



**Sexagésimo noveno período de sesiones**  
Temas 131 y 147 del programa provisional\*

**Presupuesto por programas para el bienio 2014-2015**

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

## **Sexto 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 que la Asamblea pidió al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre la marcha del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales. En el informe se proporciona información actualizada desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#) y Add.1).

#### **Situación del proyecto**

Desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto, se ha hecho un progreso constante en Umoja. Tras examinar las lecciones extraídas de su aplicación experimental en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano en julio de 2013, los Fundamentos de Umoja se desplegaron en todas las operaciones de mantenimiento de la paz, la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) (grupo 1) el 1 de noviembre de 2013. Posteriormente, los Fundamentos de Umoja se desplegaron también de manera satisfactoria en 14 misiones políticas especiales, el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua, el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait (grupo 2) el 1 de marzo de 2014.

\* [A/69/150](#).



Los Fundamentos de Umoja están en pleno funcionamiento en todas las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales apoyadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las oficinas en la Sede de las Naciones Unidas que participan en el apoyo y la supervisión de esas misiones. Además, la integración de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se desplegó en forma experimental en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH) el 1 de julio de 2014. Al fin de agosto de 2014, Umoja tenía más de 5.000 usuarios finales que participaban en las transacciones, y más de 1.600 funcionarios de la MINUSTAH tenían acceso a la función de autoservicio para empleados.

### **Calendario de despliegue revisado**

A medida que el proyecto seguía adelante y la Organización absorbía la experiencia adquirida, el Comité Directivo hizo ajustes en el plan de despliegue. Dichos ajustes equilibran la necesidad de mantener un ritmo de despliegue conforme a la realidad dentro del calendario aprobado por la Asamblea General en su resolución 67/246, por un lado, con la capacidad de la Organización para absorber el grado de cambio que Umoja aporta, por el otro.

En la sección III del presente informe se describen los ajustes más recientes del plan, que fueron aprobados por el Comité Directivo en septiembre de 2014. El plan sigue estando de conformidad con el calendario global aprobado por la Asamblea General en su resolución 67/246 de desplegar los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 a nivel de toda la Secretaría de las Naciones Unidas para el fin de 2015 y de completar la ejecución en 2016.

A principios de 2017, como se ha previsto, se instalará la Ampliación 2 de Umoja, que comprende funciones relacionadas principalmente con la gestión de la cadena de suministro, la formulación de presupuestos y la gestión de programas.

### **Gobernanza**

El modelo de gobernanza ampliado que se describió en el quinto informe sobre la marcha del proyecto continúa en vigor. Durante el período que se examina, el personal directivo superior de la Organización dio prueba, una y otra vez, de su firme apoyo y dedicación personal para asegurar el éxito del proyecto Umoja.

El Secretario General, que persevera en su dinámica dirección del proyecto, presidió una reunión celebrada en febrero de 2014 en la que todos los jefes de departamentos y oficinas renovaron su compromiso con la implantación satisfactoria de Umoja en sus respectivas entidades.

Durante el período que se examina, la Administración y el equipo de Umoja pusieron empeño para dar efecto a las recomendaciones de los órganos de supervisión.

Se fortalecieron la gestión del proyecto y la capacidad de planificación integrada. Se perfeccionaron la vigilancia y la presentación de informes en relación con los productos e hitos del proyecto en comparación con los gastos y las previsiones presupuestarias. Se fortalecieron asimismo la supervisión y la gestión de los riesgos, con una mejor vigilancia y remisión de los problemas a niveles superiores. Se mejoró la capacidad de respuesta, con el resultado de una gran reducción de los elementos de riesgo detectados de 199 a 38 y de los problemas de

491 a 41 en el ejercicio terminado el 31 de marzo de 2014. En la esfera de las adquisiciones, se estima que el contrato para el apoyo a las necesidades a largo plazo de Umoja se suscribirá en septiembre de 2014, lo cual significa que habrá una única entidad integradora de sistemas para prestar esos servicios en el futuro.

### **Preparación institucional**

Cuando se completaron los primeros despliegues sobre el terreno se advirtió claramente que el grado de preparación institucional era el desafío más importante para el proyecto Umoja.

Conforme a las mejores prácticas del sector, se estableció un equipo de tareas de alto nivel encargado del examen posterior a la implantación, con el mandato de efectuar un examen periódico de la adopción de los Fundamentos de Umoja, tomar las medidas correctivas necesarias e impartir orientación sobre medidas preventivas para mejorar el plan de futuros despliegues. La asociación y la colaboración entre el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el equipo de Umoja, los responsables de los procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información se fortalecieron aún más durante el período que se examina, creando así unas condiciones más propicias para una mejor adopción y el despliegue futuro de la solución.

La adopción de Umoja impone la convergencia de numerosos modelos operativos, que venían evolucionando durante muchos años en consonancia con las condiciones locales, en particular en las operaciones de mantenimiento de la paz. Si bien había habido un claro reconocimiento de la diversidad operacional en toda la Secretaría, los trabajos preparatorios para el despliegue en cada entidad pusieron de manifiesto la profundidad y la escala de la diversidad a nivel de todas las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas. Tres problemas subsidiarios están relacionados con esta cuestión: a) la necesidad de aplicar un modelo operativo común, que atienda a las necesidades institucionales de todas las entidades; b) la necesidad de elaborar un itinerario especialmente adaptado, desde cada modelo operativo actual hasta el nuevo modelo operativo común; y c) la necesidad de mantener satisfactoriamente la continuidad de las operaciones en todas las entidades durante el proceso de implantación de Umoja.

Con miras a una adopción apropiada del nuevo modelo armonizado, la Organización está ahora examinando y actualizando sus políticas y prácticas y ajustando procesos, funciones y responsabilidades. También está ampliando el cuadro de expertos de Umoja y sensibilizando mejor a la administración a fin de que pueda mejorar su gestión con arreglo al nuevo modelo. Esta mayor comprensión de la nueva modalidad de trabajo aportada por Umoja será esencial para crear un sistema de gestión que sea conducente a una filosofía de mejoramiento continuo, en la que se determinen y aprovechen las nuevas oportunidades para realizar plenamente el potencial de Umoja.

Durante el período que se examina, se observó que era imposible erigir una solución totalmente integrada a nivel de toda la Organización sobre la base de una organización fragmentada con operaciones compartimentadas. La Organización está haciendo avances para definir las opciones encaminadas a un “resultado final” óptimo en el contexto de un nuevo modelo global de prestación de servicios, que se presentarán a la Asamblea General para su examen en su septuagésimo período de

sesiones. En el ínterin, Umoja está introduciendo los cambios necesarios para permitir la implantación correcta de una solución institucional común mediante la realización de cada tarea al nivel de agregación correspondiente y, en la medida de lo posible, la reducción de la complejidad del plan de implantación progresiva por vía de la simplificación y racionalización de los procesos operativos antes del despliegue.

### **Beneficios**

El Secretario General sigue resuelto a realizar para 2019 los beneficios cualitativos y los beneficios cuantitativos recurrentes del proyecto, en una amplitud de entre 140 millones de dólares y 220 millones de dólares. Por despliegue gradual se entiende que los beneficios se han de concretar progresivamente durante varios años entre 2017 y 2019. Se estima que los beneficios cuantitativos acumulados para 2017 ascenderían a 81,4 millones de dólares, compuestos de 30 millones de dólares en relación con el presupuesto ordinario y 51,4 millones de dólares en relación con las operaciones de mantenimiento de la paz. Debe advertirse que los responsables de los procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información continuarán interviniendo activamente en el proceso de validar los enunciados de los beneficios de sus respectivos procesos en todas las entidades de la Secretaría, teniendo en cuenta tanto las fases funcionales como la secuencia del despliegue.

### **Transversalización de Umoja en la Secretaría de las Naciones Unidas**

Ya se ha dado comienzo a la aplicación del plan para transferir gradualmente conocimientos y responsabilidades del equipo de Umoja a las correspondientes dependencias institucionales de la Secretaría. El equipo de Umoja, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y los responsables de los procesos gestionan mancomunadamente este esfuerzo. Todas las tareas relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, en última instancia, se transferirán al Oficial Principal de Tecnología de la Información; por otra parte, los conocimientos institucionales especializados que se requieren para funcionar en el marco del nuevo modelo operativo y asegurar la mejora continua se transferirán, cuando proceda, a los departamentos responsables de los procesos y a las oficinas con facultades de reconversión institucional.

### **Necesidades de recursos**

En el quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#)) se presentaron estimaciones de los recursos necesarios por valor de 360.856.800 dólares con destino al proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015, lo que representaba un aumento de 12.718.300 dólares en relación con el presupuesto aprobado de 348.138.500 dólares para el proyecto. En esa ocasión no se solicitó financiación adicional. El Secretario General indicó que las necesidades de recursos revisadas y una propuesta de financiación adicional se presentarían en el sexto informe sobre la marcha del proyecto. El Secretario General dijo asimismo que en el sexto informe sobre la marcha del proyecto se presentarían las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017.

En el presente informe se ofrecen detalles de las necesidades de recursos revisadas para el proyecto hasta el fin de 2015 por valor de 385.060.300 dólares, para las cuales se solicita la aprobación de la Asamblea General. En el informe también se dan detalles de los gastos previstos del proyecto para 2016 y 2017 por valor de

30.395.800 dólares y 23.895.700 dólares, respectivamente, respecto de los cuales se pide a la Asamblea General que tome nota.

Esas necesidades de recursos adicionales reflejan los ajustes en el plan de implantación, incluido un apoyo ampliado después de la implantación con destino a las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; una expansión importante de las actividades de capacitación y el fortalecimiento de la preparación institucional y partidas para trabajos de diseño, en previsión del despliegue de los grupos 3, 4 y 5.

Se solicita a la Asamblea General que apruebe la propuesta del Secretario General de financiar necesidades de recursos adicionales por valor de 36.921.800 dólares, cuyos detalles se describen en la sección IV del presente informe, a fin de que el proyecto Umoja pueda ejecutar su plan hasta el 31 de diciembre de 2015.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	7
II. Gobernanza y supervisión del proyecto . . . . .	7
A. Sinopsis de la gobernanza . . . . .	7
B. Medidas adoptadas para fortalecer la implicación en el proyecto y la rendición de cuentas . . . . .	7
C. Información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión . . . . .	8
III. Situación . . . . .	10
A. Sinopsis . . . . .	10
B. Despliegues anteriores . . . . .	11
C. Logros, problemas y lecciones extraídas . . . . .	13
D. Calendario de despliegue revisado . . . . .	18
E. Realización de beneficios . . . . .	21
F. Controles internos y gestión del riesgo . . . . .	21
G. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo del proyecto Umoja . . . . .	22
H. Plan de transversalización . . . . .	25
I. Dotación de personal del proyecto . . . . .	26
IV. Necesidades de recursos . . . . .	28
A. Sinopsis de las necesidades totales de recursos previstas del proyecto Umoja . . . . .	28
B. Implantación en el período comprendido entre 2008 y 2013 . . . . .	33
C. Necesidades de recursos revisadas para 2014 y 2015 . . . . .	34
D. Necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017 . . . . .	40
V. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General . . . . .	43
A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas del proyecto Umoja . . . . .	43
B. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General . . . . .	44
Anexo	
Organigrama y distribución de puestos para 2015 . . . . .	46

## I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea pidió al Secretario General que actualizara anualmente los progresos del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales. En el informe se examinan las solicitudes hechas por la Asamblea General en su resolución [67/246](#). También se presenta información actualizada sobre la situación del proyecto desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#)).

## II. Gobernanza y supervisión del proyecto

### A. Sinopsis de la gobernanza

2. El proyecto Umoja se ha beneficiado del modelo de gobernanza ampliado que se describió en el quinto informe sobre la marcha del proyecto.

3. El Comité de Gestión de las Naciones Unidas, presidido por el Jefe de Gabinete, sigue velando por asegurar la coherencia del proyecto con otros mandatos sobre iniciativas de reforma en toda la Organización. El Director del Proyecto Umoja es miembro del Comité de Gestión.

4. Como parte del marco de gestión de los riesgos institucionales y controles internos, el Comité de Gestión determinó que la transformación institucional constituía un riesgo fundamental al que la administración debía prestar atención. La responsabilidad por la gestión del riesgo institucional se ha encomendado al Secretario General Adjunto de Gestión.

5. El Comité Directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión, supervisa la gestión estratégica y operacional del proyecto y determina las medidas necesarias para asegurar la ejecución satisfactoria del plan aprobado por la Asamblea General en la resolución [67/246](#).

6. Durante el período que se examina, el Comité Directivo siguió vigilando de cerca los riesgos estratégicos; tomó medidas preventivas y correctivas, tales como la creación de un equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación; evaluó periódicamente la viabilidad del plan de despliegue; e introdujo las revisiones necesarias a fin de preservar un equilibrio adecuado entre la necesidad de mantener un ritmo de despliegue ajustado a la realidad y la de asegurar la estabilización de las operaciones en las entidades en que ya se hubiera implantado el proyecto Umoja.

### B. Medidas adoptadas para fortalecer la implicación en el proyecto y la rendición de cuentas

7. El Secretario General, que persevera en su dinámica dirección del proyecto, presidió una reunión celebrada en febrero de 2014, en la que todos los jefes de departamentos y oficinas renovaron su compromiso con la aplicación satisfactoria de Umoja en sus respectivas entidades.

8. Los pactos del personal directivo superior con el Secretario General siguen siendo un instrumento útil para asegurar que los departamentos y oficinas estén comprometidos con la implantación satisfactoria del proyecto Umoja y la realización de los beneficios que este promete. Las evaluaciones de los pactos, hasta la fecha, han puesto de manifiesto la plena colaboración de los jefes de departamentos y oficinas. Los indicadores de futuros pactos se centrarán, cada vez más, en la necesidad de asegurar la adopción integral de la solución.

9. Durante el período que se examina, se observó un fortalecimiento satisfactorio del concepto del responsable del proceso y de la asociación del proyecto Umoja con los jefes de departamentos y oficinas. Se establecieron o continuaron varias actividades, tales como la vigilancia de los progresos realizados por las partes interesadas con sistemas de puntuación consolidados; las reuniones mensuales del Comité Directivo de Umoja; la creación del equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación; y se celebran reuniones periódicas de los responsables de los procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información para examinar las medidas necesarias a fin de armonizar a la Organización con las mejores prácticas integradas en la solución Umoja.

10. El responsable del proyecto celebra reuniones con los jefes de los departamentos y oficinas pertinentes para resolver problemas y examinar soluciones en preparación de futuros despliegues. El personal directivo superior, que atribuye prioridad a las actividades relacionadas con el despliegue del proyecto Umoja, ha convenido en facultar y apoyar a los equipos de despliegue en sus departamentos y oficinas. Se ha comprometido a hacer realidad los beneficios del procesamiento armonizado a medida que se vayan estabilizando las nuevas modalidades de trabajo en Umoja.

### **C. Información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión**

11. Durante el período del presente informe, el proyecto fue examinado tanto por la Junta de Auditores como por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. En su tercer informe anual sobre la marcha del proyecto (A/69/158), la Junta observó que la solución Umoja era técnicamente viable y que, a pesar de la complejidad del proyecto, se habían logrado hitos importantes. La Junta, sin embargo, señaló a la atención la lentitud de los avances en el desarrollo de las competencias, capacidades y aptitudes para adoptar prácticas de trabajo diferentes en toda la Organización.

12. La Junta reconoció el establecimiento de un proceso de examen posterior a la implantación para evaluar la estabilidad de la solución. Ese examen se llevará a cabo seis meses después de la distribución de una versión importante de la solución.

13. La Junta reconoció asimismo el activo papel del Comité Directivo en la evaluación de las lecciones extraídas y la adaptación del plan para la implantación progresiva en el futuro con miras a tener en cuenta la necesidad de cimentar la solución y seguir afianzando la preparación institucional y velar por que haya una mayor capacidad para hacer frente a los problemas del “día 2” (esto es, los problemas posteriores a la implantación).

14. A fin de aprovechar al máximo la conclusión exitosa del proyecto y la consecución de sus objetivos, la Junta formuló las siguientes recomendaciones

nuevas y adicionales a la Administración: a) que se volviera a evaluar la viabilidad del presupuesto y el calendario revisado del proyecto que se había acordado en febrero de 2014, teniendo en cuenta las lecciones extraídas de los despliegues; b) que los jefes de las dependencias institucionales, los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto proporcionaran una confirmación positiva al Comité de Gestión de que se contaba con todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación progresiva exitosa; c) que se siguiera incorporando el concepto de implicación en el proceso mediante un fortalecimiento de la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales; d) que se asegurara que los jefes de las dependencias institucionales tuvieran los recursos y las competencias necesarios para aplicar con éxito los procesos institucionales estándar y los nuevos métodos de trabajo; y e) que los responsables de los procesos utilizaran lo aprendido en las fases de aplicación anteriores para corregir cualquiera de las hipótesis relativas a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos cuando elaboraran los planes de realización de beneficios para cada departamento u oficina.

15. El progreso alcanzado en la aplicación de las recomendaciones de auditoría anteriores pone de manifiesto la determinación del equipo del proyecto de dar efecto a las observaciones de la Junta.

16. De las 13 recomendaciones formuladas por la Junta en su segundo informe, seis están en vías de aplicación, cuatro se han iniciado y tres han sido dadas por concluidas por la Junta. En su primer informe sobre la marcha de los trabajos, la Junta formuló 13 recomendaciones, tres de las cuales se aplicaron en 2012. De las 10 recomendaciones pendientes, se han aplicado otras dos, cinco están en vías de aplicación, una no se ha aplicado y dos han sido dadas por concluidas por la Junta.

17. La Junta reconoció los progresos realizados con miras a la aplicación de las recomendaciones relacionadas con los siguientes aspectos: a) la elaboración, comunicación y puesta en marcha de un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de los datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales; b) la adopción de un enfoque coherente para la realización de los beneficios que incluyera categorías claras de beneficios cualitativos y cuantitativos y la manera en que se cuantificarían las distintas categorías de beneficios; c) la formulación de la forma en que se gestionaría el cambio y se incorporarían prácticas de trabajo más eficientes y normalizadas en toda la Organización; y d) la gestión del riesgo. La Junta reconoció que era justificable que la aplicación de algunas recomendaciones estuviera todavía en curso, como por ejemplo las relativas a la realización de los beneficios, que era un proceso iterativo multianual. La Junta observó asimismo que varias de sus recomendaciones en relación con el resto de la Administración y su aplicación requerirían esfuerzos coordinados entre distintos departamentos y oficinas de la Secretaría.

18. Al fin de junio de 2014, quedaban pendientes dos recomendaciones principales formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI):

a) El Comité Directivo de Umoja debiera velar por que se validaran los resultados de las fases de diseño para confirmar que se conformaban al requisito de la Asamblea General de reducir al mínimo la adaptación del nuevo sistema;

b) La Oficina de Umoja debiera ultimar la documentación en apoyo de la calidad de los datos llevando a su conclusión: una plantilla de especificación técnica

de la conversión de datos; un plan de conversión de datos; una plantilla del guión de ensayo de la conversión de datos; las normas de desarrollo de Umoja; una estrategia para delinear el horizonte de clientes de Umoja; y las normas de datos de Umoja.

19. El equipo de Umoja sigue colaborando con la OSSI con miras a la conclusión inminente de las recomendaciones.

### **III. Situación**

#### **A. Sinopsis**

20. Durante el período que se examina, Umoja hizo progresos constantes, y el Comité Directivo adoptó decisiones sobre los ajustes necesarios en el calendario en función de las lecciones extraídas. Umoja pasó a ser realidad, por primera vez, en julio de 2013 y, para marzo de 2014, se habían aplicado los Fundamentos de Umoja en todas las misiones sobre el terreno que recibían apoyo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

21. La solución ha probado ser funcional y, como lo demostraron el proveedor de programas informáticos de planificación de los recursos institucionales y los integradores de sistemas, es una de las más sofisticadas y complejas soluciones de planificación de los recursos institucionales en su género. Podrá dar apoyo a una organización amplia, dinámica y compleja como las Naciones Unidas, con posibilidades de que se pueda aplicar en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

22. Merced a la implantación de Umoja, la Organización, por primera vez, podrá tener acceso en tiempo real a una sola fuente de información, que propiciará una adopción de decisiones más rápida y mejor informada.

23. El proceso de armonización y normalización avanza a ritmo sostenido, atemperado por la capacidad de la Organización para asimilar el cambio. Como lo destacó la Asamblea General en su resolución [63/262](#), es necesario aplicar las diversas funciones del sistema de planificación de los recursos institucionales, en las diversas oficinas de las Naciones Unidas en todo el mundo, de una forma planificada y gradual que reduzca al mínimo los efectos del cambio en la Organización y sus recursos, a fin de atenuar los riesgos en materia de organización y de administración.

24. A fin de prosperar en este quehacer, los responsables de los procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información están adoptando medidas proactivas para armonizar aún mejor las prácticas y los procesos institucionales de la Secretaría con la solución Umoja. En la actualidad, la Organización está revisando y actualizando sus políticas y prácticas, promoviendo la adopción de las modalidades de trabajo de Umoja y ajustando también las misiones, funciones y responsabilidades en consonancia con un modelo operativo a nivel de toda la organización.

## B. Despliegues anteriores

### Fundamentos de Umoja

25. Tras un proceso experimental en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano (UNSCOL) en julio de 2013, los Fundamentos de Umoja se desplegaron satisfactoriamente en las 14 operaciones de mantenimiento de la paz<sup>1</sup> y centros de servicios<sup>2</sup> en noviembre de 2013 (grupo 1) y en las 14 misiones políticas especiales que recibían apoyo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua (ONUVT), el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP)<sup>3</sup> y la Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait en marzo de 2014 (grupo 2). La solución también se desplegó en todas las oficinas de la Sede de las Naciones Unidas que prestaban apoyo a misiones sobre el terreno.

26. Cabe señalar que, además de los considerables esfuerzos para desplegar el módulo de bienes inmuebles en el ámbito del mantenimiento de la paz, el Comité Directivo de Umoja decidió adelantar el calendario de despliegue para la gestión de bienes inmuebles en entidades distintas de las de mantenimiento de la paz. Umoja proporcionará un cuadro consolidado y transparente de la cartera de bienes inmuebles de la Secretaría de las Naciones Unidas y hará posible registrar y gestionar, de manera integral, los activos, los contratos de arriendo y las obras de construcción en curso. Para julio de 2014, el módulo de gestión de bienes inmuebles de Umoja se había desplegado en los grupos 1 y 2 y en numerosas oficinas de las Naciones Unidas en todo el mundo, entre ellas las de Nueva York, Nairobi y Addis Abeba.

27. Los despliegues de los grupos 1 y 2 consolidaron las transacciones financieras y de adquisiciones de 30 aplicaciones de sistemas financieros y de adquisiciones heredados en una única fuente de información.

28. A fin de desplegar el proyecto Umoja, se convirtieron y cargaron a Umoja dos tipos de datos de los sistemas heredados: los datos maestros (datos de carácter único que identificaban a proveedores, contratos, receptores de pagos, bancos y bienes inmuebles) y los datos de transacciones (datos de carácter único que identificaban transacciones, órdenes de compra y facturas de proveedores). Después del despliegue en las operaciones de mantenimiento de la paz, se depuraron más de 75.000 registros de proveedores y se los redujo a aproximadamente 7.000 registros, que se cargaron al Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas y se sincronizaron con Umoja. Los datos referidos a bienes inmuebles se han reunido y consolidado en un único conjunto de datos conformado a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

29. Umoja tiene más de 5.000 usuarios de transacciones, que abarcan un total de 250 lugares en 32 países. Durante el período que se examina, se dictaron cinco

<sup>1</sup> El despliegue en una de las 14 operaciones de mantenimiento de la paz, la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSMA), tuvo lugar en marzo de 2014, junto con las misiones políticas especiales (grupo 2).

<sup>2</sup> El Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) y el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas.

<sup>3</sup> El ONUVT y el UNMOGIP son misiones de observadores militares y no misiones políticas especiales; sin embargo, se financian también con cargo al presupuesto ordinario.

cursos para formación de instructores y se impartió capacitación a más de 100 instructores para apoyar la formación de usuarios finales. Al 31 de agosto de 2014, los usuarios habían generado más de 17.000 cestas de compra (pedidos de compra) y más de 20.000 órdenes de compra y se habían librado más de 120.000 pagos.

30. En marzo de 2014, Umoja llevó a cabo una encuesta de satisfacción de los usuarios en las operaciones de mantenimiento de la paz con el fin de informarse de las experiencias de los usuarios finales con la solución Umoja desde el 1 de noviembre de 2013. Un total de 420 participantes respondieron a la encuesta. Los resultados globales indican que la mayor parte de los usuarios de Umoja opinan que Umoja mejorará las modalidades de acción de las Naciones Unidas, que han recibido una preparación adecuada para el despliegue y que los procesos de formación y apoyo procesos se han organizado y comunicado satisfactoriamente. Varios encuestados sugirieron que el programa debería incluir una formación más directa y orientada, en lugar de instrucción teórica en el aula.

31. Para ultimar la elaboración de los Fundamentos de la solución Umoja y apoyar su despliegue, Umoja emprendió una de las mayores movilizaciones de recursos de personal de la Secretaría de las Naciones Unidas con destino a un proyecto determinado, con intervención de más de 4.600 funcionarios y varios asociados comerciales, incluidos aproximadamente 700 expertos en procesos locales que participaron en las actividades de ensayos de verificación de los usuarios, compilación de datos y capacitación. El equipo de Umoja y los colegas en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Gestión y las misiones sobre el terreno en todo el mundo han demostrado un nivel ejemplar colaboración, dedicación y compromiso con esta iniciativa.

#### **Proyecto piloto de integración de Umoja**

32. El 1 de julio de 2014, se ejecutó felizmente en la MINUSTAH un proyecto piloto de integración de las soluciones de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1. El proyecto piloto de integración de Umoja -- denominado así porque refundía 162 procesos de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 -- añadió funcionalidades de recursos humanos, viajes, nómina de sueldos y prestaciones a las funcionalidades de los Fundamentos que ya se encontraban en funcionamiento en las operaciones de mantenimiento de la paz.

33. Con el despliegue de la funcionalidad de recursos humanos y nómina de sueldos en la MINUSTAH se retiraron siete aplicaciones del sistema de nómina de sueldos Progen. En lo que respecta a la conversión de datos, todos los datos pertinentes se convirtieron y se reemplazó el sistema local de nómina de sueldos.

34. La preparación con destino a la fase de funcionamiento comprendió otros requisitos complejos para la integración de los componentes de recursos humanos, nómina de sueldos, finanzas y viajes y la resolución de los problemas detectados durante los ciclos de ensayo.

35. El proyecto piloto abarcó la puesta en marcha de la función de autoservicio de los empleados para más de 1.600 funcionarios de la MINUSTAH, a fin, por un lado, de que los funcionarios pudieran actualizar sus datos e información personales, presentar peticiones y solicitudes de prestaciones, realizar la gestión del tiempo y de los viajes y, por el otro, de que los administradores pudieran examinar y aprobar las transacciones.

36. El despliegue de integración de Umoja sustituye diversos formularios impresos y trámites por escrito, junto con procesos manuales y sistemas heredados, a fin de mantener datos de personal como direcciones, detalles bancarios y solicitudes y aprobaciones de licencias.

37. En el ciclo amplio de integración y ensayo de verificación por los usuarios de los productos de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 intervinieron usuarios tanto de las misiones de mantenimiento de la paz como de entidades distintas de las de mantenimiento de la paz. Mediante este proceso, se facilitaron la educación y el aprendizaje sobre la integración de Umoja en preparación de futuros despliegues. El equipo de Umoja y el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación evalúan constantemente la adopción de la integración de Umoja con miras a mejorar las futuras implantaciones graduales y la operabilidad de este paquete y aportar información al Comité Directivo de Umoja.

### **C. Logros, problemas y lecciones extraídas**

38. El equipo de Umoja se está sirviendo de varios ejercicios de lecciones extraídas para evaluar el éxito y los problemas de despliegues anteriores. Todos los sistemas de planificación de los recursos institucionales en grandes organizaciones son proyectos difíciles y problemáticos, cuya terminación satisfactoria puede insumir años.

#### **Logros**

39. A pesar de la notable complejidad y los desafíos que presentó la implantación de la planificación de los recursos institucionales en la Organización, los primeros despliegues de Umoja han resultado satisfactorios y ya están demostrando las siguientes mejoras tangibles:

a) Mantenimiento de datos maestros: se ha establecido un enfoque centralizado y racionalizado para depurar, consolidar y normalizar los datos maestros de los sistemas y bases de datos heredados en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. Por medio de este enfoque, los registros de datos maestros se añaden y actualizan con arreglo a un protocolo bien definido, lo que asegura la coherencia de los datos y permite la utilización mundial de un solo repositorio de datos. La gestión de datos maestros en curso es esencial para el buen funcionamiento de la solución;

b) Racionalización de las adquisiciones y la cadena de suministro: se ha implantado un catálogo centralizado de bienes y servicios para la Organización, que permite la gestión y la presentación de informes sobre bienes y servicios en todo el ciclo de vida de la cadena de suministro de manera más racionalizada, eficiente y transparente;

c) Plan de cuentas centralizado: Umoja proporciona a la Organización un amplio plan de cuentas, que está en condiciones de brindar un mejor apoyo a las necesidades institucionales y permite un análisis coherente y amplio de los programas en toda la Organización;

d) Bienes inmuebles e IPSAS: la implantación inicial del módulo de bienes inmuebles está permitiendo la inclusión temprana de información sobre bienes

inmuebles en los estados financieros y está facilitando el cumplimiento de las IPSAS;

e) Modelo de apoyo posterior a la implantación en toda la Organización: el modelo presentado en el quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#)) se ha implantado y utilizado ampliamente en apoyo de los usuarios. El apoyo funcional, a saber, las consultas de “cómo se hace” o los problemas funcionales, incumbe principalmente a los expertos en procesos locales y los expertos en procesos, en tanto los problemas técnicos, como el acceso al sistema, los problemas relacionados con la ejecución y el uso de computadoras a nivel del usuario, se están gestionando por medio de los servicios de asistencia locales (nivel 1) y el servicio de asistencia técnica de nivel 2 en Brindisi. Se mejoró el servicio de asistencia técnica en Brindisi a fin de que pudiera atender las necesidades de Umoja y pasar a ser un servicio de asistencia de “nivel 2” para múltiples servicios de asistencia técnica locales de “nivel 1”. Este servicio, que está funcionando de manera eficaz, atiende satisfactoriamente múltiples solicitudes de usuarios en relación con la tecnología de la información y las comunicaciones, incluida la gestión de las autorizaciones de acceso de los usuarios.

40. Además, se han logrado avances hacia los objetivos a más largo plazo, como los siguientes:

a) Mayor transparencia: Umoja ofrece el beneficio de una visibilidad completa e inmediata de las transacciones mundiales, que brinda la oportunidad de reconsiderar delegaciones de facultades y de conferir mayor autoridad a los administradores;

b) Procesos administrativos normalizados: Umoja ofrece un registro común y coherente de las transacciones en todas las misiones y lugares de destino. Este sistema integrado de información para toda la Organización mejorará los procesos de adopción de decisiones de la administración y los controles financieros. Además, Umoja allana el camino hacia una mejor continuidad de las operaciones y los problemas de cargas pico mediante la distribución del volumen de trabajo entre múltiples lugares de destino y diferentes husos horarios para acelerar los tiempos de respuesta y ejecución;

c) Acceso a una mejor información: mediante la inteligencia institucional, Umoja sirve de fuente primaria de información operacional y presentación de informes de ejecución. Por ejemplo, la solución permite que los administradores analicen y comuniquen la situación y el avance de la actividad institucional mediante múltiples dimensiones, como los gastos a nivel de las entidades o a la naturaleza de los gastos. La inteligencia institucional también mejora la presentación de informes normalizados en todas las entidades con una capacidad para presentar informes amplios dentro y a nivel de licitaciones, adquisiciones, utilización del presupuesto y contabilidad financiera. De esta manera se perfeccionará el proceso de adopción de decisiones y se realzará la transparencia. También se están desarrollando tableros de mando que dotarán a los administradores de instrumentos para evaluar el estado de sus operaciones. Mediante la transferencia de conocimientos de Umoja al resto de la Organización y gracias a los esfuerzos concentrados de un equipo de desarrollo y apoyo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se está expandiendo el número de funcionarios con las competencias analíticas imprescindibles para aprovechar el gran acervo de información generado por Umoja;

d) Estructura institucional: la Ampliación 1 de Umoja exige la creación y el mantenimiento de una base de datos muy compleja, con un organigrama actualizado que esté enteramente en consonancia con la estructura presupuestaria y abarque a todo el personal de la Organización. Esto es indispensable para la función de autoservicio de los empleados y para definir los flujos de procesos. Se trata de otra función de responsabilidad funcional transversal dentro del proceso de implantación oportuna de los grupos 3 y 4;

e) Movilidad: el modelo operativo normalizado que se utiliza en todo el proyecto Umoja facilita la movilidad, pues mitiga la necesidad de nueva capacitación cuando el funcionario cambia de puesto de trabajo.

### **Problemas**

41. El primer despliegue de Umoja también planteó problemas, principalmente en cuanto a la capacidad de la Organización para adoptar sin dificultades un modelo operativo común.

42. En su informe sobre la inversión en tecnología de la información y las comunicaciones (A/60/846/Add.1), el Secretario General señaló lo siguiente:

Para que tenga éxito, un sistema de planificación de los recursos institucionales debe formar parte de un plan estratégico amplio y debe promover la estandarización de los procesos institucionales y el cambio. [...] el principal beneficio para las organizaciones que habían adoptado un sistema de planificación de los recursos institucionales era que esos sistemas les permitían funcionar eficazmente gracias a una mayor integración de los procesos y al intercambio de información entre personas y departamentos que hasta entonces habían estado aislados por lagunas en los procesos y por la fragmentación de los flujos de trabajo. La puesta en marcha de un programa de planificación de los recursos institucionales exige una orientación hacia los procesos a nivel de toda la Organización.

43. La Secretaría de las Naciones Unidas no cuenta con un modelo operativo único. Cada una de sus entidades ha evolucionado de manera diferenciada y solo unos pocos sistemas institucionales (como el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) actualmente en uso) propician la armonización. Durante la preparación para la puesta en funcionamiento, el equipo de Umoja detectó numerosas incoherencias en la aplicación de las políticas, diferencias en el plan de cuentas, las soluciones locales de tecnología de la información, la calidad de los datos y los flujos y modalidades de trabajo incompatibles. Múltiples sistemas duplican también los datos y dependen grandemente de la extracción manual de la información.

44. Cuando se completaron los primeros despliegues sobre el terreno, se observó que la capacidad de transición a una solución institucional común, con un modelo enteramente integrado que no distinguiera entre fronteras funcionales o geográficas, era el problema más importante que se le planteaba al proyecto Umoja. Desde un principio, la implantación de la planificación de los recursos institucionales tuvo por objeto introducir un modelo operativo común a nivel de toda la Organización, con miras a una ejecución más eficiente de los mandatos y una mayor transparencia en todas las prácticas institucionales de las Naciones Unidas.

45. La nueva solución impone una modalidad operativa común, que requiere un menor volumen de trabajo administrativo y se compone de tareas más analíticas y de mayor valor añadido.

46. La integración de los procesos institucionales en un modelo de planificación de los recursos institucionales supone un gran cambio con respecto a la forma en que la Organización ha gestionado sus actividades. Umoja impone la integración de los procesos a nivel de esferas funcionales y límites departamentales y normaliza los procesos institucionales.

47. Si bien la Organización está plenamente comprometida con la implantación satisfactoria de Umoja, se necesitará una comprensión más profunda de la forma en que Umoja transformará las modalidades operativas de los departamentos y oficinas. A ese fin es preciso armonizar las prácticas institucionales con los principios de la solución Umoja: a) una revisión exhaustiva de las facultades, funciones y responsabilidades respectivas de las misiones sobre el terreno, los centros de servicios, las oficinas de la Sede y fuera de la Sede y las comisiones regionales; b) la actualización de las políticas administrativas y de personal; c) la armonización de las modalidades de recuperación de los gastos; d) la reestructuración y depuración de los datos de gestión de las donaciones; e) la resolución de las cuestiones interfuncionales; f) la resolución de conflictos en la delegación de facultades, por ejemplo, en materia de licitaciones y logística; y g) de resultados de las lecciones extraídas de la MINUSTAH, los perfeccionamientos de la capacitación a fin de prestar apoyo a unos 50.000 usuarios de autoservicios de empleados y administradores.

48. Para implantar adecuadamente la solución de Umoja, una serie de tareas ha de llevarse a cabo a distintos niveles de agregación. Umoja ya ha comenzado a mancomunar al personal para realizar una labor integrada en las siguientes esferas: gestión de datos maestros; presentación de informes (inteligencia institucional); gestión de tesorería y bancos; e infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones. A continuación figuran algunos ejemplos:

a) El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación, en el que los responsables de procesos y los departamentos colaboran para resolver los problemas de adopción;

b) La Academia de Umoja, en que los expertos de distintos departamentos en diferentes esferas funcionales trabajan y aprenden juntos a fin de adquirir un conocimiento profundo de la solución integrada y de la forma en que se pueden mejorar los procesos institucionales;

c) Los equipos conjuntos de intervención, que representan a Umoja, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, han visitado operaciones de mantenimiento de la paz y centros de servicios para examinar los cambios en las pautas de trabajo y la adhesión al nuevo modelo, y recomendar medidas correctivas, cuando sea necesario;

d) La elaboración y supervisión conjuntas de un sistema de puntuación amplio para hacer el seguimiento de los avances de todas las actividades pertinentes que las partes interesadas tienen que realizar para que haya una preparación oportuna para la puesta en funcionamiento y para asegurar la adopción plena de la solución. El responsable del proyecto, los responsables de procesos, el Oficial

Principal de Tecnología de la Información y las entidades en que se hacen despliegues utilizan este sistema de puntuación como referencia para las comprobaciones semanales de la situación y para una gestión adecuada a nivel de todas las dependencias. Cuestiones tales como las interdependencias institucionales esenciales, la priorización de las solicitudes de cambios y la preparación institucional para prestar apoyo posterior a la implantación son objeto de deliberación y seguimiento por medio del sistema de puntuación;

e) Conversaciones semanales entre los responsables de procesos y el responsable del proyecto;

f) Deliberaciones mensuales en el seno del Comité Directivo.

### **Lecciones extraídas**

49. A principios de 2014 se pusieron en marcha dos iniciativas importantes para resolver algunos de los problemas de adopción antes mencionados.

#### *Equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación de Umoja*

50. El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación de Umoja se estableció de conformidad con las mejores prácticas de gestión de proyectos. Los exámenes amplios y profundos posteriores a la implantación facilitan la aplicación de las lecciones extraídas en beneficio de futuros despliegues. El equipo de tareas está integrado por miembros de todas las partes interesadas pertinentes, a saber, entidades en las que se hacen despliegues, responsables de procesos y el equipo del proyecto Umoja. Esta estructura asegura que se puedan resolver satisfactoriamente los problemas interfuncionales y departamentales. Todas las conclusiones con respecto a la adopción de la solución están facilitando los esfuerzos de gestión del cambio y son un requisito previo para el éxito de las implantaciones progresivas de la solución Umoja.

#### *Academia de Umoja*

51. Se precisa un conocimiento exhaustivo de Umoja para adoptar con éxito la solución, apoyarla con eficiencia y sacar provecho de las oportunidades de mejorar las actividades institucionales y, de ese modo, crear también capacidad en el equipo de Umoja para focalizarse en el despliegue de la solución en otras entidades y añadir nueva funcionalidad a la solución existente.

52. La Academia de Umoja se estableció para fomentar un mayor grado de conocimientos especializados de Umoja en toda la Organización. La Academia de Umoja se sustenta en las actividades de formación existentes, que se centran en enseñar a los usuarios finales la forma de utilizar el nuevo modelo operativo. La Academia de Umoja imparte a los expertos en procesos una comprensión profunda de la forma en que el modelo operativo funciona de una manera integrada que puede mejorar los procesos institucionales. La Junta de Auditores en su tercer informe anual sobre Umoja (A/69/158) respaldó la formulación de una estrategia general de capacitación bajo los auspicios de la Academia de Umoja. Los participantes asisten a programas de capacitación especialmente adaptados, que se componen de dos módulos:

a) Los módulos de administradores consisten en talleres integrales destinados a atender las necesidades de los administradores a distintos niveles. Los

administradores se familiarizan con los principales aspectos y beneficios de la solución Umoja y aprenden cómo impulsar los procesos institucionales y asumir una función rectora en pro del cambio;

b) Los módulos de expertos, destinados a expertos en procesos, expertos técnicos y expertos locales, impartirán un nivel más elevado de conocimiento técnico y funcional de la solución. Estos módulos crearán un nuevo cuadro de especialistas en Umoja, que ayudarán a impulsar y apoyar el despliegue y la estabilización posterior a la implantación e impartirán a su vez capacitación y orientación a sus colegas.

#### **D. Calendario revisado de despliegue**

53. En los últimos meses del período que se examina, tras los ejercicios de lecciones extraídas para evaluar el éxito y los problemas de despliegues anteriores, incluido el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación, las encuestas de los equipos de despliegue y experiencias de usuarios finales, la supervisión de los sistemas de puntuación de la realización y las tareas de los grupos 3 y 4, las consultas con los responsables de los procesos de Umoja, y con el respaldo del tercer informe anual de la Junta de Auditores sobre el proyecto Umoja (A/69/158), el Comité Directivo pudo observar que, a todas luces, era preciso revisar el calendario de despliegue en las entidades de mantenimiento de la paz de la Secretaría de las Naciones Unidas, con miras a asegurar una implantación satisfactoria, en tanto se mantenía el proyecto dentro de los plazos del calendario aprobado por la Asamblea General en la resolución 67/246.

54. El ritmo de implantación se determinará ahora en consonancia con la capacidad de la Organización para cumplir el nuevo paradigma. Por lo tanto, la gestión del cambio y la preparación institucional son ahora los principales factores que impulsarán la planificación de futuros planes de implantación progresiva y el presupuesto del proyecto.

55. Como se mencionó anteriormente, para continuar el despliegue de la solución de manera responsable es preciso resolver varias esferas críticas de la preparación institucional y los preparativos de la Organización. Por cuanto el proyecto será implantado concurrentemente en varias entidades de la Secretaría, es imperativo ahora que se conciba a Umoja como una oportunidad de transformación institucional.

56. El equipo de Umoja debe llevar a término la elaboración de una serie de cambios y mejoras en la funcionalidad que están relacionados con la integración de los Fundamentos y la Ampliación 1, que se han determinado sobre la base de las lecciones extraídas después de meses de funcionamiento en los grupos 1 y 2, durante la fase de preparación experimental, o que se derivan de la implantación experimental de la integración. De esta manera se realizará aún más la solución amplia de planificación de los recursos institucionales. El equipo debe dotarse también de los instrumentos necesarios para un despliegue concurrente en un gran número de entidades, es decir, implantar modelos de gobernanza locales a fin de coordinar las actividades de preparación; y seguir utilizando instrumentos como la guía para el despliegue que contiene recomendaciones, instrucciones y plantillas para prestar apoyo a las entidades a fin de prepararse para la entrada en funcionamiento.

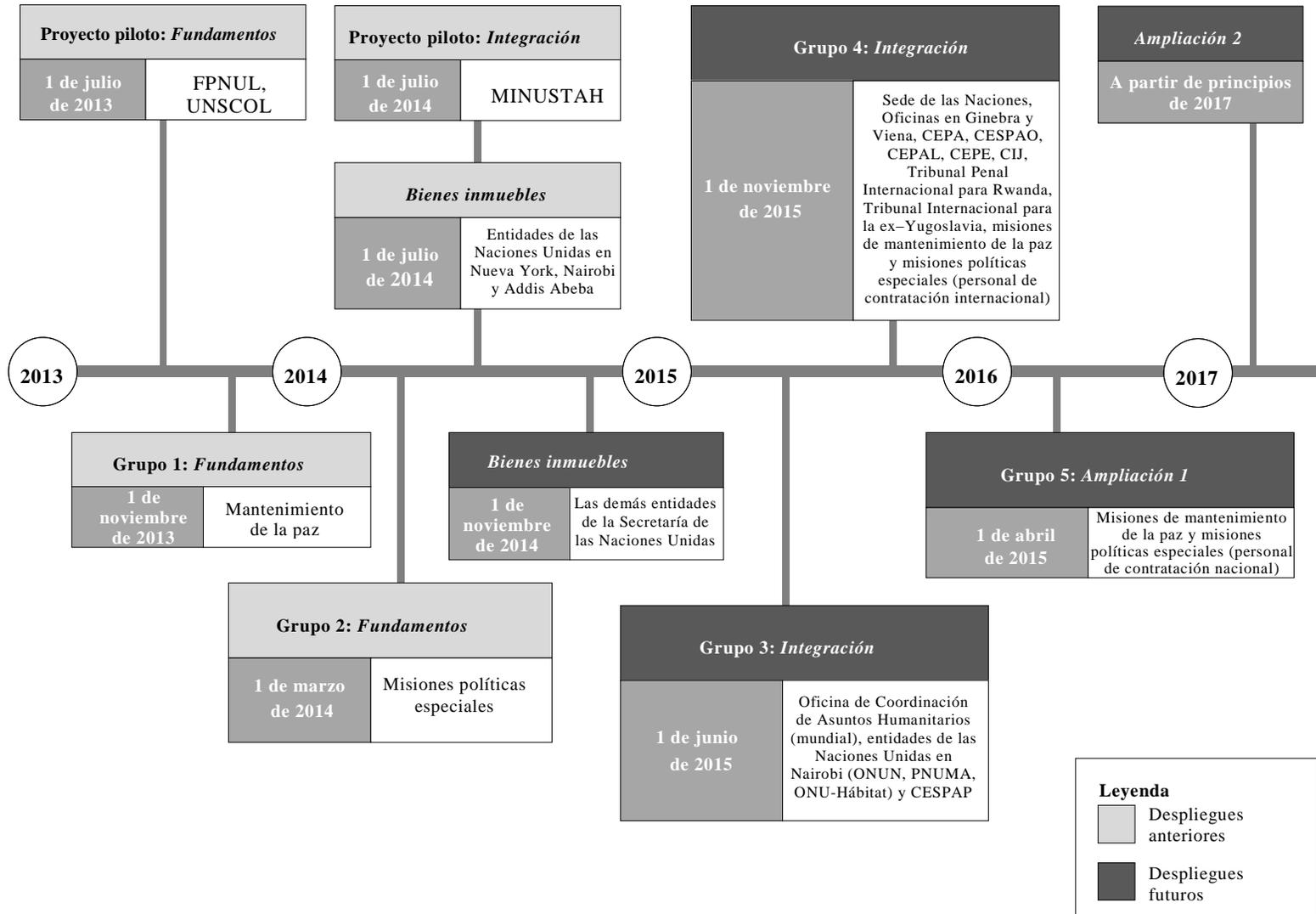
57. Como se indica en el cuadro 1 y el gráfico que figura a continuación, el Comité Directivo de Umoja ha aprobado un calendario de despliegue revisado.

Cuadro 1

**Calendario revisado de futuras actividades de despliegue**

<i>Fecha</i>	<i>Actividades de despliegue</i>
1 de noviembre de 2014	Implantación progresiva del módulo de bienes inmuebles en todas las oficinas y departamentos
1 de junio de 2015	El grupo 3 (integración de Umoja) se implantará gradualmente en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (incluidas la Sede de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra en calidad de proveedores de servicios) y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) <sup>a</sup>
1 de noviembre de 2015	Grupo 4 (integración de Umoja) en la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Económica para Europa (CEPE), los Tribunales internacionales y (Ampliación 1) en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales para el personal de contratación internacional
1 de abril de 2016	Grupo 5 (Ampliación 1) en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales para el personal de contratación nacional y el personal uniformado

<sup>a</sup> La CESPAP se ha trasladado del grupo 4 al grupo 3, habida cuenta de su importante apoyo administrativo al PNUMA, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el ONU-Hábitat. La inclusión de la CESPAP en el despliegue de junio de 2015 permitirá una más fácil implantación de Umoja en esas entidades.



*Siglas:* CEPA, Comisión Económica para África; CEPE, Comisión Económica para Europa; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CIJ, Corte Internacional de Justicia; TPIR, Tribunal Penal Internacional para Rwanda; TPIY, Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; UNSCOL, Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano.

## E. Realización de beneficios

58. Como se indicó en anteriores informes sobre la marcha del proyecto, se estima que Umoja producirá importantes beneficios cualitativos<sup>4</sup> y cuantitativos. Los responsables de procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información, en su calidad de agentes principales en sus respectivas esferas funcionales, siguen comprometidos con la obtención de beneficios cuantitativos globales por un valor de entre 140 millones y 220 millones de dólares para 2019.

59. Por despliegue gradual se entiende que los beneficios se han de concretar progresivamente durante varios años entre 2017 y 2019. Los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información continuarán dedicados activamente al proceso de validar los enunciados de los beneficios para sus respectivos procesos en todas las entidades de la Secretaría, tomando en consideración las fases funcionales y la secuencia del despliegue.

60. Después de una evaluación y análisis internos de los efectos de la demora en el calendario de despliegue durante el período que se examina, se observa que no es preciso introducir modificaciones sustanciales en lo que respecta al valor y la oportunidad de las proyecciones de los beneficios cuantitativos de las que se informó anteriormente. Sobre la base de esta evaluación, se estima que los beneficios cuantitativos acumulados para 2017 ascienden a 81,4 millones de dólares.

61. Los beneficios estimados para 2017, por valor de 30 millones de dólares, se reflejarán en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017. Análogamente, para 2017 las operaciones de mantenimiento de la paz reflejarán beneficios estimados por valor de 51,4 millones de dólares en sus proyectos de presupuesto para el período correspondiente.

62. Todos los beneficios relacionados con Umoja se seguirán comunicando a la Asamblea General en futuros informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto.

## F. Controles internos y gestión del riesgo

63. El equipo de Umoja ha instituido una serie de mecanismos para mejorar la gestión del riesgo desde la publicación del informe anterior. Un administrador del riesgo en la Oficina de Gestión del Proyecto se ocupa de que la base de datos de riesgos y problemas esté actualizada y sea precisa. A cada riesgo se le asigna un responsable y un suplente internos del riesgo para planificar, ejecutar y supervisar planes de mitigación, según proceda.

---

<sup>4</sup> En los párrafos 39 y 40 *supra* relativos a los logros se describen algunos de los principales beneficios cualitativos de Umoja que ya se han obtenido y los que están previstos. Véase el párrafo 30 del quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375), en el que se dice lo siguiente: “Los posibles beneficios cualitativos siguen siendo motivos convincentes para implantar una solución de planificación de los recursos institucionales. Dichos beneficios comprenden: a) el aumento de la eficacia y puntualidad de las operaciones, b) una mejor rendición de cuentas, c) la adopción de las mejores prácticas y normas internacionales, d) una mayor transparencia, e) una mayor satisfacción de los clientes, y f) numerosas mejoras de los procesos”.

64. Umoja publica un informe semanal de riesgo para el cuadro directivo de Umoja, en el que se destacan los riesgos específicos con un grado más elevado de exposición (la combinación de probabilidad y sus efectos).

65. Seguidamente se mencionan los riesgos más importantes que está gestionado el equipo de Umoja:

a) Preparación institucional. A medida que la Organización lleva adelante la implantación de Umoja en entidades distintas de las de mantenimiento de la paz, cada vez se ve con más claridad que la brecha entre los múltiples modelos operativos existentes y el nuevo modelo común de Umoja es más profunda de lo que se había previsto y exige la introducción de cambios en la forma en que se prestan los servicios, la revisión de las políticas y pautas de trabajo, los traslados de responsabilidades, etc. El empoderamiento de la administración y la capacidad para ejecutar los cambios necesarios son elementos fundamentales para el éxito del proyecto;

b) Calendarios comprimidos para el despliegue. Los calendarios comprimidos para el despliegue en todos los grupos presentan el riesgo de que se fatiguen los funcionarios esenciales, incluidos los del equipo de Umoja, las entidades de ejecución y otros expertos de los departamentos y oficinas responsables de procesos. Las medidas para mitigar ese riesgo debieran comprender la rotación de los miembros actuales del equipo con otros funcionarios de las Naciones Unidas que posean las competencias, la experiencia y el potencial necesarios para aligerar la carga del personal esencial;

c) El apoyo a la producción está privando de recursos humanos a las actividades de despliegue. El apoyo a las entidades que se encuentran ahora en la fase de producción está desviando la atención en desmedro de las actividades de despliegue en el futuro por parte del equipo básico de Umoja, pues el apoyo a la producción no se ha transversalizado dentro de la Organización. Con cada implantación progresiva la carga del equipo básico de Umoja para prestar apoyo aumenta extraordinariamente.

## **G. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo del proyecto Umoja<sup>5</sup>**

66. Se recordará que desde la primera propuesta de un sistema de planificación de los recursos institucionales (véase [A/62/510/Rev.1](#), párr. 54) no se han consignado créditos para las posibles necesidades de gastos de mantenimiento y apoyo posteriores a la implantación del nuevo sistema.

67. El Secretario General recomendó, en su primer informe sobre la marcha del proyecto ([A/64/380](#) párr. 112) que los gastos de funcionamiento futuros de Umoja abarcarían “los relacionados con el equipo informático, el mantenimiento de los programas informáticos (los costos del proyecto abarcan la compra inicial de los programas informáticos), el apoyo técnico y funcional, los servicios de hospedaje de

---

<sup>5</sup> Cabe señalar que, de los gastos globales estimados de 54,4 millones de dólares para las actividades operativas, de mantenimiento y de apoyo de Umoja para el bienio 2016-2017 que se describen en los párrafos 66 a 74, un monto estimado de 6,3 millones de dólares se reflejará en el informe del Secretario General sobre el esbozo del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017.

sitios en la web, las telecomunicaciones, las actualizaciones futuras del equipo y los programas informáticos, las futuras mejoras de los componentes operacionales, las licencias y actualizaciones del sistema de operaciones, las licencias y mejoras de las bases de datos y otros gastos estándar para los componentes operacionales” de un sistema de planificación de los recursos institucionales. En el marco de la amplia clasificación de los gastos de funcionamiento futuros que se enumeraron *supra*, es importante distinguir entre las dos esferas fundamentales, como se indica a continuación.

a) Gastos de funcionamiento y mantenimiento directos de Umoja. Si bien el sistema se ha diseñado, puesto a prueba, programado y desplegado, esos gastos se financian con cargo al presupuesto del proyecto Umoja. Posteriormente, pasan a ser gastos de funcionamiento institucionales recurrentes una vez que Umoja se despliega en sus diferentes etapas. En consecuencia, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha asumido la responsabilidad de los gastos de funcionamiento de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz desde que se desplegaron los Fundamentos de Umoja a finales de 2013. Análogamente, el presupuesto por programas asumirá la responsabilidad de los gastos de funcionamiento de Umoja después del despliegue a finales de 2015;

b) Infraestructura de tecnología de la información y las telecomunicaciones para los sistemas institucionales. Estos componentes de la infraestructura dan apoyo a Umoja, pero no son exclusivos del proyecto. Su origen se remonta a propuestas discretas del Secretario General para la infraestructura de la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España) y la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) (véase [A/62/477](#), párr. 5) con respecto a la recuperación en casos de desastre y la continuidad de las operaciones de la Organización.

**a) Gastos de funcionamiento y mantenimiento directos de Umoja**

68. Los gastos de funcionamiento directos de Umoja, con posterioridad a su despliegue, comprenden el equipo informático (más reemplazos y mejoras), las licencias de bases de datos y otros derechos de licencia, los servicios de hospedaje, los gastos de mantenimiento de programas informáticos (además de las actualizaciones) y el apoyo funcional y técnico. Ahora que los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se han desarrollado sustancialmente y se están desplegando, los gastos de funcionamiento recurrentes son fácilmente identificables y cuantificables. Los gastos globales estimados de la Organización para el bienio 2016-2017 ascienden a 29,6 millones de dólares.

**b) Infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones para sistemas institucionales**

69. Como se dijo en el segundo informe sobre la marcha del proyecto ([A/65/389](#), párr. 105), la infraestructura técnica central de Umoja y su hospedaje requieren un considerable compromiso financiero de la Organización.

70. La infraestructura de la información y las telecomunicaciones es común a toda la Organización y se refiere a lo que se denomina el “(estrato) de acceso de la institución”. El estrato de acceso de la institución permite que Umoja y otras aplicaciones institucionales estén alojadas en la Base de Apoyo de las Naciones Unidas y la Base Logística de las Naciones Unidas y que el personal de la Organización en todo el mundo pueda acceder a ellos remotamente mediante enlaces

de comunicación. Estos gastos de funcionamiento para el acceso institucional comprenden lo siguiente: gastos de equipo (más reemplazos y mejoras), por ejemplo, para servidores virtuales; licencias de bases de datos y otros derechos de licencia; servicios de hospedaje; derechos de mantenimiento para licencias de programas informáticos (además de las actualizaciones), como en el caso de las licencias de Citrix; y apoyo funcional y técnico. Esas necesidades de apoyo a las aplicaciones institucionales se destacaron anteriormente en los párrafos 12 y 32 del informe del Secretario General sobre la seguridad, la recuperación y la continuidad de las actividades en situaciones de desastre en la esfera de la tecnología de la información y de las comunicaciones en las Naciones Unidas ([A/62/477](#)). Los gastos globales estimados de la Organización para el bienio 2016-2017 ascienden a 4,6 millones de dólares.

71. Además de la infraestructura técnica antes descrita, está la cuestión del ancho de banda o la capacidad de los sistemas de redes de información y comunicaciones. Este aspecto tiene dos componentes: a) un mayor ancho de banda para los sistemas de línea fija que conectan a las oficinas fuera de la Sede, las comisiones regionales y la Sede con los centros de datos institucionales; y b) las mejoras del sistema de satélites para las misiones sobre el terreno. En cada caso, la adición de ancho de banda mejorará la operabilidad y la capacidad de todas las operaciones en curso y no solo de Umoja.

72. Para el bienio 2016-2017, los recursos necesarios estimados para los aumentos del ancho de banda de líneas fijas, que se destinan principalmente a las operaciones distintas de las de mantenimiento de la paz, ascienden a 7,2 millones de dólares. En lo que respecta a las operaciones de mantenimiento de la paz, en el supuesto de que las estimaciones actuales de los gastos de funcionamiento recurrentes de satélites se mantengan constantes, el gasto estimado para el equivalente del bienio 2016-2017 sería de 13,0 millones de dólares. De ello se desprende que los gastos globales estimados de la Organización en concepto de telecomunicaciones en el bienio 2016-2017 ascienden a 20,2 millones de dólares.

73. Estos gastos de apoyo a la infraestructura confieren un beneficio a la Organización que va más allá del mero funcionamiento de Umoja. Además, son necesidades de infraestructura y no gastos de funcionamiento directos o gastos de mantenimiento de Umoja posteriores a la implantación. En consecuencia, las mejoras de la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones, el acceso y la seguridad institucionales y las necesidades del ancho de banda para la tecnología de la información y las comunicaciones no han formado parte ni del proyecto Umoja ni de su presupuesto y, como se indicó anteriormente, formaban parte de propuestas complementarias discretas formuladas por el Secretario General a la Asamblea General.

74. Con respecto a la continuación del empleo de sistemas heredados y su desmantelamiento y archivo ulteriores, cabe señalar que durante la transición del SIIG y otros sistemas heredados, se necesitan recursos para gestionar esos sistemas en paralelo hasta que el sistema de planificación de los recursos institucionales esté implantado en su totalidad (véase [A/62/510/Rev.1](#), párr. 27).

## H. Plan de transversalización

75. La transversalización de Umoja a la Organización es una actividad estratégica que se llevará a cabo simultáneamente con el plan de reducción de la plantilla del equipo de Umoja. La reducción comenzará a finales de 2015 tras la aplicación de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 en toda la Organización, y concluirá en 2017 cuando el proyecto Umoja dejará de existir en su forma actual, después del despliegue de la Ampliación 2.

76. En 2016, el equipo de Umoja se reducirá de 90 a 74 puestos, la mayoría de ellos relacionados con funciones administrativas y de apoyo. A principios de 2017 Umoja se reducirá aún más, de 74 a 50 puestos. Esos 24 puestos corresponderán principalmente a expertos en procesos cuyos conocimientos se transferirán a las operaciones institucionales.

77. A partir de enero de 2017, la responsabilidad de Umoja se transferirá (“transversalizará”) al Oficial Principal de Tecnología de la Información, quien se hará cargo de la gestión y ejecución de actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, tales como: a) la prestación de apoyo y mantenimiento constantes a la capacidad del sistema para administrar, mantener y mejorar el entorno de producción de Umoja; b) la formulación de programas de trabajo anuales de construcción y ensayo para integrar nuevas funciones en el entorno de producción, incluida la instalación de las funcionalidades de la Ampliación 2 de Umoja; y c) la instalación periódica de nuevas funciones o de conjuntos de medidas de mantenimiento en la Secretaría.

78. En lo que respecta a los gastos requeridos para completar el proyecto Umoja en 2016 y 2017, estos se sufragarán con cargo a los recursos necesarios propuestos que figuran en la sección IV.D del presente informe. Los gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo con posterioridad al despliegue se examinan en la sección III.G.

79. Se harán esfuerzos para conservar los conocimientos especializados del equipo de Umoja en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y en otros lugares si es posible, cumpliendo plenamente los procedimientos establecidos para la contratación del personal de las Naciones Unidas. El mantenimiento de conocimientos técnicos y sustantivos sería de gran valor para la Organización. La sucesión en los cargos exige mantener conocimientos especializados como los que poseen los analistas de procesos institucionales y los expertos con amplia experiencia en la configuración de programas informáticos y en los aspectos técnicos de Umoja, y con una buena comprensión de las funciones y los métodos de funcionamiento de las Naciones Unidas. Los analistas de procesos institucionales se encargarán del apoyo a la producción y la estructura de soluciones de nivel 3.

### Nuevo modelo de prestación de servicios

80. La visión del Secretario General sobre un nuevo modelo de prestación de servicios, que se basa en su Programa de Acción Quinquenal para el fortalecimiento de las Naciones Unidas, guarda una estrecha relación con la actual iniciativa de reorganización de las operaciones que la Organización ha puesto en marcha como parte de la normalización de los procesos impulsada por Umoja. La visión del Secretario General consiste en una Secretaría de carácter verdaderamente mundial

que preste servicios integrados en toda la Organización. La puesta en práctica de esa visión se facilitará con la normalización de los procesos impulsada por Umoja y la consolidación de algunas tareas administrativas, trámites y actividades auxiliares en toda la Secretaría mediante la elaboración de un nuevo modelo de prestación de servicios.

81. La ejecución de procesos y trámites administrativos en el marco de un nuevo modelo de prestación de servicios en toda la Secretaría permitirá:

- a) Crear eficiencias y economías de escala a lo largo del tiempo;
- b) Reasignar recursos a labores con un mayor valor añadido y a nuevas funciones;
- c) Lograr una mayor coherencia en la aplicación de las normas y los reglamentos y una prestación de servicios más oportuna;
- d) Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la normalización de los procesos y una supervisión centralizada.

82. Se presentarán propuestas detalladas para un nuevo modelo de prestación de servicios de carácter mundial a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones, para su examen y aprobación.

## I. Dotación de personal del proyecto

83. Como se muestra en el organigrama que figura en el quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375, anexo II), el equipo de Umoja está integrado actualmente por 90 funcionarios. En el cuadro 2 se indica el estado actual y previsto de la contratación.

Cuadro 2  
Situación de las vacantes de Umoja al 30 de junio de 2014

Situación	SsG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	SG (OC)	Total
Puestos ocupados									
Plantilla	1	7	20	31	6	–	1	11	77
Temporario	–	1	–	2	1	1	–	1	6
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>83</b>
Seleccionado (V/VT)									
Ante la Junta Central de Examen	–	–	–	–	–	–	–	–	–
En evaluación	–	–	1	1	–	–	–	–	2
Anunciado (V/VT)	–	–	–	–	1	–	–	–	1
En estudio para anuncio	–	–	–	3	–	–	–	–	3
<b>Subtotal, vacantes</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7</b>
<b>Total, puestos autorizados</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>90</b>

Abreviaturas: SsG, Subsecretario General; SG, Servicios Generales; V/VT, vacante/vacante temporaria; OC, otras categorías; CP, categoría principal.

84. Al 30 de junio de 2014, 83 de los 90 puestos estaban ocupados. Las vacantes y vacantes temporarias para siete puestos se encuentran en diversas etapas de contratación.

85. La reducción de la plantilla del proyecto a partir de junio de 2014 se basa en un calendario del proyecto que fue modificado posteriormente. Debido a la decisión de redefinir el despliegue del grupo 2, el proyecto piloto de Ampliación de Umoja en la MINUSTAH y los grupos 3 y 4, fue necesario modificar en consecuencia el componente de recursos humanos del proyecto.

86. Si bien estaba previsto iniciar la reducción de la plantilla del proyecto en el segundo semestre de 2014, de conformidad con la propuesta revisada esos movimientos tendrán lugar entre julio de 2015 y diciembre de 2015, es decir, 12 meses después de lo que se indicó en el quinto informe sobre la marcha del proyecto. La dotación de personal revisada tiene en cuenta la nueva planificación del proyecto y proporciona recursos suficientes para el despliegue de los grupos 3 y 4 en 2015, y también presta el apoyo necesario para las localidades de los grupos 1 y 2.

#### **Solicitud de reclasificar el puesto de Director Adjunto del Proyecto**

87. Cabe recordar que el Secretario General, en su quinto informe sobre la marcha del proyecto, propuso la reclasificación del puesto de Director Adjunto del proyecto Umoja de la categoría D-1 a la categoría D-2.

88. Cada vez es más evidente que el nivel de transformación relacionada con la implantación de Umoja plantea más dificultades de lo previsto. Garantizar la reconversión completa y la plena adopción de la solución no solo es importante para asegurar la obtención de los beneficios, sino también es fundamental para proteger las inversiones realizadas en Umoja. Si los cambios asociados con esta transformación no se gestionan adecuadamente, la Organización corre el riesgo no solo de perder oportunidades sino también de poner en peligro el éxito de la iniciativa misma.

89. La experiencia adquirida hasta el momento en el ámbito del mantenimiento de la paz demuestra que el nuevo modelo de funcionamiento de Umoja necesitará dos fases distintas, ambas muy exigentes. La primera fase requiere una compleja reconversión de procesos y modalidades de trabajo, lo que implica cambios en todas las oficinas y departamentos, mientras que la segunda se basa en la primera, aprovechando las posibilidades que ofrece el proyecto de planificación de los recursos institucionales para mejorar de manera significativa la eficiencia de la Organización.

90. Las dos fases deben ser dirigidas y promovidas por el personal directivo superior, en particular los jefes de todas las oficinas y departamentos. Los funcionarios directivos deben recibir orientación y apoyo del equipo de Umoja al nivel superior correspondiente.

91. Los jefes de departamentos y oficinas necesitarán una mejor comprensión de la solución y sus consecuencias a fin de promoverla de manera eficaz. El Subsecretario General de Umoja, con la asistencia del Director Adjunto del Proyecto de categoría D-2, desempeñaría un papel importante en la promoción de un claro entendimiento y apoyo a la gestión del cambio institucional con el personal directivo superior y en toda la Organización. Esto incluiría las siguientes actividades:

a) Sensibilizar al personal directivo superior y a los jefes de departamentos y oficinas sobre los cambios producidos por el nuevo modelo de funcionamiento,

destacando los posibles efectos y proporcionando asesoramiento sobre la manera de hacer frente a los cambios;

- b) Movilizar y dotar a los directores para que propugnen esos cambios;
- c) Prestar asistencia en la solución de las interdependencias entre las distintas oficinas de la Organización, en un modelo de funcionamiento que depende de la armonización y la colaboración entre las oficinas;
- d) Mantenerse alerta con respecto a cuestiones de capacidad, ritmo, asignación de recursos y otros asuntos urgentes que requieren liderazgo;
- e) Ayudar a asegurar la realización de los beneficios en todas las oficinas y los departamentos;
- f) Recomendar cambios en la estructura de gobernanza y maneras de definir y supervisar la relación interdepartamental entre los proveedores de servicios y las organizaciones clientes.

92. Mientras tanto, Umoja debe seguir avanzando con miras al despliegue de los grupos 3, 4 y 5, a la vez que amplía su funcionalidad de conformidad con el alcance de la Ampliación 2, y debe gestionar las solicitudes de cambios derivadas de la experiencia de las entidades que ya han puesto en práctica la solución.

93. En este contexto, se propone la reclasificación del puesto de Director Adjunto del Proyecto de la categoría D-1 a la categoría D-2, una medida que se considera fundamental en esta etapa. El Director Adjunto del Proyecto tendrá el nivel necesario de antigüedad y experiencia para prestar la debida asistencia al Director del Proyecto en la gestión de los recursos del equipo, supervisar el funcionamiento cotidiano del proyecto, gestionar la interacción con el integrador de sistemas y mantener el proyecto en marcha, permitiendo que el Subsecretario General y el Director del Proyecto impliquen a las partes interesadas y al personal directivo superior en la gestión del cambio de arriba abajo.

94. Esta reclasificación sería un importante factor atenuante en la protección de las inversiones realizadas en Umoja, pues reduciría los riesgos relacionados con el aspecto de transformación de este proyecto. Con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, el proyecto Umoja iniciaría a la mayor brevedad posible el proceso de contratación a fin de encontrar el funcionario directivo más adecuado para esta función fundamental.

## **IV. Necesidades de recursos**

### **A. Sinopsis de las necesidades totales de recursos previstas del proyecto Umoja**

#### **Necesidades de recursos revisadas hasta el final de 2015**

95. Con arreglo al actual calendario del proyecto, los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1<sup>6</sup> se implantarán en toda la Secretaría de las Naciones Unidas a más tardar a fines de 2015, y se completará el diseño de la Ampliación 2 de Umoja.

---

<sup>6</sup> La Ampliación 1 de Umoja para el personal de contratación nacional en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se desplegará como grupo 5 en el

96. En el quinto informe sobre la marcha del proyecto se calcularon necesidades de recursos hasta el final de 2015 por valor de 360.856.800 dólares, en comparación con el presupuesto de 348.138.500 dólares para ese período. En ese momento no se solicitó financiación adicional y el Secretario General indicó que en el sexto informe sobre la marcha del proyecto se presentarían las necesidades de recursos revisadas y una propuesta de financiación adicional. Esto permitiría que la Secretaría continuara sus esfuerzos para contener los costos e incorporar la experiencia crítica adquirida con el despliegue de Umoja y las actividades experimentales, que son de importancia decisiva para el éxito del proyecto.

97. Las necesidades de recursos revisadas del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015 ascienden a 385.060.300 dólares, lo que supone un aumento de 24.203.500 dólares en comparación con las estimaciones que figuran en el quinto informe sobre la marcha del proyecto<sup>7</sup>, como se indica en el cuadro 3.

### Cuadro 3

#### Necesidades de recursos revisadas hasta el final de 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Necesidades en A/68/375</i>	<i>Necesidades revisadas</i>	<i>Diferencia (aumento/ (disminución))</i>
Puestos	75 406,1	77 992,6	2 586,5
Otros gastos de personal	36 980,7	44 846,3	7 865,6
Consultores y expertos	2 833,9	2 808,9	(25,0)
Viajes de funcionarios	6 239,5	6 222,5	(17,0)
Servicios por contrata	162 077,7	183 840,3	21 762,6
Gastos generales de funcionamiento	19 513,7	19 502,7	(11,0)
Suministros y materiales	1 047,2	1 034,5	(12,7)
Mobiliario y equipo	56 758,0	48 812,5	(7 945,5)
<b>Total</b>	<b>360 856,8</b>	<b>385 060,3</b>	<b>24 203,5</b>

98. Desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto, el calendario se revisó con miras a completar la ejecución satisfactoria del grupo 2, que comprendía el despliegue de los Fundamentos de Umoja a algunas misiones políticas especiales, en marzo de 2014. Al mismo tiempo, el despliegue del proyecto piloto de integración de Umoja (adición de las funciones de la Ampliación 1 a los Fundamentos de Umoja ya desplegados) en la MINUSTAH se aplazó de febrero a julio de 2014.

99. Durante este período de retraso, Umoja sigue prestando apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz mientras las misiones se adaptan al nuevo modelo de funcionamiento en el marco de los Fundamentos de Umoja y avanzan hacia la estabilización. Al mismo tiempo, la Secretaría está poniendo en marcha un período preparatorio intensivo ampliado antes del despliegue de los grupos 3 y 4.

primer trimestre de 2016. La labor preparatoria se completará en sus aspectos sustantivos para finales de 2015. Este supuesto se incluye en la formulación de las necesidades de recursos para el proyecto Umoja.

<sup>7</sup> Véase A/68/375, cuadro 11, necesidades revisadas hasta 2015.

Este plan se basa en la experiencia adquirida en el despliegue de las operaciones de mantenimiento de la paz y mitigará los problemas posteriores a la implantación experimentados por los grupos 1 y 2.

100. La combinación del apoyo ampliado prestado a la misiones de mantenimiento de la paz con posterioridad a la implantación, los recursos adicionales requeridos para proporcionar una sólida formación y capacidad a los usuarios y los expertos en procesos en la Academia de Umoja y la intensificación y ampliación de las actividades preparatorias antes del despliegue de los grupos 3 y 4 da lugar a necesidades de recursos adicionales. Como se indica en el cuadro 3, estas necesidades se plasman en puestos que reflejan el mantenimiento de los niveles del equipo del proyecto en 2014 (frente a la reducción de la plantilla que se había previsto anteriormente), en personal temporario general adicional con el fin de apoyar el despliegue de expertos en el proceso a la Academia de Umoja para recibir capacitación intensiva y en los servicios por contrata.

101. Con respecto a la financiación, en el cuadro 4 que figura a continuación se presenta un análisis de las necesidades de financiación revisadas hasta el final de 2015, por un valor de 385.060.300 dólares, por bienio y por año, en comparación con la financiación del proyecto aprobada de 348.138.500 dólares.

Cuadro 4

**Recursos necesarios revisados y financiación disponible hasta el final de 2015**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008-2009 <sup>a</sup> efectivos	2010-2011 <sup>b</sup> efectivos	2012-2013 <sup>c</sup> efectivos	2014 proyectados	2015 proyectados	Total
Financiación	20 000,0	162 338,9	102 377,4	63 422,2	–	348 138,5
Gasto	17 699,7	100 709,1	137 265,5	76 474,9	52 911,1	385 060,3
<b>Saldo neto/(déficit)</b>	<b>2 300,3</b>	<b>61 629,8</b>	<b>(34 888,1)</b>	<b>(13 052,7)</b>	<b>(52 911,1)</b>	<b>(36 921,8)</b>
Fondos no utilizados arrastrados	–	2 300,3	63 930,1	29 042,0	15 989,3	–
<b>Saldo final (superávit/ déficit)</b>	<b>2 300,3</b>	<b>63 930,1</b>	<b>29 042,0</b>	<b>15 989,3</b>	<b>(36 921,8)</b>	<b>(36 921,8)</b>

<sup>a</sup> Véase el segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389) para más detalles sobre los gastos efectivos correspondientes a 2008-2009.

<sup>b</sup> Véase el cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360) para más detalles sobre los gastos efectivos correspondientes a 2010-2011.

<sup>c</sup> Véase la sección IV. B del presente informe para más detalles sobre los gastos efectivos correspondientes a 2012-2013.

102. Las necesidades de recursos revisadas para 2014 y 2015 se explican en más detalle en la sección IV. C.

**Necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017**

103. Como se señaló anteriormente, a más tardar al final de 2015 los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se desplegarán de modo considerable en toda la Secretaría. En ese momento, el apoyo y mantenimiento constantes de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se transversalizarán efectivamente a la

Organización como parte de las operaciones habituales. En términos prácticos, esto significa que toda la responsabilidad, las actividades en curso y los costos de mantener los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se examinarán en el contexto de los procedimientos presupuestarios establecidos para las actividades operacionales de la Secretaría, ya sea el proyecto de presupuesto por programas o los proyectos de presupuesto de las operaciones de mantenimiento de la paz. Con la excepción de los gastos relacionados con el despliegue de la Ampliación 1 de Umoja (para el personal de contratación nacional)<sup>8</sup> a las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, los gastos del proyecto Umoja que se incurrirán en 2016 y 2017 estarán relacionados con la Ampliación 2 de Umoja. La construcción, el ensayo y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja en toda la Secretaría de las Naciones Unidas incorporarán nuevas funciones a las operaciones mundiales de la Organización.

104. En su cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360), el Secretario General indicó que, con carácter muy preliminar, se estimaba que, sobre la base de las tasas de gastos históricas, se necesitarían servicios por contrata adicionales estimados en aproximadamente 30 millones de dólares para la construcción, el ensayo y el despliegue de los procesos de la Ampliación 2 de Umoja en dos etapas anuales. En su quinto informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que en el sexto informe se presentarían las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017 teniendo en cuenta la información actualizada sobre el progreso del proyecto.

105. Las estimaciones de las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017 ya se han determinado. Estas necesidades ascienden a un total de 54.291.700 dólares y se resumen por objeto de gastos en el cuadro 5. En la sección IV.D se explican en más detalle las necesidades de recursos previstas para cada año.

Cuadro 5

**Resumen de las necesidades de recursos previstas para 2016-2017**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>Total</i>
Puestos	12 870,3	8 663,7	21 534,0
Otros gastos de personal	4 997,6	4 992,1	9 989,7
Consultores	464,6	464,6	929,2
Viajes de funcionarios	1 140,0	763,8	1 903,8
Servicios por contrata	8 350,0	7 300,0	15 650,0
Gastos generales de funcionamiento	2 426,3	1 625,6	4 051,9
Suministros y materiales	73,0	48,9	121,9
Mobiliario y equipo	74,1	37,1	111,2
<b>Total</b>	<b>30 395,9</b>	<b>23 895,8</b>	<b>54 291,7</b>

<sup>8</sup> El despliegue de la Ampliación 1 de Umoja para el personal de contratación internacional en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales está previsto para noviembre de 2014 (grupo 4).

### Necesidades de recursos totales previstas para el proyecto Umoja y financiación de los gastos

106. En el cuadro 6 se indica el total de necesidades de recursos previstas para el proyecto Umoja hasta el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja a más tardar al final de 2017.

Cuadro 6

### Necesidades de recursos totales previstas para el proyecto Umoja

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008-2013	2014-2015	2008-2015	2016-2017	Total
	efectivos	revisados	total		
	(a)	(b)	(c)=(a)+(b)	(d)	(e)=(a)+(b)+(d)
Puestos	45 501,7	32 490,9	77 992,6	21 534,0	99 526,6
Otros gastos de personal	22 487,3	22 359,0	44 846,3	9 989,7	54 836,0
Consultores y expertos	1 742,5	1 066,4	2 808,9	929,2	3 738,1
Viajes de funcionarios	3 222,7	2 999,8	6 222,5	1 903,8	8 126,3
Servicios por contrata	125 339,0	58 501,3	183 840,3	15 650,0	199 490,3
Gastos generales de funcionamiento	13 584,9	5 917,8	19 502,7	4 051,9	23 554,6
Suministros y materiales	855,8	178,7	1 034,5	121,9	1 156,4
Mobiliario y equipo	42 940,4	5 872,1	48 812,5	111,2	48 923,7
<b>Total</b>	<b>255 674,3</b>	<b>129 386,0</b>	<b>385 060,3</b>	<b>54 291,7</b>	<b>439 352,0</b>

107. Con respecto a la financiación, cabe recordar que, en su resolución [63/262](#), la Asamblea General hizo suyas las disposiciones de participación en la financiación del proyecto de planificación de los recursos institucionales propuestas en el párrafo 79 del informe del Secretario General sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo ([A/62/510/Rev.1](#)). Las disposiciones de participación en la financiación aprobadas son las siguientes: 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.

108. El total de necesidades de recursos previstas hasta el final de 2017 se resume en el cuadro 7, por fuente de recursos y de conformidad con las disposiciones de participación en la financiación de los gastos.

**Cuadro 7**  
**Necesidades de recursos totales previstas para Umoja, por bienio y fuente de recursos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuentes de fondos (o recursos)</i>	<i>2008-2009<sup>a</sup></i>	<i>2010-2011<sup>b</sup></i>	<i>2012-2013<sup>c</sup></i>	<i>Revisadas 2014-2015</i>	<i>Propuestas 2016-2017</i>	<i>Total 2008-2017</i>	<i>Porcen- taje</i>
Presupuesto ordinario	5 110,0	11 182,9	–	41 466,1	8 143,7	65 902,7	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	7 050,0	114 065,9	74 675,3	42 946,2	33 660,9	272 398,3	62
Recursos extrapresupuestarios	7 840,0	37 090,1	27 702,1	15 931,7	12 487,1	101 051,0	23
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>162 338,9</b>	<b>102 377,4</b>	<b>100 344,0</b>	<b>54 291,7</b>	<b>439 352,0</b>	<b>100</b>

<sup>a</sup> De conformidad con la resolución 63/262.

<sup>b</sup> De conformidad con las resoluciones 64/243 y 65/290.

<sup>c</sup> De conformidad con las resoluciones 65/290, 66/265 y 67/287.

109. La sección V del presente informe contiene información más detallada sobre las necesidades de financiación para sufragar el déficit previsto de 36.921.800 dólares hasta el 31 de diciembre de 2015, y sobre las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017, por un valor de 54.291.700 dólares, así como las propuestas concretas del Secretario General.

## B. Implantación en el período comprendido entre 2008 y 2013

110. Los gastos acumulados hasta el final de 2013 ascendían a 255.674.300 dólares, suma que comprende 17.699.700 dólares correspondientes al bienio 2008-2009, 100.709.100 dólares correspondientes al bienio 2010-2011 y 137.265.500 dólares correspondientes al bienio 2012-2013. En el cuadro 8 se ofrece una comparación de los gastos efectivos para el bienio 2012-2013 con las estimaciones anteriores, por objeto de gastos.

**Cuadro 8**  
**Gastos correspondientes al bienio 2012-2013**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos previstos en A/68/375</i>	<i>Efectivos</i>	<i>Diferencia aumento/ (disminución)</i>	<i>Variación porcentual</i>
Puestos	28 754,0	28 673,2	(80,8)	(0,3)
Otros gastos de personal	12 440,5	12 431,0	(9,5)	(0,1)
Consultores	1 027,9	1 005,7	(22,2)	(2,2)
Viajes de funcionarios	1 896,9	1 329,8	(567,1)	(29,9)
Servicios por contrata	69 946,8	70 865,2	918,4	1,3
Gastos generales de funcionamiento	4 364,8	4 545,5	180,7	4,1
Suministros y materiales	85,3	72,6	(12,7)	(14,9)
Mobiliario y equipo	19 861,3	18 342,5	(1 518,8)	(7,6)
<b>Total</b>	<b>138 377,5</b>	<b>137 265,5</b>	<b>(1 112,0)</b>	<b>(0,8)</b>

111. Los gastos efectivos correspondientes a 2012-2013 ascendieron a 137.265.500 dólares, lo que representa gastos inferiores a los previstos por valor de 1.112.000 dólares (0,8%), en comparación con la suma proyectada en el cuadro 7 del quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375). Los gastos efectivos correspondientes a puestos, otros gastos de personal, consultores y gastos generales de funcionamiento coincidieron en general con las estimaciones proporcionadas. La disminución neta se debió principalmente a:

a) Gastos de viaje inferiores a los previstos por valor de 567.100 dólares (29,9%), debido a cambios en el calendario de despliegue y en el enfoque de la capacitación para el grupo 2. Además, las actividades relacionadas con viajes originalmente previstas durante el cuarto trimestre de 2013 con miras a la integración experimental de Umoja en la MINUSTAH se aplazaron hasta los trimestres primero y segundo de 2014;

b) Gastos en exceso por valor de 918.400 dólares (1,3%) en la partida de servicios por contrata, derivados de la prestación de servicios adicionales para apoyar los Fundamentos de Umoja para la construcción y el despliegue del grupo 1. Se requirieron servicios por contrata para completar el desarrollo de las funciones para el grupo 1 que no se desplegaron al proyecto piloto en la FPNUL;

c) Los gastos en concepto de mobiliario y equipo fueron de 1.518.800 dólares (7,6%) inferiores a lo previsto en el quinto informe sobre la marcha del proyecto en razón de que el costo de mantenimiento de las licencias de los programas de informática fue menor de lo previsto debido a la reestructuración del calendario de despliegue y a que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno asumió los gastos de mantenimiento tras el despliegue a las misiones de mantenimiento de la paz en julio y noviembre de 2013.

### C. Necesidades de recursos revisadas para 2014 y 2015

112. En los cuadros 9 y 10 se resumen las necesidades de recursos revisadas para Umoja en 2014 y 2015, respectivamente, y se brinda una comparación con respecto a las estimaciones presentadas en el quinto informe sobre la marcha del proyecto.

Cuadro 9

#### Necesidades de recursos revisadas para 2014

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos previstos en A/68/375</i>	<i>Revisados</i>	<i>Diferencia (aumento/ (disminución))</i>	<i>Variación porcentual</i>
Puestos	16 441,4	16 424,2	(17,2)	(0,1)
Otros gastos de personal	9 282,6	9 732,6	450,0	4,8
Consultores	526,0	526,0	–	–
Viajes de funcionarios	1 157,4	1 157,4	–	–
Servicios por contrata	21 974,2	41 989,1	20 014,9	91,1
Gastos generales de funcionamiento	3 457,4	2 958,9	(498,5)	(14,4)
Suministros y materiales	89,7	89,7	–	–
Mobiliario y equipo	5 672,6	3 597,0	(2 075,6)	(36,6)
<b>Total</b>	<b>58 601,3</b>	<b>76 474,9</b>	<b>17 873,6</b>	<b>30,5</b>

113. Las necesidades de recursos revisadas para 2014 ascienden a 76.474.900 dólares, lo que supone un aumento de 17.873.600 dólares (30,5%), en comparación con las estimaciones presentadas en el quinto informe sobre la marcha del proyecto. A continuación se explican las revisiones importantes de las necesidades de recursos para 2015.

*Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal*

114. La reducción marginal de los gastos relacionados con puestos obedece a la eliminación de un crédito para la reclasificación de un puesto de categoría D-1 a D-2, una propuesta que no fue aprobada por la Asamblea General en 2013.

115. El aumento previsto de otros gastos de personal por valor de 450.000 dólares obedece al costo de 20 puestos adicionales de personal temporario general necesarios para asumir las responsabilidades de los expertos en el proceso y otras personas de los departamentos y oficinas que se asignarán al proyecto Umoja para participar en el programa de la Academia de Umoja en el cuarto trimestre de 2014.

*Servicios por contrata*

116. Las necesidades revisadas por valor de 41.989.100 dólares en concepto de servicios por contrata, lo que supone un aumento de 20.014.900 dólares (91,1%), se derivan de la decisión de ajustar en dos meses el calendario de despliegue para el grupo 2, de enero a marzo de 2014, y de ajustar en cuatro meses el proyecto piloto de integración de Umoja en la MINUSTAH, de febrero a julio de 2014, y de las nuevas necesidades que se han añadido a la funcionalidad de la solución. Además, debido a los cambios en el calendario de despliegue, fue necesario continuar las actividades del integrador de sistemas para apoyar las localidades del grupo 1, completar las actividades de construcción de los Fundamentos de Umoja para las localidades del grupo 2, subsanar las deficiencias en el diseño de la Ampliación 1 de Umoja, realizar nuevos ensayos de integración del producto y ciclos de ensayo de la nómina de pagos para la Ampliación 1, y elaborar materiales de capacitación para la solución relativa a los recursos humanos y los viajes.

117. Del aumento total de los servicios por contrata (20.014.900 dólares), un monto por valor de 3.894.100 dólares se debe a los servicios de integración de sistemas para la Ampliación 1 de Umoja que fue necesario prestar en razón de los cambios en el calendario de despliegue y a la prestación de servicios para realizar nuevos ciclos de ensayo que no se previeron.

118. El resto del aumento (16.120.800 dólares) se debe a la ampliación del alcance del proyecto, que aumentó en un 43% para los Fundamentos de Umoja y en un 36% para la Ampliación 1, y a mejoras en las funciones actuales; a la elaboración de material de capacitación adicional para la Ampliación 1; a la elaboración de informes de inteligencia institucional y a la prestación de servicios profesionales adicionales que no se habían previsto. En particular, para la Ampliación 1 se introdujeron adiciones a la función de autoservicio de los empleados, y para los Fundamentos de Umoja la gestión y la complejidad de los sistemas de subvenciones y proyectos han significado nuevas necesidades en materia de formularios, informes, interfaces, conversiones, mejoras y flujos de trabajo que no existían para

las operaciones de mantenimiento de la paz. Las necesidades adicionales suponen un importante esfuerzo para diseñar, elaborar y poner a prueba las nuevas funciones<sup>9</sup>.

119. También cabe señalar que las estimaciones correspondientes a los servicios por contrata para 2014, como se indica en el quinto informe sobre la marcha del proyecto, obedecen a un plan para pasar de múltiples proveedores de servicios de integración de sistemas a un proveedor único a partir del 1 de julio de 2014. El contrato para el nuevo integrador de sistemas único incluirá las actividades relacionadas con los Fundamentos y con la Ampliación 1. El proceso de adquisiciones aún no había terminado a finales de julio de 2014, por lo que se requirió una prórroga de los contratos de los dos integradores de sistemas existentes mientras se ultima el nuevo contrato y concluye la transición al integrador de sistemas único. En la cifra de 16.120.800 dólares que se menciona en el párrafo 118 se incluye la suma de 10.791.600 dólares correspondientes a la prórroga de los contratos de los integradores de sistemas existentes durante el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 21 de noviembre de 2014.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

120. Las necesidades revisadas de 2.958.900 dólares para gastos generales de funcionamiento comprenden el alquiler de locales y el mantenimiento y apoyo de la infraestructura técnica de la red de área local y los servidores centrales. Los gastos inferiores a los previstos por valor de 498.500 dólares se deben a la reducción de los gastos de alquiler tras la reubicación del equipo del proyecto Umoja a otros locales alquilados situados fuera del recinto.

#### *Mobiliario y equipo*

121. Las necesidades revisadas para mobiliario y equipo por valor de 3.597.000 dólares servirían para sufragar: a) los gastos anuales de mantenimiento de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales (2.310.000 dólares); b) los gastos de mantenimiento de instrumentos y licencias relacionados con las bases de datos (669.700 dólares); c) los gastos de mantenimiento y licencias de instrumentos de ensayo (250.000 dólares); d) otras licencias de programas informáticos (276.900 dólares); y e) la sustitución de computadoras portátiles y la adquisición de equipo de videoconferencias (90.400 dólares). La reducción de 2.075.600 dólares (el 36,6%) en comparación con la estimación proporcionada en el quinto informe sobre la marcha del proyecto se debe principalmente a gastos de mantenimiento de licencias de programas informáticos y bases de datos que anteriormente se incluyeron en el presupuesto del proyecto pero que ahora son sufragados por las misiones de mantenimiento de la paz, tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja en 2013. Estos gastos de mantenimiento posteriores a la implantación se financian con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz dentro del presupuesto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015.

---

<sup>9</sup> Las adiciones al alcance del proyecto se presentan como solicitudes de modificación que son examinadas por el equipo del proyecto Umoja y se convienen con los respectivos representantes del proceso para confirmar que la necesidad es, en efecto, esencial.

**Cuadro 10**  
**Necesidades de recursos revisadas para 2015**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos previstos en A/68/375</i>	<i>Revisados</i>	<i>Diferencia (aumento/ (disminución))</i>	<i>Variación porcentual</i>
Puestos	13 382,2	16 066,7	2 684,5	20,1
Otros gastos de personal	5 201,3	12 626,4	7 425,1	142,8
Consultores	543,2	540,4	(2,8)	(0,5)
Viajes de funcionarios	1 292,3	1 842,4	550,1	42,6
Servicios por contrata	15 682,9	16 512,2	829,3	5,3
Gastos generales de funcionamiento	2 652,1	2 958,9	306,8	11,6
Suministros y materiales	89,0	89,0	–	–
Mobiliario y equipo	6 626,2	2 275,1	(4 351,1)	(65,7)
<b>Total</b>	<b>45 469,2</b>	<b>52 911,1</b>	<b>7 441,9</b>	<b>16,4</b>

122. Las necesidades de recursos revisadas para 2015 ascienden a 52.911.100 dólares, lo que supone un aumento de 7.441.900 dólares (16,4%) en comparación con las estimaciones presentadas en el quinto informe sobre la marcha del proyecto. A continuación se explican las modificaciones importantes en las necesidades de recursos para 2015.

*Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal*

123. Los recursos necesarios para puestos, por valor de 16.066.700 dólares, servirían para sufragar sueldos y gastos comunes de personal para la continuación de 90 puestos (1 Subsecretario General, 1 D-2, 7 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 puesto de Servicios Generales (categoría principal) y 12 puestos de Servicios Generales (otras categorías)). El aumento de 2.684.500 dólares en las necesidades de recursos para puestos en 2015 se debe al aplazamiento de la reducción prevista de la plantilla del equipo del proyecto y al efecto neto de las revisiones de los costos estándar de los sueldos, los gastos comunes de personal y las tasas de contribuciones del personal.

124. La anterior estimación de las necesidades de recursos que se presentó en el quinto informe sobre la marcha del proyecto se basaba en el supuesto de que la dotación de personal del equipo del proyecto se reduciría de 90 a 74 desde el inicio de 2015. Sin embargo, a raíz de la revisión del calendario de despliegue, según se indica en los párrafos 53 a 57 *supra*, Umoja aplazará el plan de reducción y mantendrá la dotación completa de 90 puestos durante todo el año 2015. La reducción de la plantilla del equipo del proyecto Umoja de 90 a 74 puestos comenzará el 1 de enero de 2016.

125. Los recursos necesarios revisados por valor de 12.626.400 dólares en concepto de otros gastos de personal, que suponen un aumento de 7.425.100 dólares, servirían para sufragar la contratación de personal temporario general, concretamente expertos en temas sustantivos, para satisfacer necesidades funcionales en todo el proyecto al mismo nivel que en 2014, y también se utilizarían para asumir las responsabilidades de los expertos locales en el proceso y otras personas de los departamentos y oficinas que se asignarán a Umoja para participar en el programa de la Academia de Umoja.

126. El aumento de las necesidades de recursos se debe al aplazamiento de la reducción de la plantilla, tal como se explicó anteriormente con respecto a los puestos del equipo del proyecto. El crédito revisado también incluye 3.570.000 dólares adicionales para 20 nuevos puestos de personal temporario general para cubrir las responsabilidades de los expertos en el proceso y otras personas de los departamentos y oficinas que se asignarán a Umoja, para participar en el programa de la Academia de Umoja a fin de asegurar el mantenimiento del programa en 2015. Habida cuenta del alcance de los despliegues previstos para 2015, el equipo del proyecto colaborará plenamente con los preparativos para la implantación en una amplia gama de entidades. Por lo tanto, es fundamental para el proyecto velar por que el personal de la Organización reciba formación y tenga la capacidad necesaria para apoyar la solución, sustentar la adopción de los cambios y asegurar la obtención de los beneficios de Umoja.

#### *Viajes de funcionarios*

127. Los gastos en concepto de viajes del equipo de Umoja relacionados con la capacitación impartida a instructores, los viajes de los participantes en el programa de la Academia de Umoja, la realización en cada entidad y el apoyo posterior a la producción para las entidades de los grupos 3 y 4 se calculan en 1.842.400 dólares. Umoja prevé que se mantendrá la anterior estimación de los gastos de viaje relacionados con el despliegue y las actividades de capacitación de los usuarios finales presentada en el quinto informe sobre la marcha del proyecto y que se necesitarán créditos adicionales por valor de 550.100 dólares para los viajes previstos en relación con la nueva Academia de Umoja.

#### *Servicios por contrata*

128. Las necesidades revisadas por valor de 16.512.200 dólares en la partida de servicios por contrata comprenden: a) apoyo para la gestión de las aplicaciones; b) capacitación del personal de Umoja en programas informáticos para la planificación de los recursos institucionales; c) servicios de hospedaje; d) servicios de asesoramiento con respecto a la integración de infraestructura; y e) instalaciones de conferencias.

129. El costo del integrador de sistemas único para los servicios de integración y gestión de aplicaciones de la planificación de los recursos institucionales para los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se estima en 11 millones de dólares para 2015.

130. El resto de la estimación de los servicios por contrata corresponde a servicios profesionales (3.942.000 dólares) para completar el diseño de los módulos altamente especializados en el marco de la Ampliación 2 de Umoja para funciones relacionadas con las fuerzas de defensa y seguridad pública, la planificación de la demanda, la planificación de redes de proveedores, la gestión de almacenes y la formulación de presupuestos; capacitación del personal de Umoja en programas informáticos para la planificación de los recursos institucionales (580.000 dólares); servicios de hospedaje (552.200 dólares); servicios de consultoría jurídica para la negociación de las cláusulas contractuales, asesoramiento sobre garantía de calidad y apoyo a los instrumentos del proyecto (400.000 dólares); e instalaciones de salas de conferencias (38.000 dólares).

*Gastos generales de funcionamiento*

131. Los gastos generales de funcionamiento por valor de 2.958.900 dólares corresponden a la estimación de los costos de alquiler de locales, el mantenimiento y apoyo de la infraestructura técnica de la red de área local y los servidores centrales, y el alquiler y mantenimiento de equipo de automatización de oficinas. El crédito estimado se mantiene al mismo nivel previsto para 2014 dado que el nivel de dotación de personal seguirá siendo el mismo en 2015.

*Mobiliario y equipo*

132. Los gastos de mobiliario y equipo por valor de 2.275.100 dólares corresponden a la estimación de costos para el mantenimiento de la planificación de los recursos institucionales, el mantenimiento de las bases de datos y el mantenimiento de los instrumentos de ensayo. Las necesidades corresponden a: los gastos de mantenimiento de las licencias de los programas informáticos para la planificación de los recursos institucionales (1.330.100 dólares); el mantenimiento de las bases de datos (669.700 dólares) y los instrumentos de ensayo (50.000 dólares); otras licencias de programas informáticos (134.900 dólares) y la sustitución de computadoras portátiles y el mantenimiento de equipo de comunicaciones (90.400 dólares). La disminución de 4.351.100 dólares se debe a la supresión de un crédito estimado anteriormente para licencias adicionales de bases de datos (1.112.400 dólares), que se basó en estimaciones de tamaño y crecimiento que no se han materializado; y a gastos de mantenimiento relacionados con diversos programas informáticos e instrumentos de ensayo (1.278.900 dólares) que no se requieren, dado que el proyecto ha ejecutado los ensayos de manera tal que no es necesario utilizar licencias simultáneamente en la medida que se había previsto; así como los gastos de mantenimiento de programas informáticos (1.959.800 dólares) que se incluyeron anteriormente en el presupuesto del proyecto, que en la actualidad son sufragados por las misiones de mantenimiento de la paz después del despliegue de los Fundamentos de Umoja sobre el terreno.

133. En el cuadro 11 se resumen las necesidades de recursos revisadas para 2014 y 2015.

## Cuadro 11

**Resumen de las necesidades de recursos revisadas para 2014-2015**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>Total</i>
Puestos	16 424,2	16 066,7	32 490,9
Otros gastos de personal	9 732,6	12 626,4	22 359,0
Consultores	526,0	540,4	1 066,4
Viajes de funcionarios	1 157,4	1 842,4	2 999,8
Servicios por contrata	41 989,1	16 512,2	58 501,3
Gastos generales de funcionamiento	2 958,9	2 958,9	5 917,8
Suministros y materiales	89,7	89,0	178,7
Mobiliario y equipo	3 597,0	2 275,1	5 872,1
<b>Total</b>	<b>76 474,9</b>	<b>52 911,1</b>	<b>129 386,0</b>

## D. Necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017

134. En los cuadros 12 y 13 se resumen las necesidades de recursos previstas para Umoja correspondientes a 2016 y 2017, respectivamente. Como se señaló anteriormente, los únicos gastos del proyecto Umoja que se efectuarán en 2016 y 2017 estarán relacionados con la construcción, el ensayo y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja.

Cuadro 12

### Necesidades de recursos previstas para 2016

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Proyectados 2016</i>
Puestos	12 870,3
Otros gastos de personal	4 997,6
Consultores	464,6
Viajes de funcionarios	1 140,0
Servicios por contrata	8 350,0
Gastos generales de funcionamiento	2 426,3
Suministros y materiales	73,0
Mobiliario y equipo	74,1
<b>Total</b>	<b>30 395,9</b>

135. El proyecto continuará llevando a cabo las actividades previstas para 2016, como se describió en el quinto informe sobre la marcha del proyecto. Las necesidades de recursos previstas que el Secretario General propone para su financiación en el próximo bienio se presentan a continuación.

#### *Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal*

136. En 2016 el equipo del proyecto Umoja estará integrado por 74 puestos, como resultado de la reducción de la plantilla anterior de 90 puestos a partir de enero, y se propone reducir adicionalmente la plantilla del equipo a 50 a más tardar a fines de diciembre de 2016. Las necesidades de recursos estimadas para 2016 ascienden a 12.870.300 dólares para sufragar sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a 74 puestos (1 Subsecretario General, 1 D-2, 3 D-1, 18 P-5, 30 P-4, 5 P-3, 1 P-2, 4 puestos de Servicios Generales (categoría principal) y 11 puestos de Servicios Generales (otras categorías)). El equipo del proyecto ha considerado prudente reflejar el costo estimado de 74 puestos para todo el año en 2016, dado que la reducción de la plantilla se hará de manera escalonada y no se puede predecir con exactitud el momento en que ocurrirá.

137. Las necesidades de 4.997.600 dólares para otros gastos de personal servirían para sufragar personal temporario general, concretamente expertos en temas sustantivos para satisfacer necesidades funcionales en todo el proyecto. Umoja estima que se necesitarán 30 puestos temporarios, sobre la base de su experiencia

histórica con la construcción y el ensayo de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1<sup>10</sup>.

#### *Consultores y servicios por contrata*

138. Se estima que se necesitará un crédito de 464.600 dólares para honorarios de consultores, sobre la base de los patrones de gastos anteriores y los servicios previstos para 2016. Las necesidades de recursos para consultores individuales tienen por objeto sufragar los gastos de seis consultores que prestarán servicios de expertos en bienes raíces, recursos humanos y control de finanzas, y un experto que dará apoyo a los instrumentos del proyecto Umoja que recibirá remuneración sobre la base de “servicios efectivos prestados”.

139. Las necesidades de recursos previstas para servicios por contrata en 2016 ascienden a 8.350.000 dólares. El crédito comprende el costo estimado de los servicios relacionados con el proyecto proporcionados por el integrador de sistemas único (6,8 millones de dólares), las necesidades de servicios de especialistas para la función de recursos humanos y las funciones de la Ampliación 2 de Umoja (1,3 millones de dólares) y la capacitación técnica para la planificación de los recursos institucionales (250.000 dólares).

#### *Viajes de funcionarios del proyecto*

140. Los gastos de viaje para el equipo del proyecto Umoja se estiman en 1.140.000 dólares, en relación con la capacitación, la realización y el despliegue para el grupo 5. El grupo 5 es el despliegue de las funciones de la Ampliación 1 de Umoja al personal de contratación nacional en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales en 2016.

#### *Gastos generales de funcionamiento*

141. Los gastos generales de funcionamiento por valor de 2.426.300 dólares corresponden a la estimación de los costos de alquiler de locales, el mantenimiento y apoyo de la infraestructura técnica de la red de área local y los servidores centrales, y el alquiler y mantenimiento de equipo de automatización de oficinas. El crédito estimado está en consonancia con la reducción de puestos de 90 a 74.

#### *Suministros y materiales, mobiliario y equipo*

142. La estimación de 73.000 dólares para suministros y materiales se basa en el crédito estándar para dotación de personal (74 puestos) correspondiente a 2016. A principios de 2016, los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 se habrán desplegado en todas las oficinas de la Secretaría, por lo que el costo total de las licencias y el mantenimiento de los programas informáticos no está previsto en las estimaciones de los gastos de Umoja.

---

<sup>10</sup> Cabe señalar que la estimación correspondiente a 2015 incluía un crédito para 20 puestos para sustituir al personal de los departamentos y las oficinas que se incorporaron a Umoja como expertos en temas sustantivos y participantes en el programa de la Academia de Umoja. Esta necesidad no se ha incluido en las estimaciones de Umoja para 2016, ya que se prevé que la necesidad se reducirá considerablemente y los gastos, si los hay, se sufragarían con cargo a los recursos aprobados de los departamentos, oficinas y misiones.

143. La suma de 74.100 dólares comprende el mantenimiento y la sustitución de computadoras portátiles y equipo de comunicaciones para el equipo del proyecto.

### Cuadro 13

#### Necesidades de recursos previstas para 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Proyectados 2017</i>
Puestos	8 663,7
Otros gastos de personal	4 992,1
Consultores	464,6
Viajes de funcionarios	763,8
Servicios por contrata	7 300,0
Gastos generales de funcionamiento	1 625,6
Suministros y materiales	48,9
Mobiliario y equipo	37,1
<b>Total</b>	<b>23 895,8</b>

144. La estimación de los recursos necesarios para concluir la construcción y el ensayo de la Ampliación 2 de Umoja y su despliegue en 2017 asciende a 23.895.800 dólares. Estas actividades relacionadas con el proyecto se llevarán a cabo bajo la dirección del Oficial Principal de Tecnología de la Información. El inicio de 2017 marca la transición de las actividades del proyecto a la tecnología de la información y las comunicaciones pertinente.

#### *Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal*

145. El costo estimado de los puestos relacionados con el proyecto Umoja en 2017 asciende a 8.663.700 dólares. Esta estimación se basa en la continuación de los 50 puestos temporarios del equipo del proyecto Umoja para 2016. Estos puestos comprenderían: 1 D-2, 2 D-1, 8 P-5, 24 P-4, 5 P-3, 1 P-2, 3 puestos de Servicios Generales (categoría principal) y 6 puestos de Servicios Generales (otras categorías).

146. Las necesidades de recursos previstas por valor de 4.992.100 dólares para gastos de personal servirían para sufragar personal temporario general, concretamente expertos en temas sustantivos para satisfacer necesidades funcionales en todo el proyecto. Umoja estima que se necesitarán 30 puestos temporarios, sobre la base de su experiencia histórica con el ensayo y despliegue de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1.

#### *Consultores y servicios por contrata*

147. Se estima que debería mantenerse un crédito de 464.600 dólares para honorarios de consultores, que es la misma estimación para 2016, sobre la base de las necesidades de consultoría previstas. Los servicios de consultoría de expertos se relacionarán principalmente con las funciones de la Ampliación 2 de Umoja

desarrolladas en 2016. Esos mismos conocimientos especializados se necesitarán para apoyar las actividades de despliegue y posteriores al despliegue en 2017.

148. Se prevén necesidades de recursos para servicios por contrata por valor de 7,3 millones de dólares. Este crédito abarcaría los gastos previstos del integrador de sistemas que proporcionará servicios de desarrollo y despliegue y servicios especializados relacionados con la planificación de los recursos institucionales. Los servicios se relacionan con las actividades del proyecto previstas para 2017, que son la integración, la realización (incluidas la preparación institucional, la gestión de los datos y la capacitación) y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja a la Secretaría.

#### *Viajes de funcionarios*

149. Se estima que las necesidades de recursos ascenderían a 763.800 dólares, a fin de atender a los gastos de viaje relacionados con el despliegue de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. La necesidad de recursos refleja la consideración de que la Ampliación de Umoja comprende funciones que serán utilizadas principalmente por el personal de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones económicas regionales y los centros de apoyo mundiales y regionales, lo que limita las necesidades de viajes para realizar actividades de capacitación y despliegue.

#### *Otros gastos de funcionamiento*

150. Los 1.625.600, dólares para gastos generales de funcionamiento, los 48.900 dólares para suministros y materiales y los 37.100 dólares para mobiliario y equipo son estimaciones de gastos directamente relacionados con el nivel de dotación de personal que se prevé para 2017. Las estimaciones abarcan gastos relacionados con, entre otras cosas, alquileres, comunicaciones y computadoras portátiles.

## **V. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas que deberá aprobar la Asamblea General**

### **A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas del proyecto Umoja**

151. Como se explica en la sección IV.A del presente informe, sobre la base de las estimaciones de gastos más recientes las necesidades de recursos previstas para las actividades planificadas en el marco del proyecto Umoja hasta el final de 2015 ascienden a 385.060.300 dólares, lo que representa un aumento de 36.921.800 dólares en comparación con los recursos aprobados para Umoja durante este período.

152. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos adicionales necesarios para completar las actividades que se tiene previsto llevar a cabo durante el resto de 2014 y en 2015. La financiación propuesta de estas necesidades adicionales se prorratearía de conformidad con el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado, como se indica en el cuadro 14.

**Cuadro 14**  
**Resumen de las necesidades de recursos propuestas que deberá aprobar**  
**la Asamblea General para 2014 y 2015, por fuente de financiación**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de fondos</i>	<i>Recursos aprobados (A/68/375)</i>	<i>Necesidades revisadas</i>	<i>Necesidades de recursos adicionales propuestas</i>
Presupuesto ordinario	52 220,8	57 759,0	5 538,2
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	215 845,9	238 737,4	22 891,5
Recursos extrapresupuestarios	80 071,8	88 563,9	8 492,1
<b>Total</b>	<b>348 138,5</b>	<b>385 060,3</b>	<b>36 921,8</b>

153. En cumplimiento de la recomendación formulada en el quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375), el Secretario General presenta las necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos necesarios previstos para llevar a cabo las actividades planificadas para 2016 y 2017. La financiación de estos recursos adicionales se prorratearía de conformidad con el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado, como se indica en el cuadro 15.

**Cuadro 15**  
**Resumen de las necesidades de recursos propuestas que deberá aprobar**  
**la Asamblea General para 2016 y 2017, por fuente de financiación**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de fondos (o recursos)</i>	<i>Necesidades de recursos propuestas 2016-2017</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto ordinario	8 143,7	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	33 660,9	62
Recursos extrapresupuestarios	12 487,1	23
<b>Total</b>	<b>54 291,7</b>	<b>100</b>

## **B. Medidas recomendadas que deberá aprobar la Asamblea General**

154. Se solicita a la Asamblea General que:

- a) Tome nota de los progresos realizados en la implantación de Umoja desde la publicación del quinto informe sobre la marcha del proyecto;
- b) Apruebe las necesidades de recursos revisadas del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015, presentadas en el cuadro 14;
- c) Tome nota de los gastos previstos del proyecto para 2016 y 2017, como se indica en el cuadro 15;

d) Apruebe la reclasificación del puesto de Director Adjunto del Proyecto a la categoría D-2;

e) Tome nota de que las necesidades de recursos estimadas para 2016 y 2017 se incluirán en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 y en los respectivos proyectos de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz durante el mismo período;

*Presupuesto por programas*

f) Consigne la suma de 5.538.200 dólares en el presupuesto por programas para el bienio 2014-2015 en relación con la sección 29A, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte del presupuesto ordinario correspondiente a los gastos adicionales del proyecto Umoja hasta el 31 de diciembre de 2015, lo cual se imputaría al fondo para imprevistos para el bienio 2014-2015;

*Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz*

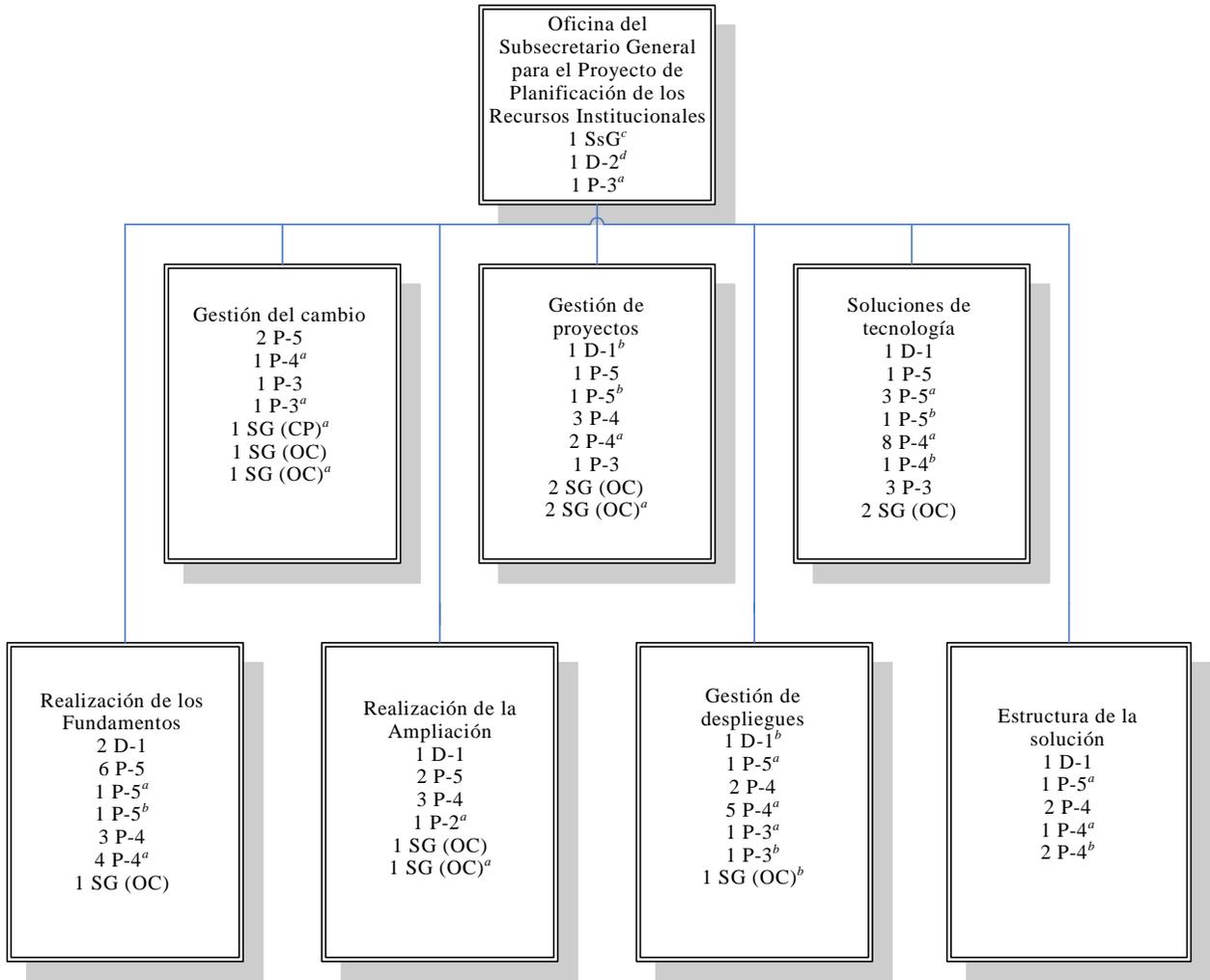
g) Tome nota de que se incluirá la suma de 22.891.500 dólares en las necesidades de recursos que se propongan posteriormente para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016;

*Recursos extrapresupuestarios*

h) Tome nota de que se financiarán necesidades por valor de 8.492.100 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2015.

Anexo

Organigrama y distribución de puestos para 2015



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

<sup>a</sup> Aprobados en el sexagésimo cuarto período de sesiones.

<sup>b</sup> Aprobados en el sexagésimo quinto período de sesiones.

<sup>c</sup> Aprobados en el sexagésimo sexto período de sesiones.

<sup>d</sup> Propuestos para su aprobación en el sexagésimo noveno período de sesiones. El Director Adjunto del Proyecto es también jefe del equipo de Umoja encargado de la gestión del cambio institucional.