la Secretaría.

40. La versión 2, que también se introducirá en diciembre de 2019, ampliará las funciones para abarcar los desplazamientos entre las misiones y dentro de ellas y apoyar el uso de contratos globales para el envío de carga y la capacidad de transporte de efectivos en aeronaves fletadas a largo plazo. Se prevé que esta última función reduzca el volumen de trabajo del personal encargado del control de los desplazamientos al facilitar el registro, la ejecución y la vigilancia de las operaciones de las aeronaves fletadas a largo plazo.

41. La versión 1 se ha mejorado también con cuatro interfaces de intercambio electrónico de datos para la transmisión de información entre Umoja y los proveedores de bienes y transitarios externos. Esas interfaces incluyen una para la gestión del envío de órdenes de compra e información sobre el flete y otra para la recepción de notificaciones anticipadas sobre los envíos y otra información conexas. Las interfaces refuerzan la ejecución y el seguimiento en la cadena de suministro de principio a fin, desde el proveedor hasta la entrega, mediante el intercambio electrónico de datos, con lo que se reducen las intervenciones manuales y se facilita el seguimiento en tiempo real.

42. El *software* de SAP para la gestión del transporte fue configurado y desarrollado para atender las necesidades de la Organización por el equipo de Umoja, aprovechando su formación especializada y complementándola con contratistas empleados temporalmente, con lo que se eliminó la necesidad de un integrador de sistemas y de la transferencia de conocimientos posteriormente, que es un proceso que requiere mucho tiempo. El Servicio de Coordinación de Umoja del Departamento de Apoyo Operacional se encargó de coordinar las actividades de implicación institucional, determinación de requisitos e implantación.

Planificación de la demanda y planificación de la red de suministro

43. La planificación de la demanda permite generar pronósticos para planificar las adquisiciones de materiales y servicios y las actividades logísticas correspondientes, y puede ayudar a reducir las existencias y, al mismo tiempo, asegurar la disponibilidad de materiales y servicios. La planificación de la red de suministro proporciona instrumentos para analizar las estrategias de entrega de los suministros teniendo en cuenta los factores del costo, el tiempo, la calidad y el riesgo.

44. SAP decidió recientemente discontinuar la actualización de su *software* tradicional Advanced Planning and Optimization, instalado *in situ* para la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro, y en su lugar ofrecer un servicio por suscripción basado en la nube llamado Integrated Business Planning. Esta decisión de SAP complicó la selección por las Naciones Unidas de *software* para esas funciones, y obligó a la Organización a hacer un análisis adicional de diligencia debida para asegurar una correcta integración entre el *software* de SAP instalado *in situ* para Umoja y el *software* de SAP basado en la nube y cerciorarse de que el *software* Integrated Business Planning respondiera a las necesidades institucionales de la Secretaría, sobre todo teniendo en cuenta que no había sido adoptado todavía por ningún usuario del sector público.

45. Como se indicaba en el anterior informe sobre los progresos realizados, después de múltiples contactos durante un período de 10 meses, se confirmó en julio de 2018 que el *software* Integrated Business Planning satisfacía las necesidades de la Secretaría, tras lo cual la Organización comenzó las negociaciones para la suscripción a ese servicio y los preparativos para ponerlo a prueba en un proyecto piloto de planificación de la demanda a finales de 2018.

46. Aunque la negociación de las condiciones financieras avanzó bien y rápidamente antes de finales de 2018, el contrato de suscripción al servicio de Integrated Business Planning se retrasó hasta septiembre de 2019 debido a numerosos problemas en la negociación de unas condiciones legales para el uso de ese servicio basado en la nube que fueran aceptables para las Naciones Unidas, especialmente por los precedentes jurídicos y contractuales que ello crearía para las soluciones de ese tipo que muy probablemente la Organización necesitaría en el futuro. Esa labor obedecía también a la recomendación formulada por la Junta de Auditores de que se determinaran los riesgos derivados de la instalación del servicio Integrated Business Planning en la nube en lo que respectaba a los datos, el hospedaje y la jurisdicción de la legislación aplicable (véase [A/74/153](#), párr. 53).

47. Como las negociaciones contractuales se prolongaron más de lo previsto, el equipo del proyecto y el equipo institucional se centraron en asegurar que se cumplieran los requisitos que se habían determinado en 2018 durante el examen de la idoneidad del servicio Integrated Business Planning para garantizar la eficacia de la solución. Entre otros, esos requisitos incluían la mejora de los datos maestros sobre los materiales, incluida la definición de estructuras jerárquicas para la agregación y el desglose de los registros de datos maestros, y la limpieza de los datos históricos sobre el consumo.

48. Cuando parecía probable que se llegase a un acuerdo contractual, el equipo del proyecto reanudó los contactos con el personal de SAP encargado de la cadena de suministros y el equipo institucional comenzó la elaboración detallada de un prototipo y de los fundamentos de la solución. Aunque con esa labor paralela se ahorraron unos dos meses, eso no cambia el hecho de que se perdieron nueve meses en las negociaciones contractuales. SAP y el equipo de Umoja están colaborando estrechamente con el equipo institucional para diseñar los componentes fundamentales de los elementos en la nube *in situ* de la solución para la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro de las Naciones Unidas, con

miras a completar la primera fase para finales de 2019. El responsable del proceso de la cadena de suministro y el equipo del proyecto están colaborando para ajustar las fechas de la implementación en todas las entidades después de examinar el plan revisado en consultas con los expertos de SAP.

49. Como se trata de la primera implantación del servicio Integrated Business Planning en el sector público, las Naciones Unidas y SAP están utilizando un enfoque cauteloso para asegurar su éxito.

F. Gestión de la capacidad de personal uniformado

50. La solución de gestión de la capacidad de personal uniformado ha evolucionado desde su alcance inicial centrado en los reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, en buena medida gracias a los considerables esfuerzos realizados por los equipos institucionales para reformular y uniformar numerosos procesos a fin de que se puedan llevar a cabo con una solución integrada. La solución de gestión de la capacidad de personal uniformado combina la planificación de principio a fin y los procesos asociados para la gestión de ese personal, lo que incluye la definición de las necesidades de las unidades, los memorandos de entendimiento con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, las inspecciones y verificaciones sobre el terreno del equipo de propiedad de los contingentes, la presentación de informes sobre la dotación de efectivos, el cálculo de las solicitudes de reembolso y el pago de los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

51. Esta solución permitirá que los planificadores de contingentes y fuerzas de policía, los generadores de fuerzas, los oficiales de finanzas y los especialistas en logística puedan llevar a cabo actividades básicas relacionadas con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía utilizando un sistema común que automatiza varios procesos intensivos en mano de obra y elimina actividades redundantes de ingreso de datos, establece vínculos claros entre los documentos de entrada y salida, y facilita la presentación de informes sobre el equipo de propiedad de los contingentes y el personal militar y de policía. También mejorará la eficiencia de los procesos mediante el uso de plantillas estandarizadas para el ingreso de datos, un mayor acceso a datos centralizados, la mejora de los procesos de trabajo y la simplificación de las verificaciones y los pagos. La solución también incluye funciones para gestionar las promesas de contribuciones, la generación de fuerzas, los criterios de selección y la evaluación del desempeño de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

52. Tal como se preveía en el informe anterior sobre los progresos realizados, la versión 1 de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado se implantó en diciembre de 2018. Esa versión incluía los módulos de fundamentos y datos maestros, incluida la función para que los planificadores militares y de policía puedan elaborar las declaraciones de necesidades de las unidades constituidas, sobre la base de un sistema de clasificación y designación normalizado y utilizando modelos estándar a fin de eliminar la necesidad de tener que planificar cada unidad partiendo de cero. La versión también introdujo varias mejoras importantes en los módulos de inspección y verificación del equipo de propiedad de los contingentes de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado (el anterior sistema electrónico del equipo de propiedad de los contingentes), con lo que se mejoró la labor de las dependencias del equipo de propiedad de los contingentes en las misiones sobre el terreno y se facilitó aún más la automatización del procesamiento de solicitudes de reembolso.

53. La versión 2 de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado se implantó en agosto de 2019. Esta versión incluye los módulos de los memorandos de entendimiento y de cálculo y solicitudes de reembolso para facilitar la gestión de los contratos de equipo de propiedad de los contingentes y el pago de reembolsos sobre la base de los informes de verificación. También incluye funciones para facilitar la tramitación de solicitudes especiales, como las relacionadas con el fallecimiento y la discapacidad, los daños del equipo de propiedad de los contingentes como consecuencia de una acción hostil y los trabajos de pintado o repintado. Asimismo, incluye una interfaz de salida para la transferencia de datos sobre las órdenes de compra de Umoja a la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado y una interfaz de entrada para procesar las solicitudes relacionadas con el personal uniformado en relación con las órdenes de compra. Tras la introducción en septiembre de 2019 de la versión 2 para la realización de pagos, el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos se utiliza ahora solamente para la tramitación de solicitudes anteriores y para la presentación de información histórica. La solución de gestión de la capacidad de personal uniformado cuenta con más de 270 usuarios, incluidos planificadores de los contingentes y fuerzas de policía, oficiales de finanzas, inspectores del equipo de propiedad de los contingentes y otros especialistas en logística.

54. La solución se desarrolló en estrecha colaboración con las misiones sobre el terreno y el Departamento de Operaciones de Paz, el Departamento de Apoyo Operacional y el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. El Servicio de Coordinación de Umoja del Departamento de Apoyo Operacional dirigió la coordinación de los equipos institucionales y apoyó la gestión del proyecto, la gestión del cambio y la implantación. El *software* de gestión de la capacidad de personal uniformado fue desarrollado conjuntamente por los equipos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y de Umoja, sobre la base de *software* de Siebel ya existente, y se ha integrado con los elementos de SAP de Umoja. La Oficina ya utiliza el sistema de Siebel para apoyar la gestión del combustible y las raciones y el sistema electrónico del equipo de propiedad de los contingentes; por lo tanto, la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado incorpora dos sistemas de planificación de los recursos institucionales para ofrecer una solución integrada de principio a fin.

55. La solución de gestión de la capacidad de personal uniformado que se ha implantado sienta las bases para la solución de gestión de las fuerzas. La evolución de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado para incorporar la planificación de las fuerzas y las necesidades para la gestión de la capacidad de personal uniformado se guiará por: la información sobre la dotación de efectivos y los pagos proporcionada por la División de Apoyo al Personal Uniformado del Departamento de Apoyo Operacional; las necesidades de las entidades militares y de policía en toda la Secretaría; la gestión de las promesas de contribuciones (evaluación de la capacidad y la preparación); los criterios para la selección de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía; la evaluación del desempeño de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía; la visitas de evaluación y asesoramiento; las visitas previas al despliegue; y los calendarios de despliegue de las fuerzas. Una prioridad clave es estandarizar el flujo de trabajo en las misiones sobre el terreno para la presentación de informes sobre la dotación de efectivos con el fin de facilitar el reembolso de los costos de los contingentes, y al mismo tiempo aplicar un enfoque uniforme para la preparación y el mantenimiento de los calendarios de despliegue de las fuerzas a fin de superar las deficiencias actuales en la gestión holística de la capacidad de personal uniformado.

56. La evolución del alcance de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado es reflejo de los beneficios derivados del proceso de reestructuración previo al desarrollo del *software*. Ese proceso de reestructuración y la consiguiente estandarización son cruciales para lograr una solución óptima a falta de un *software* estándar que ya incorpore las mejores prácticas. Para el desarrollo y la implantación en 2020 de funciones adicionales para la gestión de la capacidad de personal uniformado, se tendrá que tener en cuenta la próxima actualización del *software* de Siebel que se hará a finales de 2019 o principios de 2020.

G. Gestión de conferencias y eventos

57. La solución de gestión de conferencias y eventos abarca todo el ciclo de las conferencias y eventos, lo que incluye la planificación, las solicitudes y actividades previas a las sesiones, la asignación de recursos, la gestión de los participantes, la ejecución y el seguimiento de eventos, la contabilización y recuperación de los gastos, y la gestión de los datos maestros. Todas esas actividades, o al menos muchas de ellas, se tienen que realizar para las decenas de miles de conferencias y eventos que acogen las Naciones Unidas cada año, y que incluyen tanto los eventos que están contemplados en el calendario como los que no lo están. Esas actividades se han venido gestionando hasta ahora utilizando múltiples sistemas de tecnología de la información y procesos manuales que varían de un lugar a otro.

58. La solución de gestión de conferencias y eventos pretende proporcionar un conjunto único e integrado de aplicaciones para todos los organizadores de conferencias con el fin de ayudarlos a llevar a cabo los procesos asociados. Como no hay un módulo de SAP que sea apropiado ni ninguna solución en el mercado que cubra las necesidades de la Organización, la solución que se ha adoptado combina ciertas aplicaciones no pertenecientes a SAP que están integradas entre sí y también con el *software* de SAP de Umoja.

59. La primera solución de gestión de conferencias y eventos que se ha implantado es el módulo de gestión de los participantes en reuniones, que utiliza una plataforma de código abierto llamada Indico, desarrollada por la Organización Europea de Investigación Nuclear (CERN) y configurada por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra para satisfacer las necesidades de la Organización. La plataforma Indico fue aprobada por la Junta de Examen de la Arquitectura Informática de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como solución institucional, con sujeción a ciertas mejoras, y fue adoptada por Umoja como parte del conjunto de soluciones de Umoja. Por lo tanto, la infraestructura de Indico se está trasladando desde Ginebra a los centros de datos institucionales, donde se gestionará junto con todos los demás componentes de la infraestructura de Umoja.

60. El módulo de gestión de los participantes en reuniones, que permite a los organizadores de conferencias crear un sitio web para una conferencia o un evento determinados e incorporar en él los flujos de trabajo conexos, incluidas las comunicaciones, tiene un carácter único y está diseñado para facilitar la inscripción por los propios usuarios y la posterior impresión de las tarjetas de identificación para la conferencia. El módulo es accesible desde cualquier dispositivo móvil, permite la inscripción en línea de los participantes en el evento y simplifica el acceso a los locales, incluso mediante la expedición de pases en los dispositivos móviles. También facilita el acceso a la documentación importante para el evento y simplifica las comunicaciones entre los organizadores y los participantes antes, durante y después de los eventos para los miles de personas que participan en más de 33.500 conferencias y eventos de las Naciones Unidas cada año.

61. Más de 50 entidades de las Naciones Unidas han adoptado el módulo de gestión de los participantes en reuniones en todo el mundo, entre ellas la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el PNUMA, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, el Departamento de Apoyo Operacional, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y la Organización Mundial de la Salud. Entre marzo de 2016 y agosto de 2019 se celebraron 2.419 conferencias y eventos con 18.145 reuniones para los que se registraron un total de 332.771 participantes y se imprimieron 175.646 tarjetas de identificación. Indico ha demostrado que tiene capacidad suficiente para gestionar incluso las conferencias de mayor tamaño de las Naciones Unidas, como el 63^{er} período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, en el que se inscribieron 9.227 participantes.

62. Con el fin de ofrecer una solución integrada de principio a fin para la gestión de conferencias y eventos, especialmente para la gestión de reuniones, se ha elegido como solución preferida la plataforma gMeets. gMeets es un conjunto de productos gestionados y mantenidos por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias que incluye productos como One-Stop Shop (ventanilla única). La plataforma se ha evaluado y mejorado para asegurar que cumpla las normas técnicas prescritas por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Además, se ha ampliado su integración inicial con Indico y se ha integrado también con iNeed, para la gestión de los servicios, y con Umoja, entre otras cosas para la facturación, la recuperación de los gastos y la gestión de los locales, y se está sometiendo a una evaluación exhaustiva para estudiar los beneficios institucionales de esa integración en relación con los efectos de la gestión del cambio para los Estados Miembros causados por la introducción de cambios en el sistema.

H. Plataforma móvil

63. Aunque no estaba previsto en el alcance original, Umoja ha comenzado a utilizar un marco de *software* de SAP, Fiori, como parte de su programa de mejora continua para aumentar la adopción por los usuarios y adaptar su hoja de ruta tecnológica con la de SAP a fin de garantizar que las plataformas técnicas se mantengan actualizadas. Las aplicaciones Fiori de SAP mejoran la experiencia de los usuarios, y ese marco permitirá a Umoja proporcionar una interfaz de usuario coherente (tanto en apariencia como en experiencia) en todos los pilares funcionales y dispositivos, incluidos computadoras, portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes, gracias a una simplificación general de las funciones.

64. En julio de 2019 se introdujo Umoja Mobile (véase la figura III), que utiliza la plataforma Fiori de SAP, con tres aplicaciones concebidas para la solicitud de licencias, la aprobación de licencias y la generación de extractos de la nómina. Las aplicaciones relacionadas con las licencias ofrecen a los funcionarios y al personal directivo la flexibilidad para realizar las actividades conexas de forma rápida y cómoda, incluso en dispositivos móviles. También permiten hacer un seguimiento del estado de las solicitudes presentadas y verificar los saldos de licencias. Los funcionarios pueden utilizar la aplicación de la nómina para ver e imprimir los extractos mensuales.

Figura III
Umoja Mobile



65. Umoja Mobile se introdujo inicialmente en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Oficina del Coordinador Especial para el Proceso de Paz del Oriente Medio, el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y su oficina regional en África Oriental; estas entidades fueron seleccionadas a modo de muestra diversa para validar el funcionamiento de la solución. En octubre de 2019, se introdujo en la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, y está previsto que en el primer trimestre de 2020 se introduzca en las misiones sobre el terreno restantes. El alcance de Umoja Mobile también se ampliará gradualmente para sustituir todas las funciones de autoservicio para funcionarios y administradores.

66. El marco Fiori se ha utilizado también para crear la aplicación de gestión estratégica y se seguirá utilizando en cualquier proyecto que requiera un desarrollo personalizado para atender las necesidades singulares de las Naciones Unidas. El marco Fiori también servirá de base para la migración a Umoja del portal sobre el estado de las contribuciones a principios de 2020, que será la primera aplicación de Umoja a la que podrán acceder directamente los Estados Miembros.

I. Delegación de autoridad

67. Umoja ha sido uno de los principales facilitadores del nuevo sistema de delegación de autoridad introducido por el Secretario General el 1 de enero de 2019. Con el fin de implantar el nuevo sistema de delegación de autoridad y el marco conexo de rendición de cuentas, el proyecto ha prestado apoyo para: a) determinar los roles de Umoja con arreglo a su autoridad delegada específica; b) desarrollar nuevos paneles de información sobre la gestión; y c) extraer datos de Umoja para apoyar la supervisión de la delegación de autoridad por la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Esta labor se ha llevado a cabo en colaboración con la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, el Departamento de Apoyo Operacional y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y para ello se han aplicado las lecciones aprendidas en las distintas fases de implantación de Umoja.

68. Con el fin de asegurar que todos los roles que requieran delegación de autoridad estén bien definidos, se han actualizado los documentos de orientación para los jefes de las entidades y los usuarios finales, incluida la especificación de los requisitos que

se deben cumplir para la asignación de esos roles. El marco de rendición de cuentas que apoya el nuevo sistema de delegación de autoridad consta de 16 indicadores clave del desempeño, la mayoría de los cuales están basados en los datos extraídos de Umoja e Inspira. Se tendrá que seguir trabajando para mejorar y armonizar los informes y paneles de Umoja con los indicadores clave del desempeño del marco de rendición de cuentas a medida que el marco vaya evolucionando, sobre la base de las observaciones formuladas por los clientes y otros interesados.

69. Los datos de Umoja han sido extremadamente valiosos para la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales a la hora de ejercer sus funciones de supervisión y para el Departamento de Apoyo Operacional a la hora de proporcionar apoyo operacional a las distintas entidades. Está previsto ejecutar proyectos adicionales para seguir mejorando e integrando las soluciones que apoyan la delegación de autoridad y ejercer una supervisión más integrada de principio a fin.

J. Actualizaciones de la infraestructura

70. La creciente complejidad funcional de Umoja se refleja también en la creciente complejidad técnica de su infraestructura. Todos los sistemas de SAP de Umoja, que constituyen el núcleo del sistema, están alojados en el centro de datos institucional de Valencia (España) y en el centro de recuperación en casos de desastre de Brindisi (Italia). A los efectos de la preparación para casos de desastre, las transacciones de Umoja se duplican automáticamente, a medida que se introducen cambios, y se copian del centro de datos institucional de Valencia al centro de datos de Brindisi.

71. Los sistemas de SAP están agrupados en múltiples servidores que se ocupan de conjuntos coherentes de funciones institucionales, como el Componente Institucional ERP y la gestión de las relaciones con los proveedores. Cada uno de estos sistemas de SAP utilizados por Umoja requiere un conjunto dedicado de servidores, normalmente un mínimo de cuatro en la arquitectura estándar y un máximo variable en función de la carga de usuarios y datos que tenga el sistema; por ejemplo, el Componente Institucional ERP requiere 12 servidores. En total se utilizan 58 servidores para todos los sistemas de SAP de Umoja.

72. Además del entorno de “producción”¹, que comprende la base principal en Valencia y la base secundaria en Brindisi, el proyecto de Umoja necesita contar con varios entornos no dedicados a la producción para diferentes fines. Los desarrolladores de *software* utilizan un entorno de desarrollo para configurar el sistema, crear y probar soluciones de *software* y arreglar los fallos. Una vez que los cambios de configuración y código salen del entorno de desarrollo, se necesita un entorno de aseguramiento de la calidad para probar la integración del producto de principio a fin. A continuación, se utiliza un entorno de preproducción para poner a prueba la verificación de los usuarios, que es el trámite final para autorizar la migración de los cambios al entorno de producción. Además, la infraestructura incluye un “entorno de formación” para apoyar los programas de formación de los usuarios finales y un entorno aislado para determinados proyectos experimentales, especialmente los relacionados con nuevas tecnologías o soluciones intrínsecamente arriesgadas.

73. Toda la infraestructura de Umoja se actualizó entre el tercer trimestre de 2018 y agosto de 2019, lo que incluyó la sustitución del hardware que estaba cerca del final de su vida útil por hardware nuevo y más sofisticado. Fue la primera gran

¹ El sistema de “producción” suele referirse al sistema utilizado para el registro directo de las transacciones y, entre otras cosas, no incluye los sistemas utilizados para el desarrollo o la realización de pruebas.

actualización del hardware de Umoja desde su implantación y se trató de un proyecto muy complejo que requirió una planificación y ejecución meticulosas para minimizar los riesgos y evitar interrupciones de las operaciones.

74. Los equipos conjuntos de Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones realizaron un total de 348 migraciones escalonadas de sistemas durante un período de más de seis meses. Para estas complejas migraciones se necesitó contar a veces con 60 personas de 14 equipos en cuatro lugares repartidos por todo el mundo y con el apoyo en línea de múltiples proveedores. Para cada operación de migración se necesitaron por lo general unas 10 horas, y para la de mayor tamaño e importancia se necesitaron 50 horas de trabajo ininterrumpido. Como es normal en iniciativas de ese nivel de complejidad, en la actualización del hardware se encontraron un buen número de dificultades, incluido un problema grave con la solución de copia de seguridad que se logró resolver gracias a los esfuerzos concertados de múltiples proveedores que prestan apoyo a la infraestructura.

75. Como parte del proyecto, los equipos también crearon copias en Brindisi de los entornos no dedicados a la producción, con lo que se mejoró la continuidad de las operaciones para las actividades de desarrollo, realización de pruebas y formación, que antes se habían visto afectadas negativamente por los fallos de la infraestructura debido a que no tenían una base secundaria de alojamiento.

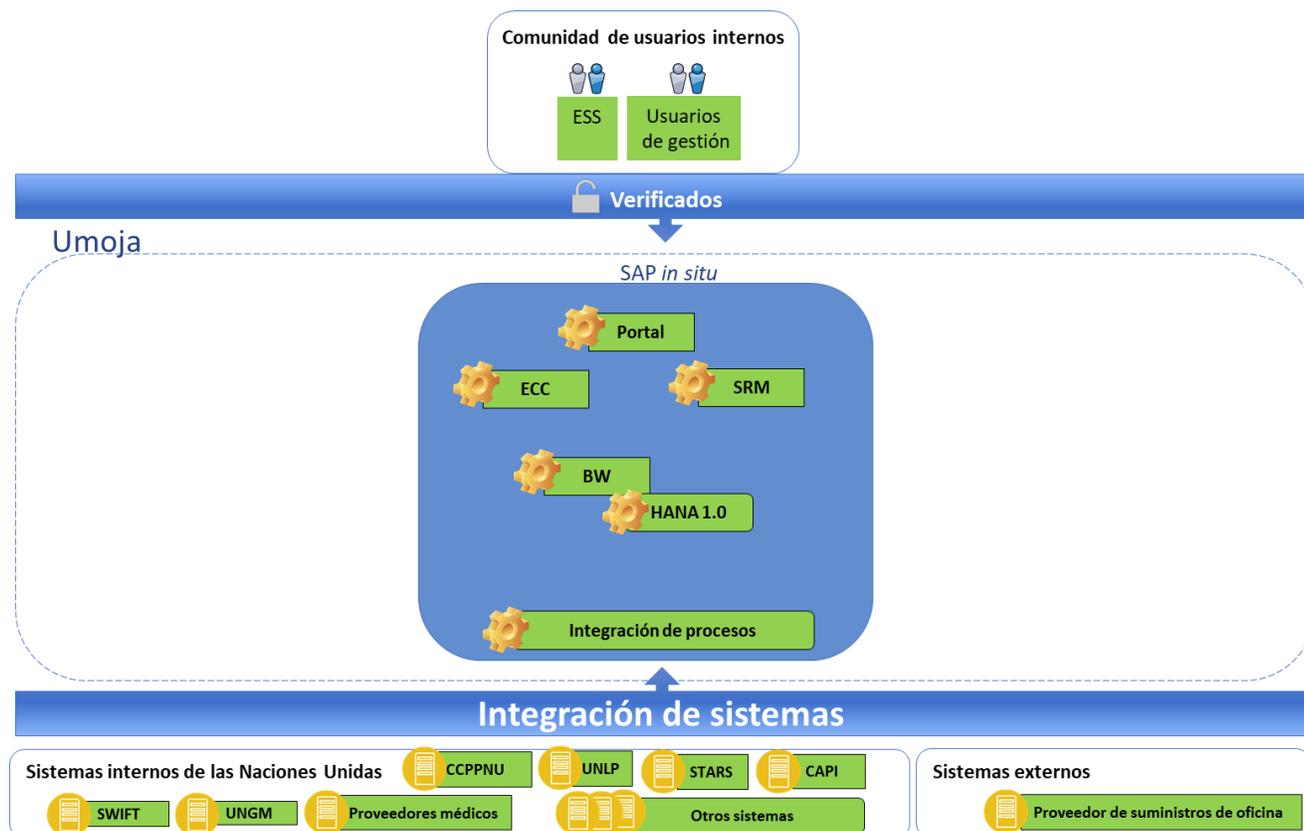
76. Tras algunos trabajos adicionales a finales de 2019 para configurar una situación de “alta disponibilidad” para los componentes básicos del entorno de producción, se hará un simulacro completo de recuperación en casos de desastre para confirmar que los nuevos componentes de la infraestructura funcionan con arreglo a lo previsto, de conformidad con la recomendación pendiente de la Junta de Auditores (véase [A/73/169](#), párr. 117).

77. También se realizaron varias actualizaciones del *software* al mismo tiempo que las del hardware para minimizar el tiempo de interrupción de los servicios del sistema, garantizar el apoyo continuo a las funciones existentes y añadir la capacidad adicional necesaria para las soluciones de la UE2. Esas actualizaciones incluyeron la de los sistemas de bases de datos de Oracle 92, que sirven de base para todas las soluciones de Umoja.

78. Otra actualización importante fue la del *software* SAP HANA, que es la base de datos en la memoria que apoya los módulos de Umoja de inteligencia institucional y planificación institucional necesarios para la formulación del presupuesto en el entorno de la UE2. Las prioridades encontradas de las sucesivas fases de implantación de la UE2 retrasaron la actualización de HANA en 2018, lo que provocó inestabilidad en el entorno y aumentó en riesgo de interrupción de los servicios. El equipo de Umoja, con el asesoramiento de expertos de SAP, introdujo una serie de mejoras para actualizar y estabilizar HANA en marzo de 2019.

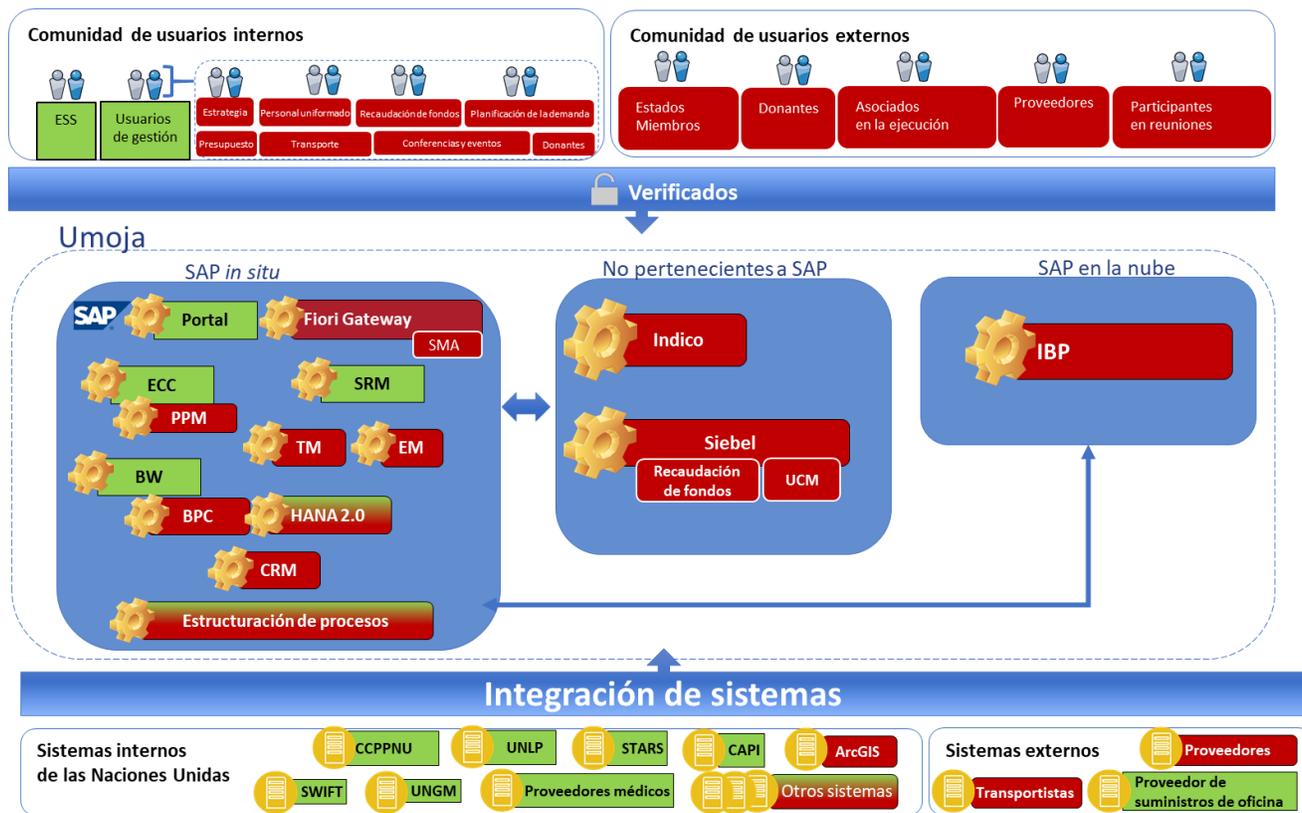
79. Las actualizaciones mencionadas eran necesarias para mantener el sistema Umoja al día y asegurar que tuviera un funcionamiento y un apoyo adecuados, aunque los requisitos de la UE2 añadieron un nuevo nivel de complejidad técnica a la arquitectura de Umoja. Esa complejidad se ilustra en las figuras IV y V, que reflejan el panorama técnico de Umoja antes y después de la UE2.

Figura IV
Panorama técnico de Umoja antes de la Ampliación 2 de Umoja



Abreviaciones: BW, información institucional centralizada; CAPI, Comisión de Administración Pública Internacional; CCPPNU, Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas; ECC, componente central de planificación de los recursos institucionales; ESS, portal de autoservicio para empleados; SRM, gestión de las relaciones con los proveedores; STARS, sistema de tramitación de anticipos fiscales y reembolsos; SWIFT, Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales; UNGM, Mercado Global de las Naciones Unidas; UNLP, laissez-passer de las Naciones Unidas.

Figura V
Panorama técnico de Umoja después de la Ampliación 2 de Umoja



Abreviaciones: BW, información institucional centralizada; BPC, planificación y consolidación de las operaciones; CAPI, Comisión de Administración Pública Internacional; CCPPNU, Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas; CRM, gestión de las relaciones con los clientes; ECC, componente central de planificación de los recursos institucionales; EM, gestión de eventos; ESS, portal de autoservicio para empleados; IBP, planificación institucional integrada; PPM, gestión de la cartera de programas y proyectos; SMA, aplicación de gestión estratégica; SRM, gestión de las relaciones con los proveedores; STARS, sistema de tramitación de anticipos fiscales y reembolsos; SWIFT, Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales; TM, gestión del transporte; UCM, gestión de la capacidad de personal uniformado; UNGM, Mercado Global de las Naciones Unidas; UNLP, laissez-passer de las Naciones Unidas.

80. Los cambios más significativos introducidos por la UE2 pueden resumirse como sigue:

a) La solución básica de Umoja comprende ahora un entorno de SAP alojado internamente en las Naciones Unidas (denominado “SAP *in situ*”), un sistema de SAP basado en la nube conectado de forma segura con el sistema *in situ*, y múltiples tecnologías y sistemas no pertenecientes a SAP que se utilizan como parte de Umoja y están integrados con Umoja;

b) La solución de SAP *in situ* comprende ahora muchos más sistemas y tecnologías de SAP que antes para apoyar las nuevas funciones de la UE2;

c) Umoja está integrado ahora con más sistemas externos no pertenecientes a las Naciones Unidas que antes, especialmente la interfaz de datos electrónicos que está integrada con los sistemas de los proveedores para la gestión de la cadena de suministro;

d) La comunidad de usuarios de Umoja se ha diversificado considerablemente, con muchas categorías de nuevos usuarios de Umoja, como los

planificadores estratégicos, los planificadores de eventos, los oficiales de movilización de recursos y los usuarios de control de desplazamientos, entre otros;

e) Se ha formado una comunidad nueva y heterogénea de usuarios externos de Umoja con la introducción de soluciones como las de gestión de los asociados en la ejecución, gestión de los participantes en las reuniones, gestión del transporte y el portal de contribuciones. Estos diversos grupos de usuarios acceden al sistema Umoja a través de métodos seguros pero diferentes, que a su vez requieren diferentes componentes técnicos.

81. El aumento de la complejidad también agrava las dificultades para la creación y el mantenimiento de los entornos de desarrollo, realización de pruebas, aseguramiento de la calidad, preproducción y formación, y del entorno aislado. El creciente número de sistemas y tecnologías de SAP también implica que el equipo de Umoja tiene que disponer de las aptitudes especializadas para mantener esos sistemas.

K. Integración y mejoras futuras

82. La implantación de cada una de las soluciones de la UE2 en el entorno de Umoja exigió llevar a cabo múltiples integraciones de nuevos módulos de SAP con los módulos existentes o con *software* no perteneciente a SAP. Eso pone de manifiesto el valor añadido de una solución institucional, ya que dicha integración elimina la necesidad de tener que ingresar datos redundantes y ofrece una solución mejor e integrada de principio a fin para la Organización. A medida que el alcance funcional de Umoja se va ampliando en esferas no tradicionales, van surgiendo oportunidades de integración más compleja de los procesos de Umoja, lo que abre la posibilidad de crear valores institucionales añadidos que no se contemplaron en la definición inicial del alcance.

83. En el caso de la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, se seguirán mejorando los paneles de información y los puntos de integración para ofrecer una visión holística de los múltiples marcos y fuentes de financiación, así como vinculando los resultados con fuentes de datos externas, y ello supondrá una contribución clave a los esfuerzos del Secretario General por aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.

84. La solución de gestión de los asociados en la ejecución también se podría integrar en el futuro con la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, lo que a su vez permitiría vincular los programas de los asociados en la ejecución a la estrategia de alto nivel de una determinada entidad de la Secretaría y al seguimiento del desempeño.

85. La función de gestión de los llamamientos y las actividades conexas de la solución de recaudación de fondos se podría vincular a la gestión de las reuniones, mientras que la finalización del módulo de acuerdos de subvención podría activar la integración con el módulo existente en Umoja para la gestión de subvenciones, con lo que se facilitaría un flujo más completo de los procesos conexos de principio a fin.

86. En el caso de la gestión de la cadena de suministro, los datos pertinentes de Umoja se compartirán en ambas direcciones con la solución en la nube Integrated Business Planning para la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro, y también para la gestión del transporte. Se prevé que las versiones posteriores de Integrated Business Planning se puedan integrar también con la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño para fines de planificación estratégica. Tras la implantación de Integrated Business Planning y como parte del proceso de mejoras continuas, se podrían estudiar las

posibilidades de integración entre otros módulos de la cadena de suministro y de estos con la solución para la gestión de la capacidad de personal uniformado.

87. gMeets se podría integrar aún más con varios módulos de Umoja relacionados con la gestión de las finanzas, los recursos humanos y las instalaciones y con el *software* de Siebel para la gestión de los servicios a fin de mejorar la gestión de los procesos de principio a fin.

88. A fin de seguir realizando los beneficios de Umoja, se hará un examen periódico de las oportunidades de integración. Se elaborarán planes de mejora constante una vez que se hayan analizado la complejidad y los beneficios de dicha integración y se harán los ajustes necesarios para mejorar los procesos, como también recomendó la Junta de Auditores (véase [A/74/153](#), párr. 28).

L. Programa para la supervisión de las mejoras continuas

89. Como se informó en 2018 ([A/73/389](#), sección III.D) y en 2017 ([A/72/397](#), párrs. 134 a 138), se creó un programa para la supervisión de las mejoras continuas a fin de garantizar la realización sostenida de los beneficios de Umoja, que están en correlación directa con la medida en que el sistema funciona de forma óptima, y para asegurar que las funciones administrativas esenciales de la Organización que se apoyan en los procesos de Umoja se puedan ejecutar de la mejor manera para responder a las necesidades operacionales.

90. El enfoque de supervisión tiene por objeto proporcionar constantemente información sobre cuestiones operacionales clave, como el número de actividades realizadas, el número de usuarios participantes, el número de tareas necesarias para concluir una actividad, la duración y el volumen de dichas tareas y las tendencias de desempeño con respecto a esa actividad. La capacidad de responder a esas cuestiones se basa en un análisis exhaustivo de los datos.

91. En 43 de los 51 flujos de trabajo supervisados en los años 2018 y 2019, el número de transacciones efectuadas se estabilizó en un nivel anual de aproximadamente 3,7 millones de transacciones. De los 41 flujos de trabajo supervisados en los últimos 3 años, 22 procesos funcionan con la máxima eficiencia o se acercan mucho a ella, mostrando una tendencia estable en los últimos años, con una duración sostenida dentro del rango óptimo de menos de 2 días. Un total de 16 flujos de trabajo han mejorado su funcionamiento, y 12 han experimentado mejoras de más de un 10 %.

92. Por ejemplo, la tasa de aprobación de documentos del libro mayor se aceleró en más del 30 % con más del doble de volumen. La autorización de gastos de viaje y de solicitudes de viaje a quienes tienen derecho a esa prestación de recursos humanos se aceleró en más de un 10 % para un mayor volumen de transacciones. A partir de mediados de julio de 2018, se introdujo una nueva función que permitía a los viajeros que cumplían criterios específicos confirmar la aprobación de los gastos de viaje con un solo clic. Además de los flujos de trabajo supervisados en años anteriores, en el programa de supervisión se han incluido ocho nuevos flujos de trabajo que se medirán en el futuro. El informe de 2019 sobre el programa para la supervisión de las mejoras continuas es el resultado del análisis de todas las transacciones registradas en los flujos de trabajo, que totalizan aproximadamente 52 millones de registros, con un análisis en profundidad del volumen, la duración, los pasos y los participantes en el proceso.

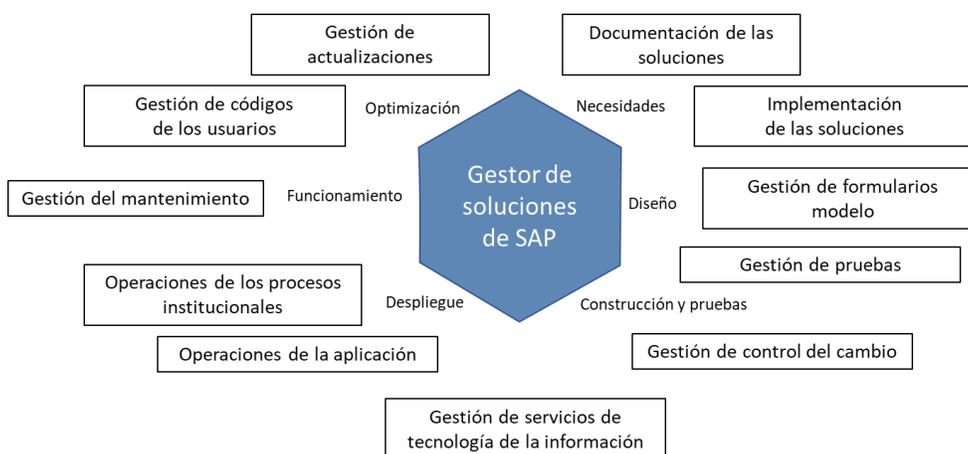
Sistema de control de modificaciones

93. En el marco de la adopción de las mejores prácticas para mejorar la gestión del desarrollo del *software* de Umoja, el proyecto ha introducido una herramienta de supervisión integrada de SAP, llamada ChaRM (Change Request Management), para apoyar el complejo entorno técnico y racionalizar de principio a fin el proceso de gestión de las solicitudes de modificación. La implementación de la supervisión integrada de las solicitudes de modificación mediante ChaRM también incorpora una importante recomendación de los auditores externos. Proporciona una mayor transparencia a la comunidad institucional sobre el progreso de sus solicitudes de modificación y mejora la capacidad del proyecto de gestionar su plan de trabajo para el desarrollo del *software*.

94. La herramienta ChaRM forma parte del gestor de soluciones de SAP (SAP Solution Manager), que es una de las mejores prácticas recomendadas para la gestión de configuraciones complejas de SAP. La puesta en marcha del gestor de soluciones ha sido compleja y ha exigido una gran inversión de tiempo, además de un proceso considerable de aprendizaje y gestión de modificaciones dentro del proyecto y los equipos institucionales ampliados, ya que ha sustituido a muchas herramientas familiares. Sin embargo, su adopción fue necesaria para gestionar mejor el programa para la supervisión de las mejoras continuas y la integración de varias funciones importantes que tendrán que residir fuera del equipo básico.

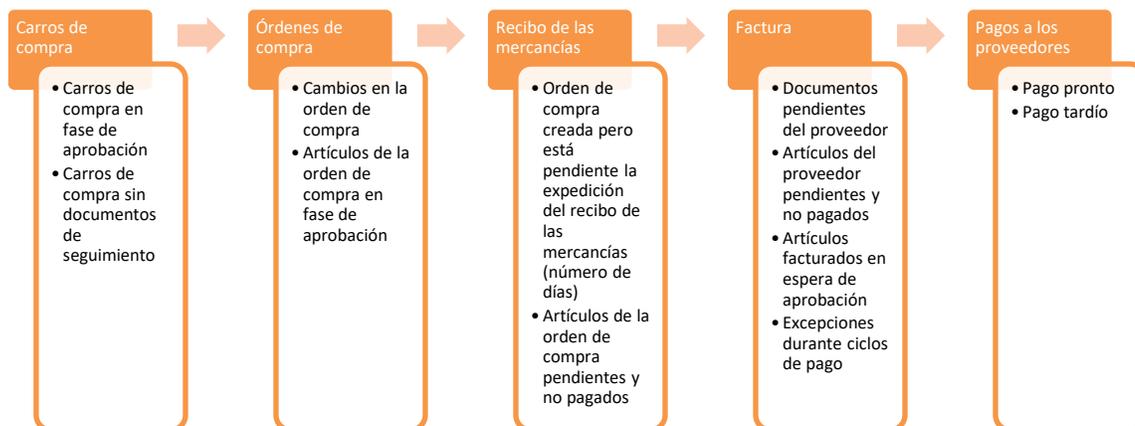
95. La figura VI muestra las numerosas herramientas disponibles en el gestor de soluciones, que tienen múltiples beneficios para los encargados de desarrollar y ensayar el *software*, así como para los instructores. Permite la coherencia, dado que los ensayos se ejecutan y los defectos se localizan en el mismo sistema, mientras que los módulos de documentación de soluciones y de las operaciones de los procesos institucionales podrían mejorar significativamente el desarrollo y mantenimiento del contenido de la capacitación, así como la supervisión de las mejoras en los procesos.

Figura VI
Gestor de soluciones de SAP



96. La documentación de soluciones permite la supervisión de todos los procesos institucionales implementados en Umoja. El gestor de soluciones permite supervisar cualquier proceso institucional para determinar posibles mejoras. En la figura VII se presenta un ejemplo.

Figura VII
Gestor de la solución de SAP – documentación de la solución: adquisición a pago



97. El gestor de soluciones permite supervisar el proceso desde una perspectiva de indicadores clave del desempeño y alertas, utilizando indicadores estándar o personalizados. No obstante, la labor necesaria para que todos los procesos institucionales se supervisen adecuadamente a través de Umoja requiere una revisión de la mayoría de esos procesos y su migración a la herramienta del gestor de soluciones. Ello también brindará la oportunidad de revisar y examinar los procesos institucionales, cuando sea necesario, para intentar mejorar el valor institucional simplificando los procesos y persiguiendo una mayor automatización siempre que sea viable.

M. Inteligencia institucional

98. Aprovechando los cambios organizativos introducidos mediante la reforma de la gestión, en colaboración con la División de Servicios de Supervisión, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, se ha creado un modelo de gobernanza actualizado para reunir las necesidades y crear, validar y certificar modelos de datos reutilizables. Estos modelos de datos reutilizables certificados estarán disponibles para su uso en toda la organización bajo el nombre “UNBI Certified Layer” (capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas).

99. Desde mayo de 2019, la labor de recopilación, priorización y delimitación de las necesidades de inteligencia institucional y presentación de informes se ha incorporado en la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales. La División colabora con los responsables de procesos de Umoja para consolidar y procesar las solicitudes antes de transmitir las al equipo de Umoja para su implementación. También se tiene en cuenta la recomendación formulada por la Junta de Auditores en su sexto informe anual de que se prepare un plan exhaustivo para configurar la función de informes de inteligencia institucional con el objetivo de incorporar los informes de uso frecuente en los informes institucionales estándar (A/72/157, párr. 42).

100. Una importante actualización del hardware y *software* subyacente, denominada HANA, permite ahora proporcionar datos actualizados en tiempo real para la presentación de informes. También se dispone de nuevos modelos de datos, que

permiten la creación de herramientas clave, como un panel de información sobre el flujo de efectivo que ayuda a predecir y controlar la situación de caja. En cuanto a la plataforma para la elaboración de informes y análisis de extremo a extremo, HANA contiene datos de diferentes sistemas de la capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas, lo que proporciona a los usuarios información de Umoja y no de Umoja necesaria para la elaboración de informes holísticos. Está previsto introducir en HANA datos clave de sistemas como Inspira, que contiene la gestión electrónica de la actuación profesional, la contratación electrónica y la capacitación, así como información de otras entidades que no forman parte de Umoja (el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) para enriquecer los modelos de datos existentes y proporcionar capacidades adicionales de presentación de informes. Estos avances permitirán a la comunidad institucional aprovechar la información de Umoja y no de Umoja de forma más flexible para satisfacer sus necesidades estratégicas y operativas.

101. Tras el despliegue de la UE2, se dispone ahora de nuevos tipos de datos que se están modelando y se fusionarán con la capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas. El panel de información programática es una de las soluciones clave que utiliza información de esos modelos de datos. Los datos se están visualizando en los paneles utilizando componentes gráficos avanzados para facilitar una mejor gestión de los programas. Estas novedades responden a la recomendación de la Junta de Auditores de que la Administración aproveche la mayor capacidad para presentar informes de inteligencia institucional enriquecidos que puedan combinar los datos entre pilares funcionales y aplicaciones ([A/74/153](#), párr. 112). Estos informes enriquecidos facilitarán una mayor transparencia y la posibilidad de publicar datos financieros y de desempeño pertinentes cuando sea necesario.

102. En su informe más reciente, la Junta de Auditores también observó que se había logrado la reclasificación a SAP HANA y la integración entre SAP Business Warehouse (almacén de datos institucionales de SAP) y SAP HANA, lo que permitiría la extracción de datos de diversos módulos o aplicaciones de SAP para su inclusión en HANA, que podrían entonces combinarse, utilizando las capas semánticas, para crear modelos analíticos dentro de cada pilar funcional o entre distintos pilares funcionales según las necesidades institucionales. Los paneles de gestión lanzados a principios de 2019 dan fe de esas capacidades. Al mismo tiempo, los módulos más nuevos de Umoja, como la aplicación de gestión estratégica, también están utilizando capacidades de generación de informes integradas para mejorar la facilidad de acceso a información pertinente en el contexto institucional adecuado. El enriquecimiento de las capas semánticas junto con las soluciones de la UE2 también responde a la recomendación de la Junta contenida en su séptimo informe anual ([A/73/169](#), párr. 150).

IV. Gestión del cambio

103. Con la UE2, la estrategia del proyecto en materia de gestión del cambio ha pasado de centrarse en los cambios en los procesos operacionales y una intensa capacitación transaccional a permitir la gestión estratégica de la ejecución de los programas y una toma de decisiones mejor fundamentada y basada en una mayor disponibilidad de datos. La UE2 despliega capacidades de planificación, ejecución, supervisión y elaboración de informes que afectan a los usuarios internos y externos cuya familiaridad con Umoja se limita principalmente a la funcionalidad de autoservicio de los empleados. La UE2 también aprovecha múltiples tecnologías con

diferentes experiencias de usuario. Por su potencial transformador, la UE2 también exige una implicación institucional más intensa que nunca.

104. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión es parte integrante de la visión de transformación institucional del Secretario General y sus funciones están estrechamente vinculadas a la UE2. La estrecha colaboración y asociación con la División comenzó a principios de 2019, y esta coordinará de forma creciente la función de gestión del cambio, junto con varias funciones institucionales.

105. Para apoyar el desarrollo de procesos y estructuras mediante los cuales se aplican las políticas, el Departamento de Apoyo Operacional y su grupo asesor para la mejora de los procesos a nivel global desempeñarán un papel fundamental para que las dependencias institucionales puedan impulsar una cultura de mejoramiento e innovación continuos.

A. Implicación institucional

106. A partir de las enseñanzas extraídas de los despliegues anteriores, se crearon equipos institucionales ampliados para impulsar la adopción temprana por parte de los usuarios de las soluciones de la UE2. El modelo de los equipos institucionales ampliados garantiza que los usuarios se impliquen desde el principio en la recopilación de las necesidades y el diseño de la solución, para pasar seguidamente a las fases de prueba y capacitación de cada despliegue. Durante el período de estabilización y en la fase posterior al despliegue, los equipos también prestan apoyo a la producción. Esta implicación institucional temprana y constante es fundamental para fomentar la adopción por los usuarios y lograr que la solución llegue a asumirse como propia. A medida que la UE2 siga estabilizándose y evolucionando, se prevé que algunos miembros de los equipos institucionales ampliados se conviertan en promotores del cambio y expertos en procesos globales para dirigir los cambios y mejoras institucionales en las esferas funcionales pertinentes.

107. Además, los planes de gestión del cambio se seguirán teniendo en cuenta en la segmentación de los interesados y la diferenciación de los grupos de usuarios a fin de adaptar el plan a cada proyecto y despliegue. Puesto que se trata de un esfuerzo de transformación importante, el proyecto Umoja, en estrecha colaboración con la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, los equipos institucionales ampliados, los responsables de procesos de Umoja y el Departamento de Apoyo Operacional, tendrá que consolidar una red de agentes de cambio por esfera temática y/o grupo regional para que las dependencias institucionales puedan abrazar los cambios. Mientras estos agentes de cambio impulsan la creación de redes informales de pares para el intercambio de conocimientos, funcionarios directivos superiores muy respetados de toda la Organización también tendrán que desempeñarse como embajadores del cambio y apoyar y promover claramente las soluciones de Umoja en que se sustenta el programa de reformas del Secretario General.

B. Comunicaciones

108. Basándose en una marca visual establecida, el equipo de comunicaciones de Umoja creó una identidad visual más moderna para la UE2 y los seis proyectos de su alcance, como se muestra en la figura VIII. Además, se elaboraron mensajes clave en los que se destacaban las ventajas de cada solución de la UE2 y se subrayaba la importancia de Umoja como factor clave de transformación institucional para las Naciones Unidas.

Figura VIII
 Marca de la Ampliación 2 de Umoja



109. Utilizando la marca renovada, se crearon diferentes materiales de comunicación como carteles, pancartas y folletos informativos para dar a conocer las soluciones de la UE2. Estos se utilizaron en una amplia campaña de comunicación, dirigida a los usuarios finales y a las instancias institucionales. Asimismo, basándose en el calendario de implantación, el equipo de comunicaciones colaboró con equipos institucionales y técnicos en la preparación y publicación de artículos y espacios audiovisuales para apoyar el lanzamiento de las soluciones de la UE2 en diversas plataformas de medios de comunicación.

110. El equipo de comunicaciones de Umoja sigue de cerca las novedades del proyecto y lleva a cabo actividades en todas las áreas que contribuyen al éxito general de los despliegues de Umoja.

C. Capacitación

111. En la sección XVII de su resolución [73/279](#), la Asamblea General reafirmó la importancia de una capacitación eficaz y de alta calidad para la implantación satisfactoria de Umoja, y solicitó al Secretario General que siguiera velando por que el personal directivo superior adoptase un enfoque amplio y sostenido respecto de la capacitación y el desarrollo de la capacidad en sus dependencias y se cerciorase de que todos los usuarios estuvieran debidamente capacitados antes del despliegue de cualquier función del proyecto. Además, la Asamblea General solicitó al Secretario

General que proporcionara más información sobre la eficacia en función de los costos y la efectividad de la estrategia de capacitación revisada y de la nueva plataforma de aprendizaje en línea.

112. La plataforma de aprendizaje en línea iLearn Umoja, que se puso en marcha en septiembre de 2018 junto con un portal web, se centra en gran medida en el autoaprendizaje continuo y en cursos de formación y materiales de aprendizaje modulares y autónomos de fácil acceso, incluidos vídeos de breve duración y una guía del usuario. Este enfoque permite que el personal aprenda “justo a tiempo” para realizar eficazmente su trabajo utilizando Umoja y no depender de que disponga de instructores o de financiación para viajes. A 31 de julio de 2019, había 59 cursos publicados sobre la UE2 en 6 esferas temáticas y 1.602 inscripciones.

113. En el período comprendido entre el 1 de agosto de 2018 y el 31 de julio de 2019, el número total de inscripciones para los cursos sobre los Fundamentos, la Ampliación 1 y la Ampliación 2 de Umoja fue de 21.658. De ellas, el 90 % eran inscripciones en cursos de informática, frente al 74 % durante el mismo período que abarca el décimo informe anual, lo que muestra una tendencia alentadora de autoaprendizaje.

114. En el párrafo 17 de la sección XVII de su resolución [73/279](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que adoptara indicadores de progreso cualitativos y cuantitativos adecuados para evaluar la eficacia de la capacitación recibida. En mayo de 2019, Umoja lanzó una metodología de encuesta que requería que los estudiantes respondiesen a una encuesta de 2 minutos después de terminar cada curso. La encuesta incluye preguntas de opción múltiple destinadas a captar las impresiones de los estudiantes. La encuesta va seguida de un cuestionario de seguimiento opcional que contiene preguntas abiertas. Al 31 de julio de 2019, habían respondido a la encuesta 702 participantes, el 79 % estuvo de acuerdo en que el curso cumplía los objetivos de aprendizaje establecidos, el 73 % estuvo de acuerdo en que el curso era eficaz para enseñar nuevas aptitudes/conceptos y el 78 % recomendaría iLearn Umoja a sus colegas.

115. Con la reforma de la gestión iniciada en enero de 2019, se estableció el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional en la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional. El Servicio se encarga de ayudar a los clientes a crear y mejorar las capacidades necesarias para integrar los recursos, la rendición de cuentas y la ejecución de programas con arreglo a las prioridades. Como se indica en el décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/73/389](#), sección V.C, párr. 100), los materiales de capacitación existentes sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se adaptarán y se trasladarán gradualmente a iLearn Umoja. La labor actual para rediseñar los cursos sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja con un formato de aprendizaje autodirigido y combinado está a cargo del Servicio, comenzando con cursos relativos a los módulos de recursos humanos. Esta transición será gradual y, una vez terminada, permitirá la plena integración del aprendizaje de Umoja en las necesidades generales de desarrollo de la capacidad de apoyo operacional a nivel institucional. Esto también se traducirá en un nuevo aumento del número de alumnos que utilizan iLearn Umoja y en una disminución continua de la formación impartida por instructores. Este enfoque está en consonancia con la recomendación de la Junta de Auditores de preparar un plan de convergencia de todo el material de capacitación sobre una plataforma común ([A/74/153](#), párr. 115). Además, el contenido de la capacitación seguirá integrando políticas y procesos a fin de mejorar el marco de rendición de cuentas en el que trabaja el personal y de acelerar la incorporación de nuevos funcionarios mediante un programa integral de formación y capacitación.

V. Obtención de beneficios de Umoja

116. En abril de 2008, el Secretario General destacó que la principal ventaja de un sistema de planificación de los recursos institucionales era que ofrecía la posibilidad de simplificar y mejorar las operaciones de toda una Organización mediante la reestructuración de los procesos, la puesta en común de información compartida y la implantación de las mejores prácticas y normas (A/62/510/Rev.1, párr. 18). La Asamblea General, en el párrafo 2 de la sección II de su resolución 63/262, destacó que el sistema debía tener por objeto consolidar la administración de todos los recursos financieros, humanos y físicos en un solo sistema de información integrada para toda la Organización, incluidas las misiones de mantenimiento de la paz y otras misiones sobre el terreno. La expectativa general era que un proyecto exitoso de planificación de los recursos institucionales podía mejorar la capacidad de adopción de decisiones y ayudar a la Organización a replantear y perfeccionar toda su estrategia institucional.

117. Los beneficios que se derivarán del proyecto se identificaron al inicio del mismo y se incorporaron al plan de diseño y desarrollo de cada proceso. La selección de un responsable institucional para cada proceso en las primeras etapas del proyecto y la participación activa de los usuarios institucionales pertinentes a lo largo de los ciclos de desarrollo e implantación sirvieron para garantizar que el producto final cubriera las necesidades institucionales y se ajustara a los resultados esperados por cada interesado a fin de garantizar la obtención de los beneficios deseados.

118. Umoja es hoy un sistema global e integrado con tecnología y funcionalidad de última generación que proporciona beneficios operacionales (mejoras de productividad), de gestión (mejora de la gestión de recursos, toma de decisiones y mejora del desempeño), estratégicos (planificación y gestión de programas), de infraestructura de tecnología de la información (que proporciona flexibilidad institucional y mayores capacidades) y organizativos (apoyo al cambio organizativo, empoderamiento y construcción de visiones comunes). Sirve de catalizador para la transformación institucional y habilita y proporciona los medios para aplicar las reformas de las Naciones Unidas, como se puso de manifiesto a principios de este año cuando Umoja permitió la aplicación efectiva y ágil de la reestructuración organizativa para facilitar las medidas de reforma en las esferas de la paz y la seguridad, la gestión y el desarrollo.

119. Los procesos financieros, administrativos y de gestión mejorados, armonizados y estandarizados de Umoja y la visibilidad en tiempo real de información global y detallada también han contribuido a una mayor delegación de autoridad, promoviendo una cultura de empoderamiento en toda la Organización para la adopción descentralizada de decisiones.

120. En su sexto informe anual, la Junta de Auditores destacó que Umoja sigue siendo fundamental para el éxito de la reforma y la modernización de la administración de las Naciones Unidas y tiene posibilidades de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros (A/72/157). En su noveno informe anual sobre el proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, reiteró su opinión anterior de 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” (A/72/7/Add.31, párr. 20).

121. Las soluciones de la UE2 Umoja implantadas hasta ahora han modernizado la administración mediante la reestructuración, racionalización y automatización de los procesos y la mejora de la presentación de informes. La aplicación de estas soluciones ha sido un gran logro y un paso muy importante para hacer efectiva la visión original de mejorar la capacidad de adopción de decisiones y ayudar a la Organización a perfeccionar su estrategia institucional.

122. En su séptimo informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas, la Junta de Auditores apreció los esfuerzos realizados por los responsables de los procesos para determinar procesos administrativos y sentar las bases para calcular los beneficios obtenidos año tras año (A/73/169, párr. 30). La Junta también observó que había margen de mejora en el mantenimiento de la documentación y la conservación de la memoria institucional del proceso global de obtención de beneficios y que no había continuidad en la asignación de recursos para hacer un seguimiento de ese proceso. La Junta también observó que no se disponía de un plan documentado para ayudar a la Secretaría a establecer un registro claro y transparente de la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja.

123. La Junta recomendó, en su séptimo informe anual, que la Administración: a) elaborase 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; b) mantuviese documentación adecuada que respaldara el cómputo de las cifras de los beneficios cuantitativos; y c) designase a una división o dependencia que actuaría como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, que se encargaría de: i) supervisar el proceso de obtención de beneficios, ii) dialogar con las partes interesadas de las diversas dependencias y divisiones y iii) realizar una labor de seguimiento continuo (A/73/169, párr. 38).

124. En 2018 se elaboró un plan de obtención de los beneficios de Umoja teniendo en cuenta las recomendaciones de la Junta mencionadas en el párrafo 123. También se consultó a SAP sobre las mejores prácticas de realización de valor entre sus clientes, a fin de garantizar que las inversiones produjesen los beneficios institucionales y lograsen los objetivos transformacionales previstos. El plan de obtención de beneficios incluye medidas de gestión necesarias para su mantenimiento y ejecución, mediante el proceso de realización de valor, el cual requiere un resumen de los principales hitos para cada beneficio detallado a fin de garantizar que todos los beneficios previstos se establezcan de manera efectiva y se gestionen activamente. En el plan de obtención de beneficios también se describen las principales actividades para iniciar, planificar, observar, medir y evaluar los beneficios y, una vez obtenidos, gestionarlos de manera satisfactoria.

125. Con la reciente publicación del marco de gestión de los beneficios bajo el título “Unidos para la reforma” se establece una norma para los sistemas de gestión de beneficios aplicable a toda la Organización. La estructura de identificación, definición, planificación, seguimiento y realización de los beneficios institucionales, que fue seguida por Umoja a lo largo del ciclo de desarrollo y mejoras continuas, como se ha descrito brevemente y se recoge en el plan de realización de los beneficios de Umoja, está en consonancia con este marco. Los procesos de obtención de valor descritos en el plan también están estrechamente alineados con el marco. Sin embargo, el marco enriquece y añade valor a esta estructura al proporcionar un protocolo estándar de gestión de beneficios que la Organización debe seguir y al imprimir al proceso un mayor rigor para garantizar que los beneficios se localicen, documenten y evalúen de manera coherente y en consonancia con los objetivos estratégicos de la reforma de las Naciones Unidas. Esto representa una oportunidad para que el proyecto Umoja examine rápidamente el plan de obtención de beneficios,

lo mejore y alinee con el nuevo marco, y luego lo transfiera a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales para su implementación de acuerdo con la recomendación de la Junta en su último informe, a saber, que la división responsable comience a trabajar en la medición de la obtención de beneficios para todas las fases del proyecto que se han implementado (A/74/153, párr. 121).

Costo total de propiedad

126. En la sección XVII, párrafo 23, de su resolución 73/279, la Asamblea General observó el esfuerzo realizado para estimar los gastos indirectos y el costo total de propiedad del proyecto y solicitó al Secretario General que estimara con más precisión el costo total de propiedad del proyecto. La Junta de Auditores recomendó que la Administración volviese a evaluar los costos indirectos teniendo en cuenta un costo estándar uniforme para todos los responsables de procesos y la base de referencia correcta para introducir mejoras de manera continua (A/74/153, párr. 144). La Junta recomendó también que se incluyeran los costos de capacitación para el período comprendido entre 2019 y 2030 en el costo total de propiedad, junto con una estimación amplia de los costos de mantenimiento que abarcase todos los objetos de gastos para el período hasta 2030 a fin de presentar una imagen completa del costo total de la propiedad a la Asamblea General.

127. Se han actualizado las estimaciones del costo total de propiedad, que se presentan en el cuadro 2, teniendo en cuenta también en la medida de lo posible las observaciones más recientes de la Junta.

Cuadro 2

Costo total de propiedad (estimado hasta 2030)

(En dólares de los Estados Unidos)

| <i>Categoría de gastos</i> | <i>Período</i> | <i>Monto</i> |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Costos directos (Umoja) ^a | 2008-2020 | 566 385 611 |
| Costos indirectos ^b | 2013-2019 | 144 150 496 |
| | 2020-2030 ^c | 38 693 696 |
| Gastos de capacitación ^d | 2013-2019 | 83 195 065 |
| | 2020-2030 | 4 221 044 |
| Costos de mantenimiento | 2016-2019 | 79 349 102 |
| | 2020-2030 | 513 771 016 |
| Total | 2008-2030 | 1 429 766 030 |

^a Incluye los recursos para 2020 que se proponen en el presente informe.

^b Incluye 11.079.300 dólares para la UE2 y 2.434.700 dólares para mejoras continuas durante el período comprendido entre agosto de 2018 y julio de 2019.

^c Estimado en 10 millones de dólares para la implantación de la UE2 para 2020 sobre la base de la experiencia de 2019. Se estima que las mejoras continuas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja para 2020 serán iguales a la de 2019 y posteriormente tenderán a bajar a un ritmo lento. La estimación de las mejoras continuas para la UE2 se calcula a partir de 2021. Esta estimación está sujeta a un alto grado de variación debido a la falta de datos fiables de años precedentes.

^d Incluye 1.621.147 dólares en concepto de viajes de capacitación para el período 2014-2019.

VI. Integración

128. Para continuar cosechando los beneficios de Umoja, se necesita un modelo institucional sostenible con el que gestionar e implementar mejoras continuas y cambios relacionados con la transformación institucional. La Junta de Auditores también ha recomendado que la Administración dé prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de integración de Umoja (A/74/153, párr. 156). Mientras las funciones de tipo back-end de infraestructura y seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones ya se han incorporado a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, incluidos los presupuestos conexos y la gestión de contratos, las funciones de tipo institucional o similares para un programa típico de planificación de los recursos institucionales estable, una vez que se haya hecho efectivo su alcance funcional, incluirían las funciones descritas en la presente sección.

Gestión de la demanda institucional

129. Como ya ha demostrado la experiencia de Umoja, la solución tendrá que adaptarse continuamente para responder a la evolución de las necesidades institucionales por un lado, y a los avances tecnológicos por otro. A medida que la Organización evolucione para responder a los mandatos y aplicar las reformas, Umoja tendrá que apoyar las solicitudes de modificación derivadas de la simplificación de las políticas, la reestructuración de los procesos institucionales y la mejora de los procedimientos operativos estándar, sobre la base de las prioridades establecidas por su órgano rector. Es necesario analizar el proceso, los datos y las repercusiones técnicas pertinentes, y deben tenerse en cuenta los recursos y el esfuerzo necesarios al planificar la implementación.

130. El Comité Directivo de Umoja y los responsables de procesos marcan la dirección y priorización de Umoja dentro del actual modelo de gobernanza. Con sujeción a la prioridad absoluta de la UE2 establecida por la Asamblea General, la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión dirigirá la gestión de la demanda en lo que respecta a la funcionalidad de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. Tras el despliegue y la estabilización de la UE2, la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión dirigirá toda la gestión de la demanda de funciones de Umoja. El análisis del impacto de los cambios estará a cargo de las esferas institucionales pertinentes, con la coordinación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional.

Análisis y documentación de las necesidades institucionales

131. Una vez que se hayan establecido las prioridades y se ultime el plan de implementación, será necesario documentar las necesidades institucionales correspondientes y los resultados del análisis detallado del impacto. La actividad de recopilar y articular las necesidades institucionales debe realizarse mediante un equipo centralizado que debe coordinarse con los especialistas seleccionados en todas las esferas funcionales, tomando nota de las interdependencias de los cambios aprobados.

132. Los equipos responsables de procesos se encargan actualmente del desarrollo y la coordinación de la documentación de las necesidades institucionales, trabajando en estrecha colaboración con los correspondientes equipos funcionales de Umoja. Este modelo se mantendrá en adelante.

Mejora y estandarización de los procesos

133. Sobre la base de las necesidades institucionales nuevas o revisadas, los procesos institucionales correspondientes deben ser revisados y actualizados para asegurar que se logre la eficiencia y la estandarización de los procesos a fin de maximizar los beneficios que brinda Umoja.

134. Los equipos de responsables de procesos y los especialistas seleccionados son responsables de analizar, diseñar e implementar la estandarización de los procesos en sus respectivas esferas funcionales. En adelante, el Departamento de Apoyo Operacional y su grupo consultivo mundial para la mejora de los procesos coordinará esta función de manera gradual, comenzando con las mejoras continuas de los procesos relacionados con los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a principios de 2020, seguidos de los procesos relacionados con la UE2 una vez que se hayan estabilizado.

Diseño y arquitectura de la solución funcional

135. El diseño de la solución funcional debe abordar las necesidades institucionales, los cambios en los procesos y los efectos de la gestión de datos para garantizar que las soluciones que se están diseñando sean las más apropiadas y eficaces para las necesidades institucionales.

136. Los equipos de expertos funcionales de Umoja realizan actualmente esta función, en colaboración con los especialistas, y seguirán haciéndolo en lo sucesivo.

Diseño, desarrollo y arquitectura de la solución técnica

137. Todos los aspectos del diseño y el desarrollo técnico, basados en las necesidades institucionales aprobadas, el diseño de procesos y el diseño funcional, deben ser responsabilidad de un equipo de expertos técnicos que aplique las mejores prácticas en el desarrollo de soluciones y se sirva de las tecnologías apropiadas.

138. Los expertos técnicos de Umoja desempeñan actualmente esta función y seguirán haciéndolo. Cuando los conocimientos técnicos correspondientes a una tecnología específica no sean competencia del equipo de Umoja, como en el caso de Siebel, Indico o gMeets, esta función debe seguir realizándola el equipo designado al efecto, a fin de garantizar el mantenimiento continuo de la solución.

Pruebas y formación

139. La experiencia adquirida de todos los despliegues de Umoja a lo largo de estos años ha puesto de relieve la importancia de la responsabilidad institucional respecto de las funciones de pruebas y capacitación para asegurar que la solución se adecue a las necesidades institucionales y que los especialistas participen desde la primera etapa gestionando los cambios y potenciando la adopción por parte de los usuarios. La capacitación para los usuarios de Umoja también debe ser una responsabilidad institucional, como también lo es actualizar los contenidos de dicha capacitación y adaptarlos a las necesidades.

140. Los equipos de responsables de procesos y los especialistas que se encargan de documentar las necesidades y diseñar el proceso deben realizar las pruebas para asegurar que la solución desarrollada satisfaga las necesidades institucionales antes de su puesta en marcha con fines de producción. En adelante, el Departamento de Apoyo Operacional coordinará esta función de manera gradual, comenzando con los procesos relativos a los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a principios de 2020, seguidos de los procesos relacionados con la UE2 una vez que se hayan estabilizado.

Implantación

141. El carácter altamente integrado de Umoja exige que la implantación de todas las nuevas funciones y las mejoras del sistema se planifiquen y ejecuten con sumo cuidado. La experiencia ha demostrado que, si esto no se planifica y ejecuta cuidadosamente y con gran rigor metodológico establecido por el proyecto sobre la base de las mejores prácticas adaptadas a la Organización, aumentarán los costos generados por la interrupción de las actividades y la estabilización después de la implantación. Por tanto, cada paso de la implantación debe seguir realizándose de manera centralizada para asegurar un enfoque coordinado de la gestión del cambio y el alineamiento con el desarrollo y el funcionamiento efectivo de la solución.

142. El equipo de Umoja está desempeñando esta función en estrecha coordinación con los equipos responsables de los procesos. En adelante, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y el Departamento de Apoyo Operacional coordinarán la implantación en estrecha colaboración con los equipos de responsables de procesos, de forma escalonada, comenzando con la implantación de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a principios de 2020, seguida de la implantación de la UE2 a finales de 2020.

Apoyo

143. Por último, es necesario seguir fortaleciendo las funciones de apoyo para abordar las cuestiones o solicitudes formuladas por los usuarios y mantener la estabilidad del sistema. La función de apoyo también implica determinar y analizar preguntas o cuestiones que se plantean con frecuencia y sugerir mejoras apropiadas en los procesos o sistemas institucionales para atender con eficacia las necesidades de los usuarios.

144. El modelo de apoyo de Umoja sigue operando en tres niveles. El nivel 1 es el servicio local o centralizado de asistencia técnica de tecnología de la información para responder a preguntas básicas o cuestiones estándar. El nivel 2, integrado por expertos en procesos y el Centro de Apoyo de Umoja, se ocupa de las cuestiones o solicitudes remitidas del nivel 1. Si se refieren a la configuración del *software* o al desarrollo técnico, se remiten al nivel 3 en el equipo de Umoja. Si bien no habrá cambios en el apoyo que se presta actualmente a los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, el apoyo institucional a la UE2, especialmente para el nivel 2, requerirá conocimientos especializados en esferas sustantivas como la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión de programas, la movilización de recursos, la gestión de asociados y la gestión de la cadena de suministro, y deberá reforzarse a lo largo de 2020 a medida que se estabilizan las soluciones conexas de Umoja.

145. El equipo del proyecto Umoja ha estado coordinando las funciones mencionadas anteriormente en estrecha colaboración con los equipos institucionales ampliados, los especialistas y los equipos de responsables de procesos. Desde principios de 2019, con el establecimiento del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional, las funciones institucionales relacionadas con las mejoras continuas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se han venido traspasando a los equipos apropiados en los dos departamentos, mientras que el Departamento de Apoyo Operacional sigue dirigiendo el despliegue de la gestión de la cadena de suministro. Hasta que estas funciones se hayan traspasado y estabilizado, el equipo de Umoja continuará coordinando todas las funciones enumeradas anteriormente, especialmente debido a las importantes interdependencias entre los proyectos de la UE2 y sus efectos individuales y colectivos en los módulos financieros básicos de la solución Umoja.

146. Como parte del modelo institucional final, debe establecerse un equipo central formado por expertos en políticas, procesos, datos y sistemas en todas las esferas

funcionales cubiertas por Umoja. Este equipo se centrará en las mejoras continuas para garantizar que Umoja siga aportando valor institucional y ayudando a las dependencias institucionales a examinar las operaciones y mejorar los modelos institucionales. Este equipo también se centrará en la gestión del cambio, que es uno de los factores de éxito más importantes en la transformación institucional, y asegurará la continua adecuación de Umoja al propósito que se persigue. En un plano más estratégico, la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión garantizará que las necesidades y prioridades institucionales se canalicen hacia el equipo de Umoja para su implementación.

147. Las experiencias adquiridas de la implantación y estabilización de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, y las recomendaciones de los expertos externos contratados en 2018 para examinar el estado de preparación de la Organización, confirman que la integración lleva tiempo para asegurar una transición sin tropiezos. Las funciones también deben estar debidamente dotadas de personal y financiación para su sostenibilidad a largo plazo. Por ejemplo, aunque en las implementaciones anteriores de Umoja las funciones se incorporaron a diversos grupos institucionales, algunas aún no están debidamente financiadas y por ello están afectando a las operaciones cotidianas y provocando un aumento de las actividades institucionales pendientes de tramitación.

148. La incorporación de UE2, que entraña funciones más sustantivas, estratégicas y ligadas a los programas, requerirá una planificación aún mayor y un período de transición más largo, ya que las funciones son más amplias y afectan a grupos de usuarios internos y externos para los cuales la solución de Umoja es relativamente nueva. Si bien la participación de los equipos institucionales ampliados en las primeras etapas de varios proyectos de la UE2 ha facilitado la adopción temprana por parte de los usuarios y la gestión del cambio, el esfuerzo no ha alcanzado su nivel óptimo debido a la insuficiencia de recursos y a las numerosas actividades paralelas que están siendo apoyadas por los diversos grupos de recursos.

Financiación

149. Como se mencionó anteriormente, la obtención de beneficios ya en curso requerirá funciones dotadas de recursos y financiación adecuados para garantizar la estabilidad. En abril de 2008, el Secretario General propuso que la financiación de la solución de planificación de los recursos institucionales no se limitara únicamente al presupuesto ordinario, ya que abarca todas las actividades administrativas de la Organización. Se propuso que se financiara con cargo a las principales fuentes de financiación, a saber, el 15 % con cargo al presupuesto ordinario, el 62 % con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y el 23 % con cargo a recursos extrapresupuestarios, sobre la base de la distribución de los recursos estimados para 2008-2009. En el párrafo 23 de la sección II de su resolución [63/262](#), la Asamblea General hizo suyo el proyecto de acuerdo de participación en la financiación de los gastos.

150. Debido a la diversidad de los elementos de costo de un sistema estable de planificación de los recursos institucionales y a los distintos factores determinantes de algunos de los elementos de costo, habría que volver a examinar el acuerdo de participación en la financiación de los gastos y modificarlo para convertirlo en un modelo híbrido que utilizaría una combinación ponderada de presupuesto/gastos y recuento de personal, y que se aplicaría a partir del ejercicio presupuestario de 2021. La metodología y la justificación se presentarán como parte del proyecto de presupuesto por programas para 2021 después de considerar también las implicaciones del *software* de suscripción recientemente adquirido, basado en servicios de computación en la nube.

VII. Gestión de riesgos

151. En el párrafo 21 de la sección XVII de su resolución 73/279, la Asamblea General destacó la importancia de asegurar que las lecciones aprendidas de los despliegues anteriores se siguieran teniendo en cuenta plenamente en la preparación de futuras implantaciones progresivas a fin de velar por unos despliegues más fluidos y evitar esfuerzos amplios de estabilización que podrían dar lugar a nuevas demoras, aumentos de costos y otros riesgos. En su octavo informe anual sobre los progresos realizados (A/74/153, párr. 50), la Junta de Auditores también recomendó que la Administración examinara continuamente los riesgos para el logro del despliegue completo de Umoja y aplicara estrategias de mitigación apropiadas.

152. Las soluciones de la UE2 siguen desplegándose en un enfoque gradual para garantizar la adecuada preparación institucional y la gestión del cambio, sobre la base de la experiencia adquirida, como reiteró en 2018 una empresa consultora independiente. Este enfoque también está en consonancia con la recomendación de la Junta de examinar las deficiencias detectadas de la preparación institucional y adoptar medidas para subsanar oportunamente esas deficiencias (A/74/153, párr. 52).

153. Como se mencionó anteriormente, la complejidad técnica de Umoja aumentó drásticamente con las soluciones de la UE2, varias mejoras de la infraestructura técnica y el lanzamiento de Umoja Mobile. Para mitigar esos riesgos, el proyecto siguió capacitando y formando de manera cruzada al personal clave, recurrió a los especialistas del proveedor del *software* cuando fue necesario y puso a prueba nuevas experiencias de usuario de manera gradual con entidades que tenían diversas bases de usuarios.

154. El final de la vida útil de la infraestructura de hardware de Umoja requirió la sustitución completa de cientos de servidores que daban soporte al actual entorno del sistema SAP de Umoja. Las mejoras consiguientes del hardware y el *software* se planificaron meticulosamente y se coordinaron con éxito con múltiples equipos técnicos a nivel global para garantizar la sustitución del hardware antes de que quedara obsoleto.

155. A medida que se siguen haciendo efectivas las funciones de la UE2, los equipos de responsables de procesos que prestan apoyo en múltiples aspectos de Umoja se ven sobrecargados por las responsabilidades adicionales de prestar apoyo en las funciones de la plataforma actual, atender con carácter urgente las solicitudes de apoyo en materia de producción y prestar apoyo a los despliegues de la UE2. La priorización de iniciativas institucionales clave, que no figuraban en el alcance original, sigue alargando los plazos para algunos despliegues de la UE2 en los que se necesita la participación institucional para asimilar nuevas políticas o procedimientos o validar los componentes de la solución. El proyecto Umoja sigue trabajando en estrecha colaboración con las dependencias institucionales para examinar esas prioridades y los consiguientes efectos en el alcance y el calendario. También serán necesarios mayores esfuerzos concertados en materia de gestión del cambio a medida que la base de usuarios siga creciendo más allá de los usuarios tradicionales de la planificación de los recursos institucionales.

VIII. Necesidades de recursos para 2020

156. El presupuesto aprobado para el proyecto hasta el final de 2019 es de 543.741.600 dólares, incluidos 104.764.800 dólares para 2018-2019. En comparación con el presupuesto aprobado de 55.136.400 dólares para 2019, los gastos previstos ascenderán a 42.402.410 dólares, lo que deja un saldo no utilizado de 12.733.990

dólares que puede arrastrarse al próximo ejercicio y destinarse a las necesidades de recursos para 2020. Los detalles se indican en el cuadro 3.

Cuadro 3
Necesidades de recursos para 2019 y 2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

| | Presupuesto aprobado para 2019 | Gastos en 2019 (al 1 de octubre de 2019) | Gastos previstos en 2019 (al 31 de diciembre de 2019) | Saldo no utilizado previsto en 2019 (arrastre) | Necesidades de recursos propuestas para 2020 | Necesidades de recursos adicionales para 2020 |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Puestos | 12 500,0 | 6 955,6 | 10 992,4 | 1 507,6 | 12 426,2 | 10 918,6 |
| Otros gastos de personal | 8 472,0 | 4 338,9 | 6 502,2 | 1 969,8 | 3 607,9 | 1 638,1 |
| Consultores | 800,0 | 122,0 | 317,0 | 483,0 | 404,7 | (78,3) |
| Viajes de funcionarios | 725,0 | 414,9 | 575,0 | 150,0 | 452,4 | 302,4 |
| Servicios por contrata | 30 205,0 | 12 887,4 | 21 934,5 | 8 270,5 | 16 381,9 | 8 111,4 |
| Gastos generales de funcionamiento | 2 184,4 | 1 463,7 | 1 924,4 | 260,0 | 1 951,6 | 1 691,6 |
| Suministros y materiales | 100,0 | 91,6 | 111,6 | (11,6) | 112,1 | 123,7 |
| Mobiliario y equipo | 150,0 | 31,7 | 45,3 | 104,7 | 41,2 | (63,5) |
| Subvenciones y contribuciones | – | 100,6 | – | – | – | – |
| Total | 55 136,4 | 26 406,5 | 42 402,4 | 12 734,0 | 35 378,0 | 22 644,0 |

157. El saldo no utilizado al final de 2019, estimado en 12,7 millones de dólares, refleja la tendencia de reducción de gastos desde 2017 mediante la continua reorganización de los puestos y el ajuste de la cartera de contratistas para reducir tanto el número como las tarifas por hora, la decisión, que se mantiene, de capacitar al personal y evitar el uso de un integrador de sistemas para las soluciones de la UE2, los grandes descuentos negociados para el nuevo software basado en la nube y los gastos aplazados a causa del retraso en la adquisición del *software* de planificación integrada de las operaciones y la contratación de los servicios profesionales conexos.

158. Los argumentos que justifican los 35,4 millones de dólares propuestos para 2020 se exponen en los párrafos siguientes.

Puestos y otros gastos de personal

159. En la sección XVII de su resolución [73/279](#), la Asamblea General reiteró su solicitud al Secretario General de que fortaleciese la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales, velando por que los conocimientos así adquiridos se preservaran en el seno de la Organización y reduciendo la dependencia de los servicios por contrata y las necesidades de recursos que conllevaba. Desde 2016, el proyecto viene organizando cursos de formación especializada para su personal a fin de asegurar la necesaria capacidad institucional de apoyo a Umoja. Desde mediados de 2016 hasta el final de 2019, el personal del proyecto habrá participado en casi 960 cursos de capacitación técnica (talleres *in situ*, aprendizaje electrónico, cursos dirigidos por instructores y conferencias virtuales) con un costo aproximado de 3,4 millones de dólares, utilizando planes de estudios de SAP personalizados y diseñados para cada experto de Umoja sobre la base de las necesidades y de componentes tecnológicos específicos. La inversión en formación ha eliminado la necesidad de contratar un

integrador de sistemas para configurar todas las soluciones de la UE2 y ha reducido los costos asociados a la transferencia de conocimientos de los contratistas.

160. El proyecto también viene ajustando sus recursos desde 2016 con miras a asegurar la combinación apropiada de aptitudes y una estructura de categorías adecuada, lo que ha supuesto la supresión de 45 plazas (4 D-1, 11 P-5, 19 P-4, 4 P-3 y 7 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) y la adición de 27 plazas subalternas (2 P-4, 11 P-3, 6 P-2 y 8 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal)) para crear una estructura más equilibrada que permita desarrollar capacidad y mantenerla.

161. Las necesidades estimadas para 2020, que ascienden a 12.426.200 dólares, permitirán sufragar los sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a 72 puestos (1 Subsecretario General, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 9 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal)) y 5 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías). Esta estructura, que se presenta en el anexo IV, es continuación de la estructura que se venía preparando desde 2016 y que culminó tres años después, en 2019, y es fundamental para aplicar la directiva de la Asamblea General de crear capacidad sostenible de apoyo a la solución y designar dirigentes apropiados del proyecto hasta que la solución esté plenamente estabilizada para su funcionamiento permanente.

162. Al 1 de octubre de 2019, había 60 puestos ocupados, 2 estaban bloqueados para personal en asignación interna y 9 estaban en proceso de contratación. Además, en las necesidades estimadas no se incluyen recursos para el puesto de Subsecretario General, cuyas funciones desempeña el Contralor desde febrero de 2019.

163. En 2020, las necesidades estimadas para otros gastos de personal ascenderán a 3.607.900 dólares, provisión con la que se sufragarán 23 plazas de personal temporario para el proyecto. El número exacto y la distribución de esas plazas se ajustará a lo largo de 2020 según la evolución de las necesidades y la disponibilidad de especialistas. La estimación general se basa en la supresión de 13 plazas de personal temporario para el final de 2019 como parte de la reducción general de los recursos del proyecto.

Consultores y expertos, y servicios por contrata

164. Como la complejidad técnica ha aumentado y ya no se va emplear un integrador de sistemas (proveedor especialista), se está reforzando el equipo básico con un grupo diverso de consultores con conocimientos especializados y proveedores de servicios por contrata. Se necesitará una provisión de 404.700 dólares para sufragar los servicios de cuatro consultores que seguirán trabajando a tiempo completo en 2020, dos de los cuales son programadores de Siebel coubicados con el equipo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Bangkok. A finales de 2019 se prescindirá de 6 de los 10 consultores empleados durante 2019, ya que el equipo del proyecto estará en condiciones de absorber el volumen de trabajo en sus planes de trabajo.

165. Las necesidades de recursos previstas para 2020 en concepto de servicios por contrata ascienden a 16.381.900 dólares, que se destinarán a sufragar diversos productos y servicios especializados. Esa suma incluye 557.000 dólares para un pequeño equipo del anterior integrador de sistemas, que proporcionará apoyo de reparación de averías de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. La provisión de 1.700.000 dólares sufragaría los gastos de un servicio de apoyo especial proporcionado por SAP, la empresa proveedora del *software*, para resolver problemas relacionados con los productos, incluidos problemas de funcionamiento. Se ha presupuestado un total de 1.500.000 dólares para licencias adicionales que permitirán absorber el uso creciente de los numerosos componentes de la UE2. Dado que el

proyecto ha asumido la mayor parte del desarrollo de la UE2, cuenta con dos proveedores para complementar el personal del proyecto con un equipo de programadores con experiencia, con un costo de 7.734.900 dólares, que trabajan bajo la dirección de los expertos técnicos de Umoja. Además, se prevé que se necesitarán 4.140.000 dólares para sufragar capacidad especializada de SAP para el desarrollo del *software* de planificación integrada de las operaciones basado en la computación en la nube, incluida la integración con la solución Umoja en las oficinas. En total, aproximadamente 35 miembros de ese personal prestarán asistencia al equipo de Umoja en el primer semestre de 2020, número que se habrá reducido a unos 25 para el final del año. En 2015/16, este número fue de 110 aproximadamente, y el promedio durante 2019 fue de unos 44.

166. En la partida de servicios por contrata para 2020 se incluyen unas necesidades estimadas de 750.000 dólares para servicios de capacitación técnica de SAP a fin de seguir desarrollando las aptitudes técnicas de SAP del personal básico del proyecto. Esta inversión continua en las aptitudes del equipo básico es fundamental para mantener la solución, ya que la Organización ya no utiliza los servicios de un integrador de sistemas que suele proporcionar personal cualificado. El equipo básico ha de estar al día en sus conocimientos y aptitudes porque la tecnología tiende a evolucionar rápidamente y el proveedor seguirá mejorando y actualizando su *software*.

Viajes y capacitación del personal del proyecto

167. Como se ha mencionado anteriormente, las soluciones de la UE2 comprenden una amplia gama de nuevas funcionalidades e interesan a un grupo muy diverso de usuarios internos y externos, como se muestra en la figura V. La gestión del cambio, el apoyo constante a los usuarios en las oficinas, la formación de instructores y las reuniones informativas para grupos externos, entre otras cosas, harán necesarios viajes de expertos en las diversas funciones del sistema, en ocasiones respaldados también por expertos en aspectos técnicos. La labor de dichos expertos es fundamental para lograr una adopción apropiada por parte de los usuarios y reducir los problemas después de la implantación.

168. La suma de 452.400 dólares se desglosa de la siguiente manera: 113.200 dólares para atender la demanda prevista de viajes de expertos en procesos para 2020, y 339.200 dólares para viajes del personal del proyecto que ha de recibir capacitación especializada de SAP.

Gastos generales de funcionamiento

169. Con los recursos para gastos generales de funcionamiento en 2020, estimados en 1.951.600 dólares, se sufragarán gastos de alquiler (1.590.000 dólares para 100 personas, a razón de 15.900 dólares por persona), acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento informático, incluidos cuentas de red y puertos de red (167.500 dólares) y gastos de comunicaciones (194.100 dólares), incluidas redes privadas virtuales y Citrix.

Suministros y materiales, y mobiliario y equipo

170. Las necesidades estimadas en concepto de suministros y materiales de oficina, que ascienden a 112.100 dólares, incluyen el costo de materiales de comunicación, como carteles y folletos, que son elementos esenciales para la gestión del cambio. La provisión de 41.200 dólares para mobiliario y equipo en 2020 incluirá el costo de reemplazar 28 computadoras portátiles, a fin de que el equipo de desarrollo del *software* disponga de computadoras fiables y potentes para llevar a cabo su labor. La provisión también sufragará el equipo de videoconferencias que es fundamental para

las innumerables reuniones y talleres que son parte integral de la labor del equipo y para una participación institucional sostenida.

171. Teniendo en cuenta la consignación aprobada hasta el final de 2019 y los recursos propuestos para 2020, la estimación del presupuesto acumulativo hasta el final de 2020 se indica en el cuadro 4.

Cuadro 4

Necesidades de recursos cumulativos para el período 2008-2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

| | <i>Recursos aprobados, 2008-2019</i> | <i>Necesidades de recursos adicionales para 2020</i> | <i>Total de recursos necesarios (2008-2020)</i> |
|------------------------------------|--|--|---|
| Puestos | 127 722,9 | 10 918,6 | 138 641,5 |
| Otros gastos de personal | 64 897,1 | 1 638,1 | 66 535,2 |
| Consultores | 3 553,5 | (78,3) | 3 475,2 |
| Viajes de funcionarios | 7 810,8 | 302,4 | 8 113,2 |
| Servicios por contrata | 264 402,4 | 8 111,4 | 272 513,8 |
| Gastos generales de funcionamiento | 27 044,8 | 1 691,6 | 28 736,4 |
| Suministros y materiales | 984,8 | 123,7 | 1 108,5 |
| Mobiliario y equipo | 47 325,3 | (63,5) | 47 261,8 |
| Total | 543 741,6 | 22 644,0 | 566 385,6 |

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

A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2020

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

173. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos necesarios para finalizar las actividades que se tiene previsto llevar a cabo en 2020. La financiación propuesta de estas necesidades se prorratearía de conformidad con el arreglo aprobado sobre participación en la financiación de los gastos, según figura en el cuadro 5.

Cuadro 5
Resumen de las necesidades de recursos propuestas para 2020, por fuente de financiación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

| <i>Fuente de recursos</i> | <i>2008-2019</i> | <i>2008-2020</i> | <i>Recursos propuestos para 2020</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---|------------------|------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Presupuesto ordinario | 81 372,7 | 84 769,3 | 3 396,6 | 15 |
| Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz | 337 257,3 | 351 296,6 | 14 039,3 | 62 |
| Recursos extrapresupuestarios | 125 111,6 | 130 319,7 | 5 208,1 | 23 |
| Total | 543 741,6 | 566 385,6 | 22 644,0 | 100 |

B. Medidas recomendadas para su adopción por la Asamblea General

174. Se solicita a la Asamblea General que:

- a) Tome nota de los progresos realizados en la implementación de Umoja desde la publicación del décimo informe sobre la marcha del proyecto;
- b) Apruebe las necesidades de recursos para el proyecto en 2020, que ascienden a 22.644.000 dólares;

Presupuesto por programas

c) Apruebe una suma de 3.396.600 dólares en relación con el componente 1 (Proyecto de planificación de los recursos institucionales) de la subsección 29A (Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión) del presupuesto por programas para 2020, que representa la parte del presupuesto ordinario correspondiente a los costos del proyecto de Umoja en 2020;

d) Revise la suma consignada en el proyecto de presupuesto por programas para 2020 reduciendo en 1.069.100 dólares las provisiones en relación con la subsección 29A (Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión);

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

e) Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 14.039.300 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 2020 y el 30 de junio de 2021;

Recursos extrapresupuestarios

f) Observe que se financiarán necesidades por valor de 5.208.100 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico de 2020.

Anexo I

Despliegues de Umoja en 2018 y 2019

2018

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>T1 COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL - FASE 3 Subsidio de educación</p> <p>DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PÚBLICA – <i>Migración a Umoja</i> Personal de centros de información de las Naciones Unidas administrado por el PNUD en América Latina y Asia</p> <p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS Ventanilla única – Sede</p> | <p>T2 DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD – Migración a Umoja Personal del Cuadro Orgánico administrado por el PNUD</p> <p>MÓDULO DE VIAJES DE UMOJA - GRUPO 5 Personal de contratación nacional, personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas, consultores y contratistas individuales, voluntarios de las Naciones Unidas y demás personal no de plantilla</p> | <p>T3 ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO Actualización de HANA – Renovación de la infraestructura para adecuar la tecnología HANA a los requisitos de <i>software</i> de la Ampliación 2 de Umoja</p> <p>DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PÚBLICA – MIGRACIÓN A UMOJA Personal de centros de información de las Naciones Unidas administrado por el PNUD en África, Asia Central y el Oriente Medio</p> <p>GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Y ACTUALIZACIÓN DEL PORTAL</p> <p>GESTIÓN DEL ESPACIO INMOBILIARIO Sede, oficinas fuera de la Sede y comisiones regionales</p> <p>GESTIÓN DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS Y LAS RELACIONES CON LOS DONANTES Gestión de las relaciones con los donantes – Grupo 1</p> | <p>T4 GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS Gestión de participantes en reuniones</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Aplicación de gestión estratégica (Lanzamiento del producto de presupuestación basada en los resultados – mantenimiento de la paz y marco de resultados anuales – presupuesto ordinario)</p> <p>Módulo de presupuestación para las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario (lanzamiento de 16 formularios)</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN Gestión del programa de subvenciones (Grantor Management), gestión de solicitudes, acuerdos y datos financieros de los asociados en la ejecución – Fase 1 y Grupo 1</p> |
|---|--|---|--|

2019

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>T1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Módulo de presupuestación para las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario</p> <p>Módulo de gestión de carteras y proyectos – Fase 1 Entidades de la fase piloto</p> <p>Módulo de ajuste – Fase 1</p> <p>GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Gestión del transporte – Fase 1</p> <p>GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE PERSONAL UNIFORMADO Mejoras en las declaraciones de las necesidades de las unidades y en el sistema electrónico del equipo de propiedad de los contingentes – Fase 1</p> <p>IMPLEMENTACION DE LA REFORMA Reforma de las esferas de gestión, paz y la seguridad, y desarrollo</p> <p>ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO Actualización y mejoras de HANA</p> | <p>T2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Aplicación de gestión estratégica para las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario</p> <p>Aplicación de gestión estratégica para las entidades de mantenimiento de la paz</p> | <p>T3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Aplicación de supervisión del desempeño para las entidades de mantenimiento de la paz</p> <p>Módulo de presupuestación para las entidades de mantenimiento de la paz</p> <p>GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE PERSONAL UNIFORMADO Memorando de entendimiento, reclamaciones, cálculos y pagos por equipo de propiedad de los contingentes y reclamaciones no sujetas a informes de verificación, informes sobre dotación de efectivos y pagos – Fase 2</p> <p>UMOJA MOBILE Aplicaciones de solicitud de licencia, aprobación de licencia y nómina – Fase 1 para el Grupo 1</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN Fase 1.1 e informes de inteligencia institucional</p> <p>ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO Migración a la nueva infraestructura Actualización de la base de datos de Oracle</p> | <p>T4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Tablero de supervisión del desempeño de determinadas misiones de mantenimiento de la paz</p> <p>Módulo de ajuste – Fase 2</p> <p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS Migración de la infraestructura de Indico de Ginebra a Brindisi</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN Fase 1.2 y Grupo 2</p> <p>UMOJA MOBILE Fase 1 para el Grupo 2</p> <p>GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Gestión del transporte – Fase 2</p> <p>MEJORAS DE LA INFRAESTRUCTURA Alta disponibilidad de sistemas básicos</p> |
|---|--|--|--|

Anexo II

Despliegue de Umoja en 2020

2020

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>T1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Supervisión del desempeño para entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario</p> <p>PORTAL DE CUOTAS Estado de las cuotas, para los Estados Miembros</p> <p>UMOJA MOBILE Grupo 3</p> | <p>T2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Aplicación y tablero de gestión estratégica – Mejoras continuas</p> <p>Módulo de gestión de carteras y proyectos – Fase 2</p> <p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS Actualización a Indico 2.0</p> | <p>T3 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Planificación de la demanda y planificación de la red de suministro</p> <p>GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE PERSONAL UNIFORMADO Implementación del Grupo de Trabajo de 2020 sobre el equipo de propiedad de los contingentes</p> <p>UMOJA MOBILE Actualización del portal de autoservicio para empleados – Versión 1</p> | <p>T4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Aplicación y tablero de gestión estratégica – Mejoras continuas</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN Mejoras continuas – Fase 2</p> <p>UMOJA MOBILE Actualización del portal de autoservicio para empleados – Versión 2</p> |
|---|--|--|--|

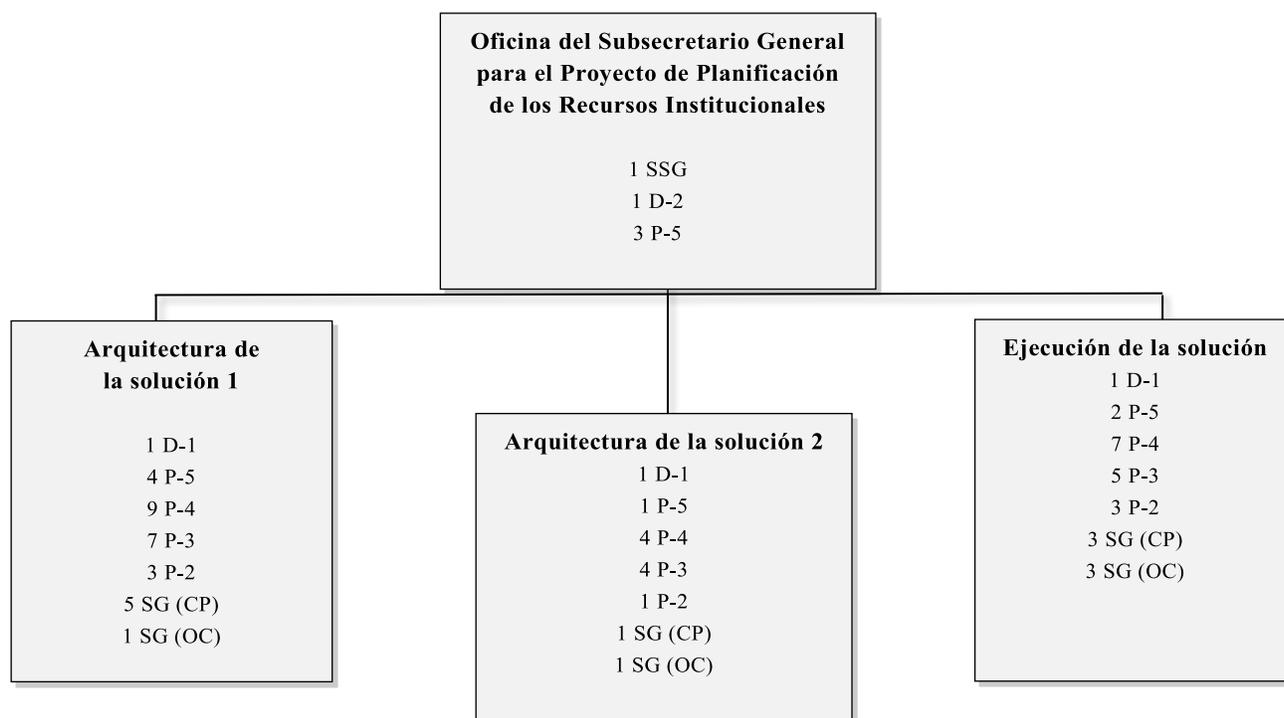
Anexo III**Gastos del proyecto Umoja desglosados por fase (al 1 de octubre de 2019)**

(En dólares de los Estados Unidos)

| <i>Año</i> | <i>Fase del proyecto</i> | <i>Gastos de personal</i> | <i>Gastos no relacionados con el personal</i> |
|--------------|---|---------------------------|---|
| 2008-2009 | Inicio del proyecto | 3 974 084 | 274,017 |
| 2008-2015 | Diseño del proceso | 31 468 527 | 76 495 544 |
| 2008-2019 | Infraestructura (hardware) | 2 655 881 | 33 176 143 |
| 2010-2019 | Infraestructura (licencias y mantenimiento de <i>software</i>) | – | 57 166 475 |
| 2012-2015 | Fundamentos | 12 178 343 | 51 274 054 |
| 2012-2019 | Integración | 68 543 251 | 46 966 265 |
| 2014-2019 | Mejoras continuas y apoyo a la producción | 38 750 160 | 36 319 360 |
| 2016-2019 | Ampliación 2 de Umoja | 20 032 446 | 35 684 354 |
| Total | | 177 602 692 | 337 356 212 |

Anexo IV

Organigrama y distribución de los puestos para 2020



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