



Asamblea General

Distr. general
16 de septiembre de 2015
Español
Original: inglés

Septuagésimo período de sesiones

Temas 134 y 148 del programa provisional*

Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017

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

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

Informe del Secretario General

Resumen

El informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en la 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. El informe presenta información actualizada desde la publicación del sexto informe sobre la marcha del proyecto (A/69/385 y Corr.1).

Desde la publicación del sexto informe los progresos han sido constantes. La funcionalidad de Umoja de gestión de bienes inmuebles se terminó de implantar en todas las entidades de la Secretaría en noviembre de 2014, y en junio de 2015 se desplegó la solución Integración de Umoja (Fundamentos de Umoja y Ampliación 1) en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. Umoja es utilizado a diario actualmente por unos 11.800 usuarios de seis departamentos y oficinas y por 33 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales.

* A/70/150.



Sigue por buen camino el proyecto orientado a terminar de implantar la solución Integración de Umoja en la totalidad de la Secretaría para finales de 2015. Ello ha sido posible pese a dificultades considerables y nuevas actividades imprevistas de las que hubo que ocuparse en 2015.

El modelo de gobernanza ampliado que se describió por primera vez en el quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375 y Add.1) 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 de Umoja.

El Secretario General, que persevera en su dinámica dirección del proyecto, ha presidido diversas reuniones con el objeto de velar por que su equipo directivo superior esté comprometido con la implantación satisfactoria de Umoja en toda la Secretaría y con la plasmación de sus beneficios. Se ha fortalecido el mecanismo de seguimiento del proyecto, y el Secretario General y su Oficina Ejecutiva observan los progresos en el despliegue satisfactorio y puntual de Umoja mediante un sistema de puntuación quincenal.

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

En vista del apretado calendario que iba de la implantación de junio de 2015 a la de noviembre de 2015 y del alto número de entidades en las que se implantará la solución en noviembre, se adoptó un nuevo enfoque con arreglo al cual se reparten las responsabilidades entre una base más amplia de interesados de toda la Organización. Se han constituido grupos de despliegue en la Sede, en Ginebra y en Viena, mientras que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno los ha constituido para sus misiones sobre el terreno. Los grupos dirigen la labor de sus entidades de preparación para la entrada en funcionamiento y de adopción y estabilización del modelo de operaciones común.

Para observar, controlar y medir los progresos en la preparación, las entidades y grupos de despliegue deben superar ocho puntos de calidad sucesivos, que son etapas clave vinculadas con el plan maestro del proyecto Umoja. En caso de desviación con respecto al progreso previsto, se aplica un estricto procedimiento de remisión del asunto a niveles superiores que incluye, de ser precisa, la intervención del Secretario General para resolver los problemas principales.

Conforme a una recomendación de la Junta de Auditores, los interesados clave darán a fines de octubre de 2015 al Comité de Gestión una confirmación positiva de que se dispone de todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación satisfactoria en noviembre de 2015.

El equipo de Umoja sigue sirviéndose de diversas actividades de lecciones extraídas para evaluar el éxito y los problemas de los despliegues anteriores. Cabe mencionar exámenes posteriores a la implantación, encuestas sobre la preparación de los usuarios realizadas antes y después de la implantación de junio de 2015 y un análisis de las solicitudes de apoyo recibidas durante la fase de intensificación y por el servicio de asistencia a los usuarios.

El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación de Umoja descrito en el sexto informe sobre la marcha del proyecto terminó de examinar las cuestiones surgidas a raíz del despliegue de Fundamentos de Umoja en las misiones

sobre el terreno, lo cual puso de relieve la necesidad de adoptar medidas concretas en dos ámbitos: la gobernanza de los datos maestros y los informes de inteligencia institucional. Se están aplicando las medidas correctivas expuestas en el plan de acción del equipo de tareas. El equipo de Umoja y los responsables de los procesos siguen analizando los riesgos vinculados con la preparación institucional y con la adopción de la solución Umoja en cada despliegue sucesivo, y se están adoptando las correspondientes medidas de mitigación.

Al término de cada implantación se ha examinado y mejorado el enfoque de capacitación en Umoja. La Academia de Umoja sigue impartiendo capacitación a los directores, los expertos en procesos y los expertos en procesos locales para velar por que los usuarios adquieran todos los conocimientos sobre Umoja que son necesarios. Se está capacitando a los usuarios avanzados de la inteligencia institucional para que aprovechen los datos facilitados por Umoja y presten apoyo en toda la Organización a una adopción de decisiones basada en hechos e impulsada por datos.

El Secretario General y el personal directivo superior siguen decididos a obtener los beneficios cualitativos y cuantitativos acumulados, cuya cuantía prevista irá de 140 millones a 220 millones de dólares para 2019. La implantación de Umoja en seis oficinas y departamentos y 33 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales ofrece la oportunidad de actualizar el estudio de viabilidad de Umoja. Se ha creado un equipo encargado de volver a determinar la manera en que se cumplirán las metas en materia de obtención de beneficios y elaborar los correspondientes planes. Los resultados de la labor aparecerán en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto y en informes subsiguientes.

A la vez que se reduce paulatinamente el equipo de Umoja, prosigue un plan encaminado a traspasar gradualmente en tres frentes los conocimientos y responsabilidades del equipo a los correspondientes ámbitos de la Secretaría: a los responsables de los procesos; al Oficial Principal de Tecnología de la Información; y, por lo que se refiere a la capacitación, a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La Organización está decidida a velar por que en el futuro se conserven los valiosos conocimientos técnicos y especializados del personal del proyecto Umoja.

En el sexto informe sobre la marcha del proyecto se estimaban en 385.060.300 dólares los recursos necesarios para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015. También se presentaban las cifras del proyecto correspondientes a 2016 y 2017, por valor de 30.395.900 y 23.895.800 dólares, respectivamente. En su resolución 69/274, la Asamblea General aprobó los recursos solicitados para el bienio 2014-2015 y, a la vez, tomó nota de que los recursos necesarios para el bienio 2016-2017 figurarían en las correspondientes propuestas presupuestarias para el presupuesto ordinario y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz.

En el informe se actualiza la información relativa a las necesidades directas de recursos previstas para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015, que permanecen sin variación en un nivel de 385.060.300 dólares. Tampoco presentan variaciones en el momento actual los recursos necesarios para el bienio 2016-2017, que se mantienen en la suma de 54.291.700 dólares consignada en el sexto informe sobre la marcha del proyecto.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe y observe que en la primera parte de la continuación de su septuagésimo período de sesiones, en 2016, se le presentarán los recursos revisados para el bienio 2016-2017. La estimación de

gastos actualizada tendría en cuenta varios aspectos decisivos, como las necesidades de apoyo correspondientes a las entidades donde Umoja entrará en funcionamiento en noviembre de 2015, las decisiones legislativas en materia de recursos humanos que tendrán consecuencias apreciables en los procesos operativos de Umoja y el ámbito de los procesos de la Ampliación 2 de Umoja.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	6
II. Gobernanza y supervisión del proyecto.....	6
A. Sinopsis de la gobernanza	6
B. Medidas adoptadas para seguir fortaleciendo la implicación en el proyecto y la rendición de cuentas	6
C. Información actualizada sobre la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	7
III. Situación	9
A. Sinopsis de los logros.....	9
B. Progresos de julio de 2014 a agosto de 2015	9
C. Preparación para futuras implantaciones.....	15
D. Realización de beneficios.....	18
E. Controles internos y gestión del riesgo	18
F. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo del proyecto Umoja.....	19
G. Plan de transversalización	20
H. Mejoras permanentes	22
I. Dotación de personal del proyecto	22
IV. Recursos necesarios	23
A. Sinopsis	23
B. Necesidades de recursos actualizadas para el bienio 2014-2015.....	24
C. Necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017	27
V. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General ..	27
A. Financiación de las necesidades de recursos previstas.....	27
B. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General.....	28
 Anexos	
I. Organigrama y distribución de puestos para 2016	30
II. Usuarios de Umoja	31

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en la que la Asamblea pidió al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre la marcha del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales. También responde a las solicitudes formuladas por la Asamblea en su resolución 67/274 y ofrece información actualizada sobre el estado del proyecto desde la publicación del sexto informe sobre su marcha ([A/69/385](#) y Corr.1).

II. Gobernanza y supervisión del proyecto

A. Sinopsis de la gobernanza

2. Umoja se sigue beneficiando del modelo de gobernanza ampliado que se describió por primera vez en el quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#) y Add.1). El Comité de Gestión, presidido por el Jefe de Gabinete, recibe cada trimestre información actualizada sobre la situación del proyecto y facilita orientación sobre cuestiones estratégicas. El comité directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión, se reúne todos los meses para supervisar la gestión estratégica y operacional del proyecto. Los jefes de dependencias institucionales toman parte activa y siguen reforzando el grado de conciencia y compromiso de sus respectivos departamentos y oficinas.

3. Antes de la implantación de junio de 2015, jefes de dependencias institucionales participaron como observadores en las reuniones del comité directivo. Junto con los responsables de los procesos y el equipo del proyecto, dieron al Comité de Gestión una confirmación positiva de que se disponía de todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación satisfactoria. Se está procediendo de forma semejante antes de la implantación programada para noviembre de 2015.

B. Medidas adoptadas para seguir fortaleciendo la implicación en el proyecto y la rendición de cuentas

4. El Secretario General, que sigue siendo defensor infatigable del proyecto, ha presidido en distintos momentos de 2015 reuniones encaminadas a velar por que su equipo directivo superior esté comprometido con la implantación satisfactoria de Umoja en toda la Secretaría y con la plasmación de sus beneficios. Los pactos de los funcionarios directivos superiores con el Secretario General siguen resultado útiles en este sentido.

5. Se ha intensificado la implicación en el proceso velando por que los jefes de dependencias institucionales, con apoyo del responsable del proyecto, los responsables de los procesos y los directores del proyecto, tomen parte más activa en Umoja. En vista de la complejidad y la magnitud de las entradas en funcionamiento de noviembre de 2015 y abril de 2016 y de la necesidad de planificar la evolución futura, incluida la Ampliación 2 de Umoja, es fundamental que los directores institucionales se impliquen en el plan de preparación para adoptar el modelo de operaciones común e impulsar su futura evolución. Para

observar los progresos con respecto al plan de preparación, Umoja determinó una serie de etapas o puntos de calidad a fin de examinar la actuación de las entidades en las que próximamente entrará en funcionamiento la solución.

6. También se ha fortalecido el mecanismo de seguimiento del proyecto. Mediante un sistema de puntuación quincenal introducido a principios de 2015 se observan los progresos de todas las entidades en cuanto a un despliegue satisfactorio. El sistema de puntuación resultó muy útil en el marco de la entrada en funcionamiento de junio de 2015. Con el establecimiento de ocho puntos de calidad para la entrada en funcionamiento de noviembre de 2015 se crearon las condiciones necesarias para el despliegue satisfactorio y se hizo mayor hincapié en la función directiva de los jefes de dependencias institucionales y los responsables de los procesos. De conformidad con la resolución 69/274 de la Asamblea General, en caso de desviación con respecto al progreso previsto se aplica un estricto procedimiento de remisión del asunto a niveles superiores que incluye, de ser precisa, la intervención del Secretario General para resolver los problemas principales.

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

7. Durante el período sobre el que se informa, el proyecto fue examinado detenidamente por la Junta de Auditores y por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. En su cuarto informe anual sobre la marcha del proyecto ([A/70/158](#)) la Junta observó mejoras sostenidas y coherentes en la gestión del proyecto.

8. La Junta observó que la Administración era consciente de la magnitud de las dificultades planteadas por la implantación de Umoja en 2015 y estaba decidida a respetar el actual calendario de despliegue, a pesar de los riesgos y deficiencias que se habían determinado.

9. A fin de aumentar al máximo las probabilidades de éxito, la Junta presentó a la Administración las siguientes recomendaciones nuevas, todas ellas aceptadas por la Administración, que se ocupa activamente de ellas:

- a) Aumentar la medida en que Umoja es utilizado activa y visiblemente por todos los jefes de dependencias institucionales, con apoyo de los responsables de los procesos y los administradores del proyecto Umoja;
- b) Evaluar de manera exhaustiva los riesgos que supone el actual calendario de despliegue de Umoja y plantear medidas para imprevistos y de otra índole que puedan resultar necesarias para mitigar los riesgos;
- c) Examinar de manera independiente la capacidad necesaria estimada para todo el modelo de apoyo a fin de satisfacer la demanda prevista tras el despliegue en los grupos 3 y 4 y adoptar medidas para colmar cualquier laguna;
- d) Examinar la oportunidad e idoneidad de los arreglos de financiación para la racionalización de los servicios de asistencia al usuario de tecnología de la información y las comunicaciones a fin de reducir al mínimo cualquier riesgo en la prestación de apoyo a Umoja;

e) Elaborar un plan de transición detallado para transferir la responsabilidad del apoyo técnico a los usuarios de Umoja del equipo del proyecto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones;

f) Actualizar el estudio de viabilidad de Umoja aprovechando la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4;

g) Evaluar los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, considerando los vínculos con el modelo mundial de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que ofrece de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja.

10. De las 21 recomendaciones pendientes formuladas en informes anteriores de la Junta, 3 se han aplicado plenamente, 6 están en vías de aplicación, 3 no se han aplicado y 9 han sido archivadas por la Junta. Cinco de las recomendaciones archivadas han quedado reemplazadas por recomendaciones que figuran en el cuarto informe anual de la Junta sobre la marcha del proyecto.

11. Durante el período sobre el que se informa la Oficina de Servicios de Supervisión Interna realizó varias auditorías relacionadas con Umoja que diferían de las de períodos anteriores en la medida en que se centraban en la evaluación de la implantación de Umoja en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. El equipo de Umoja es responsable de 11 de las 22 recomendaciones relacionadas con Umoja pendientes a junio de 2015. La Administración ha aceptado todas las recomendaciones y se ocupa activamente de ellas.

12. Durante el período sobre el que se informa, el Comité Asesor de Auditoría Independiente vigiló con atención la implantación del proyecto Umoja y acogió con satisfacción los progresos realizados. El Comité reiteró su recomendación de que la Administración siguiera vigilando rigurosamente el cumplimiento de las etapas esenciales y el calendario de aplicación general, identificando y gestionando los principales riesgos, actuales y emergentes, para el logro de los objetivos del proyecto.

13. En vista de que se reconocía la importancia de implantar varios proyectos en curso de transformación institucional, como la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), Umoja y la movilidad, tanto la Junta como el Comité observaron las dificultades que encontraba el proyecto Umoja, como la capacidad limitada de la preparación institucional para asimilar el cambio y la fatiga ante el cambio, que podía impedir a la Organización obtener los resultados previstos. La Administración reconoce que, para el éxito de toda iniciativa de gestión del cambio, es de importancia capital determinar en cada caso cuánto cambio es capaz de absorber la Organización. En ese contexto, el equipo de Umoja tiene previsto elaborar en consulta con los responsables del proceso un marco y directrices para la adopción por los usuarios que se examinará con los jefes de las dependencias institucionales para garantizar la implicación institucional.

III. Situación

A. Sinopsis de los logros

14. Umoja, que se hizo realidad en julio de 2013, es utilizado a diario actualmente por unos 11.800 usuarios de seis departamentos y oficinas y 33 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. De estos, unos 7.500 son usuarios del portal de autoservicio.

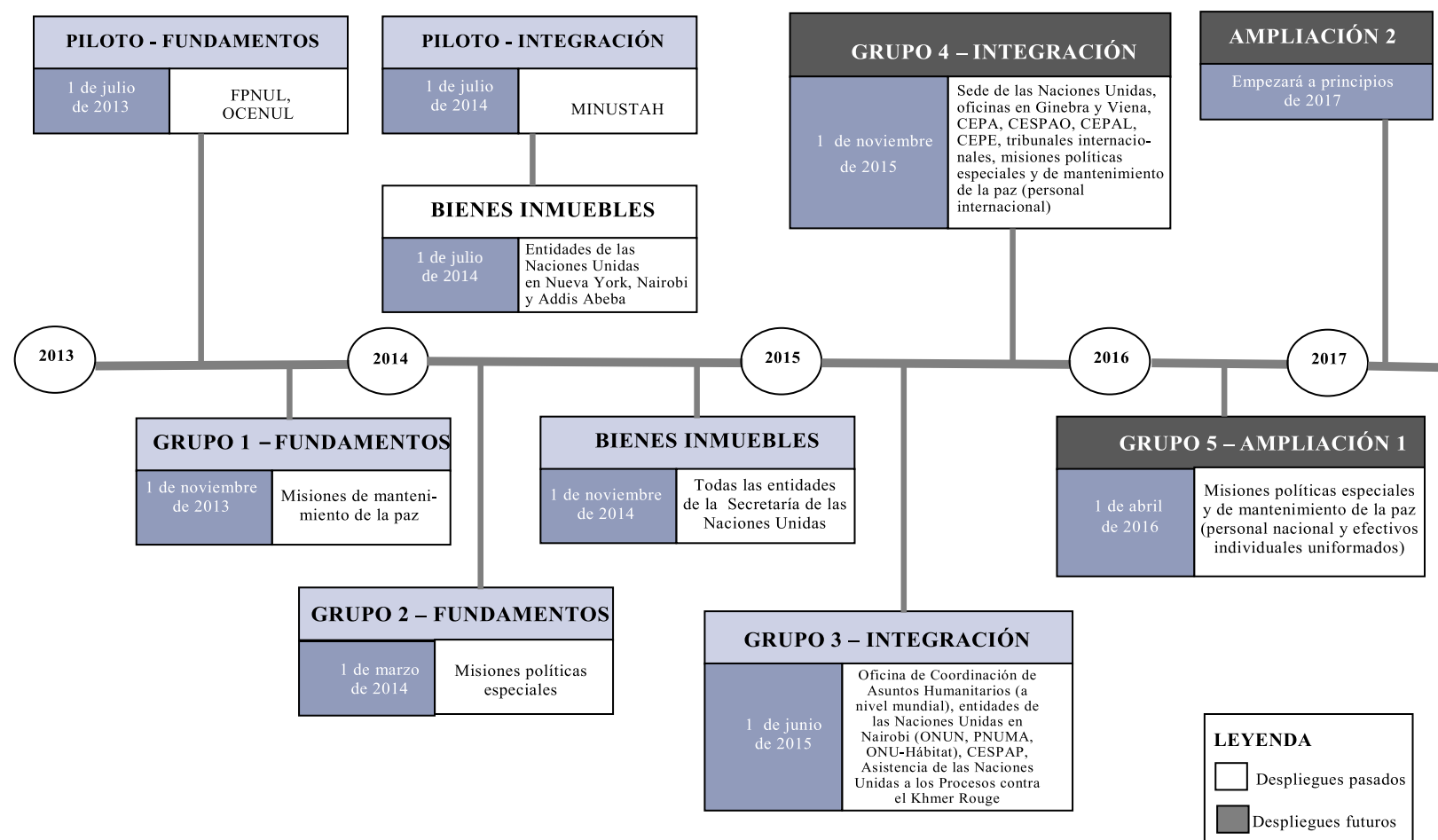
15. La solución responde con eficacia a la difícil tarea de prestar apoyo a una organización compleja ubicada en numerosos emplazamientos remotos, y la Organización se afana por resolver con diligencia los problemas que surgen en relación con la adopción. En toda la Organización se está aplicando un nuevo modelo de apoyo institucional previsto en el informe del Secretario General sobre la tecnología de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas ([A/69/517](#)) a fin de resolver los incidentes y atender las solicitudes de servicio de los usuarios en los planos técnico y funcional.

16. Tras decenios de predominio funcional e institucional de compartimentos estancos, distintas entidades están empezando a colaborar más estrechamente en la medida en que Umoja funciona como solución institucional plenamente integrada que exige la adopción de prácticas comunes. Para ello hace falta optimizar el modelo de operaciones común de las Naciones Unidas, lo cual comporta una gestión del cambio sin precedentes en la Secretaría. La solución está empezando a reportar mejoras considerables en cuanto a eficiencia, transparencia y una adopción de decisiones mejor y más fundamentada. Como recomendó la Junta de Auditores en su cuarto informe anual sobre la marcha del proyecto, la Organización velará por la consonancia de esa labor con el modelo mundial de prestación de servicios que se propone y con la oportunidad que ofrece el modelo de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja.

B. Progresos de julio de 2014 a agosto de 2015

17. El proyecto sigue camino de terminar de implantar la solución Integración de Umoja (Fundamentos de Umoja y Ampliación 1) en la totalidad de la Secretaría para finales de 2015. En el gráfico aparece el calendario visualizado.

Gráfico I
Calendario de actividades de despliegue, pasadas y futuras



Siglas: CEPA, Comisión Económica para África; 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; CEPE, Comisión Económica para Europa; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

18. Durante el período sobre el que se informa el plan maestro del proyecto Umoja se ejecutó conforme al calendario y la funcionalidad expuestos en el sexto informe sobre la marcha del proyecto.

19. En noviembre de 2014 se había terminado de implantar en todas las entidades de la Secretaría la funcionalidad de Umoja de gestión de bienes inmuebles. Tras la adopción del módulo de gestión de bienes inmuebles de Umoja, todos los datos relativos a bienes inmuebles se registran y mantienen en una única solución común, con lo cual es mayor el grado de transparencia e integración entre funciones múltiples. Además, tras la adopción de las IPSAS los bienes inmuebles y los activos de infraestructura se registran ahora dentro de los estados financieros.

20. A la vez, el equipo de Umoja se ocupó de ultimar el diseño, la elaboración y el ensayo de las solicitudes de cambio de alta prioridad resultantes de las enseñanzas extraídas a partir del proyecto piloto de Integración de Umoja en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH).

21. En junio de 2015 se desplegó la solución Integración de Umoja (Fundamentos de Umoja y funcionalidad de la Ampliación 1) en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

22. La preparación de los datos para el despliegue exigió un gran esfuerzo al no haberse previsto la medida en que habría que limpiar y convertir los datos, por lo que el equipo del proyecto tuvo que dedicar mucha energía a prestar apoyo a las entidades.

23. Además de las actividades orientadas a la disponibilidad de datos, el despliegue comportó una intensa labor de gestión del cambio, en particular:

a) Una labor de intensificación de la participación y la implicación de las oficinas competentes con respecto a las actividades de preparación, para lo cual se prestó apoyo a la creación de grupos de despliegue locales y se impartió orientación sobre las actividades de preparación que hay que realizar;

b) Una labor de armonización y aclaración de todo lo relativo al modelo de operaciones, en particular por lo que se refiere a las oficinas que tienen modelos complejos y una presencia amplia y las que reciben servicios prestados por organizaciones ajenas a la Secretaría (como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos) para realizar sus operaciones sobre el terreno;

c) Campañas de comunicación y defensa del cambio a cargo de personal directivo superior de la Organización;

d) Sesiones de capacitación y de la Academia de Umoja dirigidas a personal de todos los niveles.

24. Una de las novedades más destacadas derivadas de Umoja fue el establecimiento para toda la Secretaría del mecanismo de gestión de datos maestros.

25. Junto con la implantación de la funcionalidad de Umoja, el equipo se ocupó de la preparación y puesta en funcionamiento del tablero de gestión, instrumento

generador de información operacional actualizada que permite al personal directivo realizar análisis de nivel general y detallado con fines de adopción de decisiones preventivas o correctivas. Se sigue preparando nueva información para su supervisión mediante el tablero que complementa otros informes de inteligencia institucional de los que se hace abundante uso para obtener información de Umoja.

26. La Organización ha fortalecido el modelo de apoyo institucional aplicado en todo su ámbito para resolver incidentes y atender las solicitudes de servicio formuladas por usuarios en los planos tanto técnico como funcional.

27. En esferas más cercanas a la tecnología de la información y las comunicaciones, la Organización ha incorporado mejoras de la infraestructura tecnológica, como la modernización de la infraestructura de los centros de datos; el despliegue de un instrumento de seguimiento de la experiencia de los usuarios finales; y el despliegue de tecnologías punteras en materia de bases de datos con fines de inteligencia institucional.

Enseñanzas extraídas

28. El equipo de Umoja sigue sirviéndose de mecanismos de extracción de enseñanzas para determinar el éxito y las deficiencias de los despliegues anteriores a fin de mejorar de forma permanente el enfoque con miras a futuras implantaciones de la solución.

29. Umoja realizó una encuesta sobre la preparación de los usuarios antes de la implantación de junio de 2015. Un total de 1.500 encuestados (el 23% de los usuarios abarcados por la implantación) indicaron que tenían conocimientos generales de los beneficios de Umoja por lo que se refiere a la armonización y la transparencia de los procesos. También se señaló como elemento positivo la accesibilidad de la información sobre Umoja. Un poco más de la mitad de los encuestados dijo que entendía Umoja y cómo afectaría a sus entidades. No obstante, los usuarios también indicaron que eran necesarias mejoras en el apoyo y las comunicaciones internas y expresaron el deseo de que se aclararan sus funciones y responsabilidades individuales en el marco de Umoja.

30. Se extrajeron las siguientes enseñanzas nuevas, que se están aplicando para mejorar la implantación programada para noviembre:

a) En lo que respecta a la gestión del cambio, antes de toda implantación las actividades de gestión institucional y planificación del acceso de los usuarios deben ir precedidas de deliberaciones estratégicas con el personal directivo superior sobre la división del trabajo entre las entidades de la Secretaría a fin de delimitar las funciones, las responsabilidades y la relación jerárquica; el personal directivo y el resto del personal deben deliberar sobre el cambio, en particular para aclarar al personal sus nuevas funciones y responsabilidades; y ha de reforzarse la comunicación interna mediante videoconferencias regulares, quioscos de información y otros medios a fin de seguir capacitando al personal y promoviendo su participación;

b) Debe modificarse el enfoque en materia de capacitación impartiendo solo capacitación básica antes de la entrada en funcionamiento y, en la fase de intensificación y en los meses posteriores a la implantación, capacitación práctica más avanzada. Solo deben prepararse planes de capacitación cuando ya se haya planificado el acceso de los usuarios, y la capacitación de expertos en procesos

locales ha de basarse en el número de usuarios finales correspondiente a las esferas funcionales. Debe aumentar considerablemente la cantidad de expertos en procesos certificados para velar por que en toda la Organización estén arraigados los conocimientos teóricos y prácticos y por que los usuarios reciban apoyo adecuado;

c) En lo que respecta a la disponibilidad de datos, la limpieza y el enriquecimiento de los datos han exigido finalmente mucho personal y buena parte de la atención del personal directivo, por lo que pueden calificarse de vía fundamental para la preparación ante una entrada en funcionamiento.

31. Aprovechando las enseñanzas derivadas de anteriores despliegues, el equipo de Umoja y los responsables del proceso están analizando los riesgos que rodean a la preparación institucional y a la adopción de la solución Umoja. Además, consultores externos están ejecutando un proyecto de control de calidad para determinar y analizar las posibles esferas de riesgo para el valor inmediato y a largo plazo de Umoja en la Organización. Se están preparando en tres esferas principales recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad de gestión del cambio para acelerar su adopción por los usuarios, confirmar la futura estructura de apoyo para Umoja y optimizar los procesos institucionales y definir un modelo de operaciones común. Los consultores que toman parte en el análisis se sirven de elementos de las mejores prácticas del sector para recomendar iniciativas estratégicas que permitan a la Organización emprender la transición a un nuevo procedimiento de trabajo. Con dicho fin se presentarán planes de acción para subsanar las deficiencias detectadas.

Capacitación para Umoja

32. 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 en el equipo de Umoja capacidad para centrarse en el despliegue de la solución en otras entidades y añadir nuevas funcionalidades a la solución existente.

33. Además de factores evidentes, como una planificación adecuada, un enfoque de capacitación eficaz y la calidad del material, las enseñanzas extraídas sirvieron para determinar otros determinantes fundamentales del éxito como la disponibilidad de expertos en procesos suficientemente capacitados para dirigir sesiones de formación de instructores, la ultimación debida de la planificación del acceso de los usuarios para impartir a estos la capacitación apropiada y la necesidad de resolver los conflictos de los usuarios entre la asistencia a las clases y su participación en otras actividades de preparación, como la limpieza de datos.

34. Al término de cada implantación se examinó y mejoró el enfoque de capacitación en Umoja. El planteamiento de la capacitación para el despliegue de noviembre consta actualmente de nuevos conjuntos de aprendizaje autónomo a distancia y aulas virtuales¹; gestión y ejecución descentralizadas de la capacitación para Umoja, con inclusión de la Academia de Umoja, formación de instructores y capacitación de los usuarios finales; programas de capacitación personalizada que, a la vez que presentan una visión panorámica de Umoja de principio a fin, están pensados para atender las necesidades concretas de los usuarios sobre la base de sus

¹ Conforme a la estrategia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, orientada a pasar a ofrecer cursos de aprendizaje en línea de complejidad media dirigidos a una amplia base de usuarios finales.

funciones y ofrecen ejemplos más pertinentes a la luz de su contexto institucional; y exposición práctica a la solución Umoja en el marco de la capacitación mediante sesiones mejoradas de orientación práctica, tiempo para prácticas y más sesiones de capacitación tras la entrada en funcionamiento.

Academia de Umoja

35. La Academia de Umoja se estableció en mayo de 2014 para fomentar en toda la Organización un mayor grado de conocimientos especializados de Umoja. Los participantes, que van de personal directivo superior a usuarios finales, se familiarizan plenamente con todos los aspectos de Umoja hasta entender a fondo los procesos, las repercusiones y los cambios de principio a fin.

36. El programa se ha dividido en los siguientes cursos dirigidos a personal directivo, expertos en procesos, expertos en procesos locales y usuarios avanzados de la inteligencia institucional:

a) Se han facilitado módulos para personal directivo destinados a jefes de dependencias institucionales, coordinadores de los despliegues, personal directivo superior y directores de operaciones. A agosto de 2015 se habían impartido a escala mundial 124 sesiones de capacitación para personal directivo a las que asistieron más de 1.000 participantes;

b) Los módulos para expertos en procesos tienen por objeto que quienes han asistido a las clases, aprobado evaluaciones y tomado parte en diversas actividades prácticas puedan obtener certificación profesional. Los expertos en procesos son analistas funcionales de alto nivel que pueden garantizar la plena conformidad de la solución con los procesos y políticas institucionales. En vista de que el perfil exigido a los expertos en procesos es muy estricto, se creó un programa de capacitación intensiva a largo plazo basado en el concepto de orientación personal. Se empareja a los candidatos con expertos en Umoja que les asesoran mientras dura el proceso. Se pretende certificar en 2015 a un mínimo de 50 expertos en procesos nuevos, aparte de los que ya forman parte del equipo de Umoja;

c) Los módulos para expertos en procesos locales van dirigidos a determinados usuarios finales que tienen pleno conocimiento de sus esferas funcionales y han dado muestra de que entienden a fondo el proceso de las transacciones de Umoja. Los expertos en procesos locales toman parte en actividades de despliegue antes de la entrada en funcionamiento de la solución y, con posterioridad, prestan apoyo local de primer nivel. Se pretende capacitar y certificar como expertos en procesos locales entre un 5% y un 10% del total de usuarios finales que participan en transacciones. A agosto de 2015 se había capacitado en total a 1.371 usuarios finales participantes en transacciones y certificado a 1.220, cifra que representa un 7,5% del total de usuarios actuales;

d) La Academia de inteligencia institucional de Umoja se puso en marcha a principios de 2015 para enseñar al personal (usuarios avanzados) a aprovechar los datos facilitados por Umoja y prestar apoyo a una adopción de decisiones basada en hechos e impulsada por datos. Hasta la fecha han asistido a sesiones de la Academia de inteligencia institucional unos 60 participantes, y en 2015 y 2016 se impartirán nuevas sesiones a fin de crear la capacidad necesaria para plasmar plenamente los beneficios de la información mejorada, tanto cualitativos como cuantitativos. En líneas generales, el programa de capacitación ha sido objeto de acogida positiva.

Hacen falta más conocimientos especializados para aprovechar todas las oportunidades de inteligencia institucional y velar por que todas las entidades y esferas funcionales hagan uso de Umoja. El objetivo consiste en crear a escala mundial un cuadro de, como mínimo, 500 usuarios avanzados de inteligencia institucional. Con ello se pretende que cada departamento y oficina disponga de capacidad suficiente para acceder por cuenta propia a toda la información pertinente, incluida la capacidad de crear tableros, consultas e informes adaptados a sus necesidades concretas.

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

37. El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implantación de Umoja que se describe en el sexto informe sobre la marcha del proyecto siguió efectuando exámenes durante el informe sobre el que se informa. Veló por la aplicación puntual de medidas y planes de acción y por la asimilación en futuras implantaciones de las enseñanzas extraídas en aras de la adopción de la nueva solución.

38. El equipo de tareas ha terminado de examinar las dificultades surgidas tras la implantación de Fundamentos de Umoja en las misiones sobre el terreno en dos ámbitos: la gobernanza de los datos maestros, en particular por lo que se refiere a la creación de registros de asociados operacionales, y los informes de inteligencia institucional. Mientras se adoptaban medidas iniciales la Administración ha reconocido que debe prestarse mayor atención estratégica en el marco de las iniciativas de gestión del cambio a largo plazo a fin de abordar las causas últimas de esas dificultades.

39. Tras el despliegue de la actividad piloto de integración de Umoja en la MINUSTAH, un equipo de intervención formado por representantes del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y Umoja visitó la MINUSTAH en enero de 2015 para evaluar varios obstáculos relacionados con la adopción. Entre las medidas adoptadas en atención a las conclusiones del equipo de tareas destaca la amplia elaboración de mejoras y modificaciones para atender las necesidades de las operaciones sobre el terreno. Esta labor de elaboración consumió recursos que, de otro modo, habrían ido dirigidos a actividades planificadas, como la Ampliación 2 de Umoja.

40. A principios de septiembre de 2015 también se puso en marcha un examen posterior a la implantación con el objeto de hacer balance de la experiencia de las entidades en las que se desplegó la solución Integración de Umoja en junio de 2015.

C. Preparación para futuras implantaciones

41. En vista del apretado calendario que iba de la implantación de junio de 2015 a la de noviembre de 2015 y del alto número de entidades en las que se implantará la solución en noviembre (diez veces más que el de entidades en que se implantó en junio de 2015), se adoptó un nuevo enfoque con arreglo al cual las responsabilidades y la ejecución incumben a una base más amplia de interesados de toda la Organización.

42. Se han constituido grupos de despliegue en la Sede, en Ginebra y en Viena, mientras que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno los ha

constituido para sus misiones sobre el terreno. Plantea dificultades concretas la preparación de la Sede de las Naciones Unidas, sistema caracterizado por un alto grado de fragmentación y complejidad que está formado por 16 departamentos y se ocupa de operaciones en casi 100 lugares de destino. En reconocimiento de esas dificultades, en septiembre de 2014 el Secretario General nombró a un coordinador superior de despliegues a tiempo completo de categoría de Subsecretario General bajo cuya autoridad se creó el grupo de despliegue en la Sede. Al término de la labor inicial de establecimiento del grupo la función de coordinación de su labor pasó a formar parte de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión.

43. Los grupos de despliegue dirigen la labor de sus entidades orientada a la preparación para la entrada en funcionamiento y a la adopción y estabilización del modelo de operaciones común. Proporcionan orientación y apoyo a las entidades de ejecución, movilizan recursos, organizan actividades de limpieza de datos, dirigen la tarea de planificación del acceso de los usuarios, establecen programas y mecanismos de capacitación y fomentan el trabajo interfuncional e interdepartamental en equipo que se necesita para el despliegue y el mantenimiento satisfactorios de Umoja.

44. Los grupos de despliegue y los departamentos y oficinas independientes, integrados principalmente de las comisiones regionales, siguen instrucciones facilitadas por el equipo de Umoja, los responsables de los procesos y el Oficial Principal de Tecnología de la Información. Para vigilar, controlar y medir los progresos en la preparación, las entidades y los grupos de despliegue deben superar ocho puntos de calidad sucesivos, que son etapas clave vinculadas con el plan maestro del proyecto Umoja.

45. La cuestión de la limpieza y el enriquecimiento de datos que hacen falta para Umoja ha pasado a ser el factor esencial en la preparación para la entrada en funcionamiento de noviembre de 2015. Estas actividades comportan el examen, la limpieza y el cierre de elementos que llevan decenios acumulándose. Los ámbitos en los que las actividades relativas a datos han planteado mayores exigencias son las solicitudes pendientes de reembolso de gastos de viaje (compromisos de viajes pendientes), los proyectos y donaciones con saldos negativos, la compaginación del inventario heredado con los datos maestros procedentes de Umoja y los saldos de horas y asistencia.

46. Los mecanismos de planificación y seguimiento se han fortalecido mediante:

a) La implantación de un instrumento del proyecto que permite gestionar el plan maestro de Umoja, en particular por lo que se refiere al examen de los progresos con respecto a las actividades previstas;

b) El seguimiento estrecho de los progresos de la entidad en la implantación. A partir de una autoevaluación las entidades comunican su situación y el equipo de Umoja clasifica a la entidad en las categorías “verde” (encaminada), “roja” (se aparta de lo previsto) o “negra” (no debe incorporarse). En el caso de la categoría “roja” se emite una única advertencia y se establece un breve intervalo para la adopción de medidas correctivas. La categoría “negra” comporta la exclusión de la entidad de la incorporación programada para noviembre de 2015.

47. En vista de que Umoja es una iniciativa de transformación institucional que comporta cambios y armonización en toda la Secretaría, está previsto que los grupos de despliegue sigan prestando apoyo hasta su estabilización. Tras la implantación de

Umoja los grupos se ocuparán en particular de la mejora de la gestión del apoyo, la normalización de los procesos, la mejora de la transparencia de los costos y la medición de las operaciones de servicios auxiliares, el fortalecimiento de los controles internos y la eliminación de elementos redundantes y pautas de trabajo fragmentadas.

Ampliación 2 de Umoja

48. El alcance inicial de la Ampliación 2 de Umoja comprendía funcionalidades principalmente en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro, la formulación de presupuestos, la gestión de programas, la gestión de conferencias y actos y la planificación de las fuerzas.

49. Las tareas de diseño de la Ampliación 2 de Umoja van con retraso, principalmente a causa del gran volumen de trabajo derivado de los exámenes posteriores a la implantación y de la preparación para los despliegues de junio y noviembre. Además, desde que se definió por primera vez el alcance de la Ampliación 2 la Organización y sus necesidades han evolucionado, por lo que había de darse cabida a nuevas consideraciones antes de determinar el contenido funcional y el calendario precisos de los futuros despliegues de Umoja. Al volver a evaluar la funcionalidad de la Ampliación 2 también deberá tenerse presente lo siguiente:

a) Las necesidades incipientes decisivas para el mantenimiento de las operaciones, como las solicitudes de mejora presentadas por oficinas y departamentos de las Naciones Unidas a raíz de la experiencia obtenida en el uso de la integración de Umoja;

b) Los nuevos requisitos determinados, como los cambios que deberán incorporarse en Integración de Umoja para gestionar los nuevos derechos a prestaciones en materia de recursos humanos que se instaurarán como consecuencia del informe de la Comisión de Administración Pública Internacional para el año 2015 ([A/70/30](#)) en caso de que la Asamblea General apruebe las recomendaciones que figuran en él;

c) Otros proyectos estratégicos, como la ultimación del despliegue, en sustitución de Galileo, de las funcionalidades de Umoja relativas a la cadena de suministro en las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz; mejoras en la interfaz de Umoja con la solución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de favorecer la colaboración entre las oficinas sobre el terreno y el Programa; y la instalación de una versión actualizada de la solución subyacente a Umoja que el proveedor del programa lanzará en 2016 para ofrecer un portal de autoservicio más fácil de usar.

50. En vista de los factores señalados, el comité directivo ha procedido a la reevaluación de los requisitos pendientes, empezando por el contenido funcional de la Ampliación 2, y al examen del mecanismo mediante el que se establecerá el orden de prioridad de las funcionalidades, en ciernes y futuras, llamadas a formar parte de nuevos despliegues de Umoja.

51. Se presentará a la Asamblea General un plan revisado de los futuros despliegues de Umoja, con estimaciones de los gastos correspondientes, para su aprobación en la primera parte de la continuación del septuagésimo período de sesiones, en 2016.

D. Realización de beneficios

52. Como se indicaba en anteriores informes sobre la marcha del proyecto, y de conformidad con la resolución 69/264 de la Asamblea General, mediante la implantación de Umoja la Organización está armonizando procesos institucionales, redefiniendo papeles y responsabilidades y reduciendo la duplicación innecesaria de labores. En ese contexto, el Secretario General y el personal directivo superior siguen decididos a plasmar los beneficios cualitativos y cuantitativos acumulados, cuyo valor total irá de 140 millones a 220 millones de dólares para 2019.

53. En estrecha cooperación con el equipo de las IPSAS, se ha armonizado la medición de los resultados de Umoja en las seis categorías de beneficios cualitativos. Está previsto presentar en 2016 a los órganos de gobernanza de Umoja el análisis de los elementos impulsores e indicadores cualitativos fundamentales del proyecto.

54. La implantación de Umoja en seis oficinas y departamentos y en 33 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales ofrece la oportunidad de actualizar el estudio de viabilidad de Umoja, como recomendó la Junta de Auditores.

55. Deben definirse con claridad las futuras consecuencias concretas de Umoja a medida que se establezca el nuevo sistema operativo. Los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información han establecido un equipo del proyecto dedicado a la cuestión para volver a evaluar la manera en que se cumplirán las metas en materia de realización de beneficios y elaborar los correspondientes planes. También se tendrán en cuenta las repercusiones del examen de las funcionalidades de la Ampliación 2 de Umoja en la realización de beneficios. Los resultados de esta labor aparecerán en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto y en informes subsiguientes.

E. Controles internos y gestión del riesgo

56. El equipo de Umoja sigue mejorando sus mecanismos de gestión del riesgo. Se ha implantado un método de determinación directa de los riesgos por las entidades. El grupo de despliegue en la Sede de Nueva York también tiene pleno acceso a la base de datos sobre riesgos y problemas, que ofrece un registro exhaustivo único de los riesgos correspondientes a Umoja.

57. Umoja publica un informe semanal de los riesgos para el cuadro directivo de Umoja, en el que se destacan quienes presentan un mayor grado de exposición al riesgo por lo que se refiere a probabilidades y efectos. Un tema habitual del programa del comité directivo de Umoja, presentado y examinado con él, es un subconjunto de riesgos principales. En el caso de los riesgos que exigen remisión urgente a niveles superiores, el proyecto puede invocar la “regla de los tres días”, con arreglo a la cual el riesgo se remite automáticamente a los tres días, primero al director del proyecto Umoja, después al responsable del proyecto y, en última instancia, a la Oficina del Secretario General.

58. Seguidamente se mencionan los riesgos más destacados que está gestionando el equipo de Umoja:

a) Calendarios comprimidos para el despliegue. El calendario para el despliegue de noviembre de 2015, inmediatamente posterior al despliegue de junio de 2015, presenta el riesgo de que la fatiga de funcionarios esenciales que forman parte del equipo de Umoja y las entidades de ejecución afecte negativamente al rendimiento. El hecho de que funcionarios esenciales del equipo de Umoja y de las oficinas de los responsables de procesos abandonen su puesto para pasar a ocupar otro que no guarda relación con el proyecto Umoja también menoscaba la capacidad del equipo. Para mitigar ese riesgo deberán adoptarse medidas como la rotación de los actuales miembros del equipo con otros funcionarios de las Naciones Unidas que posean la competencia, la experiencia y el potencial necesarios para aligerar la carga del personal esencial;

b) El alcance de la implantación de noviembre de 2015 (grupo 4) no tiene precedentes. Su despliegue abarca casi el doble del número de usuarios y más de 10 veces el número de entidades en comparación con la implantación de junio de 2015. Entre las medidas de mitigación figura el establecimiento en los centros de grupos de despliegue para unificar las actividades de preparación. Se han creado centros en Nueva York, Ginebra y Viena para todos los departamentos y oficinas de cada ubicación. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno cumple funciones de centro para el despliegue de la Ampliación 1 de Umoja en todas las misiones sobre el terreno;

c) Problemas en el ámbito de los datos. Tal como está diseñada, la solución Umoja tolera los datos deficientes menos que los sistemas actuales. La implantación de junio de 2015 acabó planteando dificultades inmensas, especialmente en los ámbitos de los subsidios y los proyectos. La implantación de noviembre de 2015 plantea dificultades aún mayores en vista de la cantidad de datos que deben reunirse, limpiarse, enriquecerse y convertirse. Entre las medidas de mitigación de este riesgo destaca el establecimiento de puntos de calidad, con arreglo a los cuales las entidades son responsables de preparar sus propios datos de conformidad con las directrices de política comunicadas los tres últimos años.

F. Gastos de funcionamiento, mantenimiento y apoyo del proyecto Umoja

59. La Secretaría sigue haciendo todo lo posible por llevar a cabo actividades preparatorias de Umoja dentro del nivel presupuestario aprobado para cada departamento. Como se señalaba en el quinto informe sobre la marcha del proyecto, el Subsecretario General de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, y Contralor, con el apoyo del responsable del proyecto, dispuso que los departamentos y oficinas siguieran desempeñando todas las tareas de preparación con los recursos de sus presupuestos básicos actuales. En vista de que el despliegue de Umoja reviste alta prioridad para los próximos años, esa absorción seguirá lográndose mediante una modificación de las prioridades de las actividades administrativas y de apoyo, siempre garantizando que ello no repercuta negativamente en la ejecución de los mandatos básicos.

60. Los departamentos y oficinas han participado en actividades preparatorias como la reunión, la limpieza y el enriquecimiento de los datos maestros y sobre transacciones, lo cual contribuye a las metas de implantar Umoja y adoptar las IPSAS. Para ello se procede a la reasignación de los gastos de administración

aprobados. Aunque las actividades mencionadas podrían agregarse y cuantificarse, no constituyen la totalidad de los gastos de apoyo a Umoja sufragados por las entidades, pues dejan fuera los costos de redistribución de las labores entre el personal para que cada funcionario ayude al equipo de Umoja antes del despliegue y durante este. Esos gastos ocultos no son fáciles de medir. La Administración tomó nota de la observación de la Junta de Auditores de que los consiguientes costos realizados no se registran a nivel central. Sin embargo, en vista de que mediante el Sistema Integrado de Información de Gestión no se puede hacer seguimiento de los gastos en el plano de las actividades, la labor de recopilación de esa información, incluidas las estimaciones de los costos ocultos, no puede ser completa.

G. Plan de transversalización

61. A la vez que se reduce paulatinamente el equipo de Umoja, prosigue un plan encaminado a traspasar gradualmente en tres frentes los conocimientos y responsabilidades del equipo a los correspondientes ámbitos de la Secretaría: a los responsables de los procesos; al Oficial Principal de Tecnología de la Información; y, por lo que se refiere a la capacitación, a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

62. La Organización está decidida a velar por la futura conservación de los valiosos conocimientos técnicos y especializados del personal del proyecto Umoja.

Transversalización dirigida a los responsables de los procesos

63. Prosigue la labor orientada a adscribir expertos en procesos al proyecto de planificación de los recursos institucionales. Con el tiempo se ha ido ampliando el cuadro de expertos en procesos, especialmente ante las necesidades de las entradas en funcionamiento de junio y noviembre de 2015.

64. Con esta iniciativa se pretende contar con profesionales plenamente familiarizados con la solución Umoja que se dediquen a tiempo completo al perfeccionamiento, la mejora y el apoyo de las operaciones en el marco del modelo de operaciones común. Esos expertos en procesos formarán parte de las oficinas de los responsables de los procesos y de determinados centros de servicios y departamentos y oficinas de la Secretaría.

65. Actualmente se dispone de expertos en procesos en todas las esferas funcionales de Umoja que, en su mayor parte, cumplen múltiples funciones de apoyo a las actividades de despliegue y apoyo a la producción, lo cual seguirá poniendo a prueba la actual capacidad hasta pasado noviembre de 2015.

66. El concepto de expertos en procesos locales, que también ha sido objeto de amplia implantación, sigue sirviendo en gran medida para atender las necesidades de apoyo *in situ*.

67. Con la estabilización de la solución tras la implantación de noviembre será posible analizar por completo el enfoque de expertos en procesos y expertos en procesos locales a fin de determinar los requisitos a largo plazo para mantener las operaciones de Umoja y traspasar estas funciones a las correspondientes esferas operacionales.

Transversalización dirigida al Oficial Principal de Tecnología de la Información

68. El equipo de Umoja y el Oficial Principal de Tecnología de la Información han determinado todas las funciones que deben asignarse a este último y han elaborado un plan del proyecto de alto nivel. Puede consultarse más información en el informe sobre la marcha de los trabajos de la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones para las Naciones Unidas ([A/70/364](#)).

69. Actualmente, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el equipo de Umoja están colaborando en una evaluación detallada con el objeto de determinar el modelo de apoyo a la transversalización y su costo total. La evaluación se presentará en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto.

Transversalización de la capacitación dirigida a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

70. Durante el período sobre el que se informa el equipo de capacitación en Umoja, la Sección de Aprendizaje, Liderazgo y Desarrollo Institucional² de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y los responsables de los procesos deliberaron sobre la transversalización de la capacitación en Umoja.

71. Las deliberaciones preliminares se centraron en temas como la posibilidad de hacer obligatoria la capacitación del personal directivo en la Academia de Umoja, la necesidad de adoptar un enfoque estructurado para impartir capacitación a los usuarios finales y la necesidad de que sean estrechos los vínculos entre la dependencia encargada de capacitar en Umoja y la que gestiona la solución.

72. Se determinaron los siguientes ámbitos posibles de transversalización:

- a) Desarrollo de contenido;
- b) Actividades de capacitación, en concreto en la Academia de Umoja y actividades de formación de instructores y para usuarios finales;
- c) Gestión de la capacitación en Umoja en el sistema de gestión del aprendizaje de Inspira;
- d) Garantía de calidad y cumplimiento;
- e) Gestión y mantenimiento del entorno de aprendizaje;
- f) Coordinación y logística de la capacitación;
- g) Aspectos de Umoja relacionados con la gestión del cambio.

73. Actualmente, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y el equipo de Umoja están colaborando en una evaluación detallada con el objeto de determinar el modelo de apoyo a la transversalización y un costo total. Mediante la evaluación, cuya conclusión está prevista para el 31 de diciembre de 2015, también se determinarán nuevas funciones que podrán transversalizarse antes de 2017. El plan de transversalización será un factor determinante de la planificación que haga la Oficina de su siguiente bienio.

² La Sección de Aprendizaje, Liderazgo y Desarrollo Institucional es la dependencia encargada de la capacitación obligatoria y ordinaria de la Organización.

74. A corto plazo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos perseverará en su voluntad de seguir facilitando al equipo de capacitación en Umoja orientación sobre la política y las normas de capacitación, así como apoyo en relación con el sistema de gestión del aprendizaje de Inspira.

H. Mejoras permanentes

75. Para aprovechar plenamente las oportunidades derivadas de la implantación de la solución de planificación de los recursos institucionales y adoptar las mejores prácticas del sector deben incorporarse mejoras permanentes.

76. La magnitud de los cambios planificados se ha visto limitada por la capacidad de absorber cambios en el momento en que se implantó la solución de planificación de los recursos institucionales, pues la Organización emprendió a la vez numerosas iniciativas de cambio de gran calado.

77. De conformidad con la recomendación de la Junta de Auditores de “evaluar los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, considerando los enlaces con el modelo mundial de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que brinda de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja” (véase [A/70/158](#), párr. 19 g)), la Organización está estudiando la posibilidad de fomentar una mayor capacidad de reestructuración de los procesos institucionales para impulsar la incorporación de mejoras permanentes en el modelo de operaciones a fin de aprovechar plenamente el potencial de la solución de planificación de los recursos institucionales.

I. Dotación de personal del proyecto

78. Como se observa en el gráfico del sexto informe sobre la marcha del proyecto donde se representa el organigrama y la distribución de los puestos para 2015 ([A/69/385](#), anexo), el equipo de Umoja se compone actualmente de 90 puestos de personal. El 1 de abril de 2015 se añadió un nuevo puesto de Director Adjunto del Proyecto de categoría D-2, mientras que se suprimió un puesto existente de categoría D-1. En el cuadro 1 se indica el estado actual y previsto de la contratación en relación con estos puestos.

Cuadro 1
Situación de las vacantes para Umoja al 31 de julio de 2015

<i>Situación</i>	<i>Subsecretario General</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>Servicios Generales (categoría principal)</i>	<i>Servicios Generales (otras categorías)</i>	<i>Total</i>
Puestos ocupados										
Plantilla	1	–	7	20	32	5	1	–	7	73
Temporarios	–	1	–	–	–	2	–	–	1	4
Subtotal	1	1	7	20	32	7	1	–	8	77

<i>Situación</i>	<i>Subsecretario General</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>Servicios Generales (categoría principal)</i>	<i>Servicios Generales (otras categorías)</i>	<i>Total</i>
Vacantes										
En proceso de contratación	–		–	–	–	–	–	–	1	1
Vacantes temporales	–	–	–	1	2	–	–	1	3	7
Vacantes permanentes	–	–	–	–	3	2	–	–	–	5
Subtotal	–	–	–	1	5	2	–	1	4	13
Total, puestos autorizados	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90

79. Al 31 de julio de 2015 estaban ocupados 77 de los 90 puestos; cinco vacantes se encontraban congeladas en previsión de la reducción del proyecto durante 2016, mientras que el resto de los puestos se encontraba en distintas fases de contratación.

IV. Recursos necesarios

A. Sinopsis

80. Sigue por buen camino el proyecto orientado a terminar de implantar la solución Integración de Umoja en la totalidad de la Secretaría para finales de 2015. Se ha avanzado debidamente, de lo cual es ejemplo la implantación de Umoja en junio de 2015 en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

81. Sin embargo, surgieron dificultades considerables y en 2015 hubo que ocuparse de nuevas actividades imprevistas. El esfuerzo y los recursos que hubo que destinar a la ampliación del apoyo después de la implantación en relación con el grupo 3, la mejora considerable de las actividades de capacitación y el fortalecimiento de la preparación para el despliegue del grupo 4 superaron lo planificado y estimado. No obstante, gracias a la labor concertada del equipo del proyecto Umoja, que recibió apoyo del comité directivo, de jefes de departamento y del personal directivo superior, los preparativos van camino de permitir implantar Umoja en el resto de la Secretaría en noviembre de 2015. Con todo, las actividades adicionales no planificadas que hubo que realizar repercutieron en los planes y las previsiones de costos del proyecto. A raíz de ello en 2015 se han retrasado las labores relativas al grupo 5 y a las actividades de diseño, elaboración y ensayo de la Ampliación 2 de Umoja.

82. A fines de diciembre de 2015 el equipo de Umoja tendrá una idea más clara del apoyo que habrá que destinar al grupo 4 y de cualquier otro requisito en materia de desarrollo. En ese momento estará en mejor situación de estimar con precisión

los recursos necesarios para 2016 y 2017 teniendo en cuenta las consecuencias para la planificación y el costo de las actividades, especialmente por lo que se refiere a la Ampliación 2 de Umoja, a fin de presentar esta información a la Asamblea General en la primera parte de la continuación de su septuagésimo período de sesiones, en 2016. En consecuencia, se tendrán plenamente en cuenta las observaciones presentadas por la Junta de Auditores en su cuarto informe anual en relación con los riesgos y las consecuencias para el presupuesto correspondientes al grupo 4.

B. Necesidades de recursos actualizadas para el bienio 2014-2015

83. En el sexto informe sobre la marcha del proyecto se estimaban en 129.386.000 dólares las necesidades de recursos para el bienio 2014-2015. Sobre la base de los gastos efectivos realizados desde entonces y de las proyecciones actualizadas para 2015, no hay variaciones en el gasto directo total del proyecto para el bienio 2014-2015. En el cuadro 2 figuran los gastos previstos actualizados correspondientes al proyecto Umoja para el bienio 2014-2015 frente a las estimaciones presentadas en el sexto informe sobre la marcha del proyecto.

Cuadro 2

Estimaciones iniciales y revisadas para 2014-2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Gastos previstos en A/69/385</i>	<i>Proyecciones revisadas</i>	<i>Diferencia aumento/ (disminución)</i>	<i>Variación porcentual</i>
Puestos	32 490,9	31 322,9	(1 168,0)	(4)
Otros gastos de personal	22 359,0	21 501,3	(857,7)	(4)
Consultores	1 066,4	924,2	(142,2)	(13)
Viajes de funcionarios	2 999,8	3 814,9	815,2	27
Servicios por contrata	58 501,3	62 413,8	3 912,5	7
Gastos generales de funcionamiento	5 917,8	5 583,5	(334,3)	(6)
Suministros y materiales	178,7	113,8	(64,9)	(36)
Mobiliario y equipo	5 872,1	3 711,6	(2 160,7)	(37)
Total	129 386,0	129 386,0	–	–

84. A continuación se exponen los principales motivos de las diferencias entre las proyecciones actualizadas de los gastos para el bienio 2014-2015 y las presentadas en el sexto informe sobre la marcha del proyecto.

Gastos relacionados con puestos y otros gastos de personal

85. Las necesidades revisadas por valor de 31.322.900 dólares sirven para sufragar sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a 90 puestos (1 de 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)). La reducción (de 1.168.000 dólares) de los gastos relacionados con puestos obedece a retrasos en la contratación de personal. En muchos casos, el proceso de contratación no concluyó satisfactoriamente porque preocupaba a los candidatos que la reducción del proyecto pusiera en peligro su seguridad en el empleo en caso de que renunciaran a su actual puesto para aceptar un puesto del proyecto.

86. Mediante recursos para otros gastos de personal estimados en 21.501.300 dólares se sufraga el equivalente de 75 plazas temporarias, lo cual supone una reducción de 857.700 dólares para el bienio. Con esas plazas temporarias se pretendía cubrir las funciones de expertos en procesos y otros candidatos que se habían asignado a Umoja desde distintos departamentos y oficinas a fin de reforzar el equipo del proyecto y participar en el programa de la Academia de Umoja. La disminución de las necesidades obedece principalmente a la falta de expertos en procesos designados para la Academia.

Consultores

87. El proyecto ha contratado a seis consultores individuales por un costo previsto de 924.200 dólares que prestarán servicios de expertos en bienes inmuebles, recursos humanos y control de finanzas, así como a un experto remunerado por los servicios prestados efectivamente que, cuando sea necesario, dará apoyo a los instrumentos del proyecto Umoja.

Viajes de funcionarios del proyecto

88. Las necesidades en concepto de viajes de funcionarios, estimadas en 3.814.900 dólares, presentan para el bienio un aumento de 815.100 dólares debido principalmente a los viajes relacionados con la intensificación posterior a la entrada en funcionamiento del grupo 3 y a la asistencia a la labor de conversión de datos prestada en preparación del despliegue del grupo 4. El grado de esa intensificación y la magnitud de los volúmenes de datos correspondientes al grupo 4 no se previeron en 2014 cuando se prepararon las estimaciones.

Servicios por contrata

89. Mediante los recursos necesarios en concepto de servicios por contrata, por valor de 62.413.800 dólares, se sufragan servicios de integración de sistemas en relación con Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja, incluidas mejoras, modificaciones y nuevas funcionalidades que exigieron una intensa labor de diseño, elaboración y ensayo. Está previsto que en 2015 hagan falta nuevos recursos por valor de 3.912.500 dólares. El aumento de los recursos necesarios se debió a que gran parte de los servicios por contrata tuvieron que centrarse en nuevas labores de desarrollo y cambios de la solución que no estaban previstos en las estimaciones iniciales. Todas las solicitudes de cambio son examinadas por el equipo del proyecto Umoja y se convienen con los respectivos representantes de los responsables del proceso para confirmar que la necesidad es, en efecto, esencial. Solo se ha aprobado el desarrollo de cambios esenciales e indispensables para las operaciones.

90. En 2016 se planificarán actividades relativas a los preparativos para el grupo 5 y la ultimación de las labores de diseño, elaboración y ensayo de la Ampliación 2 de Umoja que no se hayan terminado en 2015.

Gastos generales de funcionamiento

91. Mediante recursos en concepto de gastos generales de funcionamiento estimados en 5.583.500 dólares se sufragan gastos de alquiler, equipo de oficina, acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento informático y comunicaciones, lo cual representa para el bienio una disminución de 334.300 dólares debida principalmente a los mencionados servicios de mantenimiento informático.

Suministros y materiales

92. Las necesidades estimadas en concepto de suministros y materiales de oficina ascienden a 113.800 dólares para el bienio, lo cual supone una disminución de 64.900 dólares debida a que los servicios de impresión y publicación se utilizaron menos de lo planificado para el período.

Mobiliario y equipo

93. La categoría de mobiliario y equipo comprende las licencias de programas informáticos y los correspondientes derechos de mantenimiento, que representan una parte considerable de la provisión presupuestaria general. Los gastos previstos para el bienio ascienden a 3.711.600 dólares, lo cual supone una disminución de 2.160.700 dólares frente a las proyecciones presentadas en el sexto informe sobre la marcha del proyecto. La disminución de las necesidades obedece fundamentalmente al cambio en el ciclo del pago de los derechos de mantenimiento de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, que ha pasado de finales del anterior año natural a principios del año al que corresponden los derechos. En consecuencia, los derechos para 2016 en concepto de mantenimiento de los programas de planificación de los recursos institucionales, para los cuales se asignaron créditos en 2015, se imputarán para el bienio 2016-2017 al presupuesto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

94. Sobre la base de la estimación actualizada de los recursos necesarios para el bienio 2014-2015 recién expuesta, el gasto total de 2008 a 2015 en el proyecto Umoja permanece sin cambios en un nivel de 385.060.300 dólares en comparación con los gastos previstos en el sexto informe sobre la marcha del proyecto, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3

Total de gastos efectivos y previstos, 2008-2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de los gastos</i>	<i>Proyecciones (A/69/385)</i>	<i>Necesidades revisadas</i>	<i>Diferencia aumento/ (disminución)</i>
Puestos	77 992,6	76 824,6	(1 168,0)
Otros gastos de personal	44 846,3	43 988,6	(857,7)
Consultores y expertos	2 808,9	2 666,7	(142,2)
Viajes de funcionarios	6 222,5	7 037,6	815,1
Servicios por contrata	183 840,3	187 752,8	3 912,5
Gastos generales de funcionamiento	19 502,7	19 168,4	(334,3)

<i>Objeto de los gastos</i>	<i>Proyecciones (A/69/385)</i>	<i>Necesidades revisadas</i>	<i>Diferencia aumento/ (disminución)</i>
Suministros y materiales	1 034,5	969,6	(64,9)
Mobiliario y equipo	48 812,5	46 652,0	(2 160,7)
Total	385 060,3	385 060,3	–

C. Necesidades de recursos previstas para 2016 y 2017

95. Como se explica en el párrafo 82, en la primera parte de la continuación del septuagésimo período de sesiones, en 2016, se presentarán a la Asamblea General estimaciones revisadas de los recursos necesarios para 2016 y 2017 teniendo en cuenta la planificación y las consecuencias financieras de las actividades no planificadas realizadas en 2015.

96. En esas estimaciones revisadas también se tendrán en cuenta factores cruciales que siguen causando dificultades al proyecto Umoja en el momento actual, aunque repercutirán en los planes y costos del proyecto, como por ejemplo:

a) Las modificaciones y mejoras que serán necesarias para el mantenimiento de las operaciones resultantes del despliegue en las entidades integrantes del grupo 4;

b) Las decisiones que adopte la Asamblea General con respecto a las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional relativas a las prestaciones y derechos del personal;

c) El examen del alcance de la funcionalidad correspondiente a la Ampliación 2 de Umoja.

97. En el contexto del examen de las necesidades de recursos para 2016-2017 también se evaluará el calendario de la reducción de plantilla a partir de los 90 puestos del equipo del proyecto Umoja y las plazas temporarias de expertos temáticos.

98. De momento, y hasta que terminen de realizarse esas estimaciones revisadas, no se observan variaciones en los recursos necesarios para el bienio 2016-2017, que se mantienen en la suma de 54.291.700 dólares consignada en el sexto informe sobre la marcha del proyecto. En consecuencia, el costo total estimado del proyecto de 2008 a 2017 se mantiene de momento sin variaciones en el nivel de 439.352.000 dólares consignado en el sexto informe sobre la marcha del proyecto.

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

A. Financiación de las necesidades de recursos previstas

99. En su resolución 63/262, la Asamblea General hizo suyas las disposiciones sobre 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.

100. Como se explica en la sección IV del presente informe, en el momento actual no presentan variaciones los recursos necesarios para el bienio 2016-2017, que se mantienen en el nivel de 54.291.700 dólares consignado en el sexto informe sobre la marcha del proyecto. De conformidad con la resolución 69/274 de la Asamblea General, en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017 y en el proyecto de presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico 2015-16 se reservaron créditos destinados a sufragar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades previstas para 2016 y 2017. Los recursos se han prorrateado de conformidad con el arreglo aprobado de participación en la financiación de los gastos, como se indica en el cuadro 4.

Cuadro 4

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</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
Total	54 291,7	100

B. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General

101. Se solicita a la Asamblea General que:

a) **Tome nota de los progresos realizados en la implantación de Umoja desde la publicación del sexto informe sobre la marcha del proyecto;**

Presupuesto por programas

b) **Apruebe la suma de 8.143.700 dólares presentada en relación con la sección 29A del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017, Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión, que representa la parte de los recursos para el proyecto Umoja que deberá financiarse con cargo al presupuesto ordinario;**

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

c) **Tome nota de que la Asamblea aprobó en su resolución 69/308 una suma de 8.415.200 dólares con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones**

de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de junio de 2016 y de que en las subsiguientes necesidades correspondientes a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017 se incluirán necesidades de recursos por valor de 25.245.700 dólares.

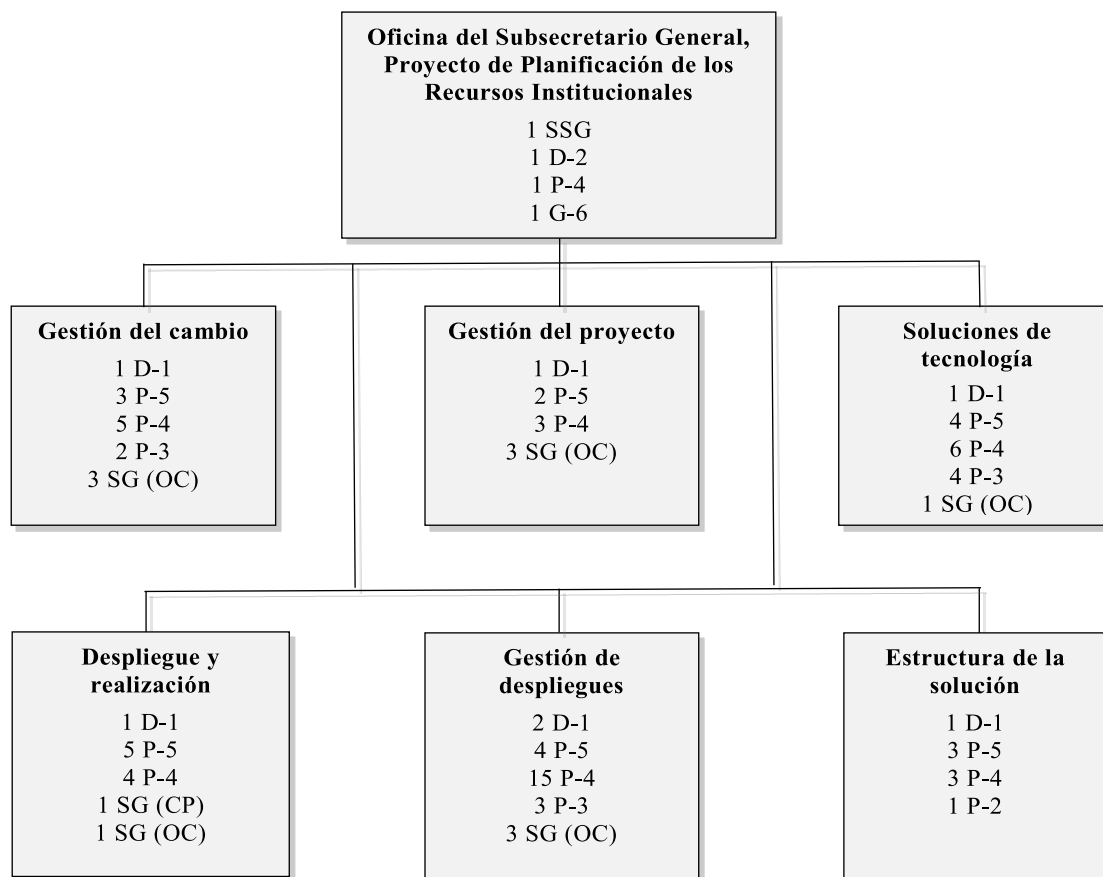
Recursos extrapresupuestarios

d) Tome nota de que se financiarán necesidades por valor de 12.487.100 dólares con cargo a recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2017;

e) Tome nota de que se presentarán a la Asamblea revisiones de las necesidades de recursos para el bienio 2016-2017 con fines de examen en la primera parte de la continuación de su septuagésimo período de sesiones, en 2016.

Anexo I

Organigrama y distribución de puestos para 2016



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

Anexo II

Usuarios de Umoja

Fecha de entrada en funcionamiento	Fase	Entidades	Número de usuarios al 23 de junio de 2015		
			Usuarios de transacciones	Autoservicio únicamente (autoservicio de los empleados/autoservicio del personal directivo)	Número total de usuarios
1 de julio de 2013	Despliegue piloto de Fundamentos de Umoja	FPNUL, OCENUL	183	—	183
1 de noviembre de 2013	Grupo 1 (Fundamentos de Umoja) ^a	Misiones de mantenimiento de la paz	2 498	—	2 498
1 de marzo de 2014	Grupo 2 (Fundamentos de Umoja)	Misiones políticas especiales	1 036	—	1 036
1 de julio de 2014	Puesta en marcha piloto de Integración de Umoja (Fundamentos de Umoja y Ampliación 1)	MINUSTAH	450	1 227	1 677
1 de noviembre de 2014	Bienes inmuebles (Fundamentos de Umoja) ^b	Todas las entidades de la Secretaría	412	—	—
1 de junio de 2015	Grupo 3 (Integración de Umoja)	CESPAP, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge, PNUMA, ONU-Hábitat, ONUN	3 730	2 665	6 395
Desde el 1 de julio de 2013	En todas las fases ^c	Apoyo a los usuarios de la Sede y a la producción	1 085	—	—
1 de noviembre de 2015	Grupo 4 (Integración de Umoja) ^d , estimaciones	Centros de Ginebra, Nueva York y Viena, CEPA, CEPAL, CESPAP, TPIR, Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana, misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz (personal internacional)	6 695	5 051	11 746
1 de abril de 2016	Grupo 5 (Ampliación 1 de Umoja) ^d , estimaciones	Misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz (personal de contratación nacional y efectivos individuales uniformados)	965	18 332	19 297

Abreviaturas: CEPA, Comisión Económica para África; 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; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; TPIR, Tribunal Penal Internacional para Rwanda.

^a Para evitar el doble cómputo se excluye la MINUSTAH, que ya forma parte del proyecto piloto de Integración de Umoja.

^b Los usuarios de bienes inmuebles no forman parte del número total de usuarios para evitar el doble cómputo, pues ya forman parte de los grupos 1, 2 y 3 y de los usuarios de transacciones de la Sede.

^c Estos usuarios de la Sede no forman parte del número total de usuarios para evitar el doble cómputo, pues ya están computados en el grupo 4.

^d Los datos demográficos del personal que figuran en el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría (A/69/292) sirven de fuente para estimar el número de usuarios correspondiente a los grupos 4 y 5.