



# Asamblea General

Distr. general  
10 de septiembre de 2012  
Español  
Original: inglés

## Sexagésimo séptimo período de sesiones

Temas 130 y 146 del programa

### Presupuesto por programas para el bienio 2012-2013

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

## **Cuarto 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 actualizara anualmente los progresos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. El presente informe responde también a las solicitudes y preocupaciones expresadas por la Asamblea General en su resolución 66/246.

Desde el último informe, Umoja ha avanzado en la realización de diversas actividades, incluido el fortalecimiento del objetivo de transformación del proyecto, el fortalecimiento de la gobernanza y la rendición de cuentas para el éxito del proyecto a través de la designación, por el Comité Directivo, del Secretario General Adjunto de Gestión como el responsable del proyecto, la finalización del nombramiento del Director del Proyecto Umoja (a nivel de Subsecretario General), el fortalecimiento de la plantilla de personal, la puesta en práctica de una planificación del proyecto más rigurosa, la revisión de la organización del equipo y el perfeccionamiento de las funciones clave, aumentando la gestión de riesgos, intensificando la colaboración con el IPSAS y con los equipos de implantación del cambio, completando la configuración de base del sistema, realizando exámenes independientes para verificar la corrección y cabalidad de la fase de diseño de tres años, incorporando al integrador de sistemas para la etapa de construcción de las Bases de Umoja, el escalonamiento de la puesta en práctica de las funciones en una secuencia agresiva pero alcanzable, el establecimiento de un plan para terminar un porcentaje significativo de elementos de diseño que permanecen abiertos en el



momento de la integración inicial de la fase de construcción a fin de reducir al mínimo los efectos sobre el plan general y redefinir el despliegue estratégico para compensar las demoras en la preparación de las diferentes entidades de la Secretaría.

Se ha actualizado la estrategia de despliegue para tener en cuenta el hecho de que cada entidad de la Secretaría tiene un punto de iniciación diferente (modelo “por bloques” o “grupos”) en términos de los flujos de procesos existentes, los sistemas heredados y las estructuras de gobernanza. Por lo tanto, se debe diseñar una secuencia de migración para el punto de partida de cada entidad de forma de apoyar la adopción de un nuevo modelo de actividades (el modelo “por efectuarse”) que se utilizará en toda la Secretaría.

Se ha revisado el programa de aplicación para reflejar el tiempo adicional necesario para finalizar cuestiones de diseño pendientes, incorporar planes para imprevistos a fin de resolver las complicaciones que puedan plantearse y acomodar los diferentes niveles de preparación en toda la Secretaría. A más tardar el 31 de diciembre de 2015, se habrían puesto en práctica todos los aspectos funcionales, incluso en las Bases de Umoja y la Ampliación de Umoja 1 –o UE1– (recursos humanos y viajes). Asimismo se habría completado el plan maestro de diseño y la configuración de base de la Ampliación de Umoja 2 –o UE2– (los procesos restantes), que estarían listos para la construcción. Ahora bien, no es posible ensayar, construir y desplegar todos los mecanismos al mismo tiempo, dado que la Secretaría no estaría en condiciones de absorber un cambio significativo de manera inmediata. Por lo tanto, la UE2 se aplicaría en dos actividades anuales sucesivas, tras consultas minuciosas y establecimiento de prioridades. La priorización y la validación del primer despliegue anual (despliegue de Umoja 2017) tendrían lugar en el segundo semestre de 2015, con la entrada en funcionamiento a principios de enero de 2017. El despliegue de Umoja 2018 seguiría un año más tarde.

Teniendo en cuenta el plan de aplicación actualizado, se prevé que se requerirán fondos adicionales para completar el despliegue y la estabilización de las Bases de Umoja y la UE1, así como el plan maestro de diseño de la UE2. Se prevé que los gastos estimados del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2015 aumentarán a 348.1 millones de dólares, en relación con la estimación proyectada anterior de 315.8 millones de dólares. Además, y con carácter muy preliminar, se estima que, sobre la base de las tasas de gastos históricas, se necesitarán servicios por contrata adicionales estimados en aproximadamente 30 millones de dólares para la construcción, el ensayo y el despliegue de los procesos de la UE2 en dos etapas anuales. Con sujeción a una decisión de la Asamblea General en su sexagésimo séptimo período de sesiones, los detalles se presentarán en el quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja.

Tras la terminación de las actividades de aplicación de las Bases y de la UE1, se iniciará la liquidación gradual del resto de los recursos del equipo del proyecto Umoja. A partir del 1 de enero de 2016, el apoyo y el mantenimiento de la solución Umoja pasarían a formar parte de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas. A fin de asegurar una transición sin tropiezos, la capacidad de apoyo al sistema ya establecida dentro del proyecto Umoja puede formar el núcleo de un nuevo y compacto “Centro de Excelencia Umoja”. Este Centro sería responsable de todos los futuros mecanismos (incluidos los que se pondrán en funcionamiento en 2017 y 2018, que incluirían los mecanismos de la UE2; gestión, apoyo y mantenimiento de los programas de planificación de los recursos institucionales; y puesta en práctica de

mejoras a las actividades en marcha. Con sujeción a la decisión que adopte la Asamblea General en su sexagésimo séptimo período de sesiones, en el contexto del quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja se presentará una propuesta de estrategia, enfoque, gobernanza, marco de organización, necesidades de recursos y modalidades de financiación para un Centro de Excelencia Umoja.

En la aplicación de un proyecto de planificación de los recursos institucionales, los costos directos, como para el diseño y desarrollo del sistema, se sufragan con cargo al presupuesto del proyecto. Ahora bien, el costo de las actividades que se han de realizar por conducto de la Secretaría antes de entrada en funcionamiento (costos indirectos), como la limpieza y el enriquecimiento de los datos que se trasladarán al sistema de planificación de los recursos institucionales, la validación del sistema, la capacitación de los usuarios y la garantía de que la infraestructura de tecnología de la información apoyará al sistema, forman parte, en principio, de las responsabilidades operacionales de los departamentos usuarios que realizan las actividades y controlan los datos correspondientes. Un grupo de trabajo está identificando todas las actividades preparatorias y los costos indirectos relacionados con la puesta en práctica de Umoja, y se espera que todos los departamentos interesados se esfuercen por absorber esos costos dentro de sus presupuestos existentes. En el contexto del quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja se presentará una propuesta para hacer frente a esta situación.

Las proyecciones de los posibles beneficios cuantitativos basadas en el plan de aplicación revisado de Umoja muestran que cuando se pongan en marcha los mecanismos de las Bases y la UE1 en los cinco “bloques” (o grupos de entidades de la Secretaría) de conformidad con la estrategia de despliegue de “entidad por entidad”, que se describe más arriba, el beneficio anual que se estima actualmente oscila entre 80 y 150 millones de dólares en 2017. Una vez que la UE2 esté plenamente desplegada y estabilizada, se podría obtener un beneficio cuantitativo adicional de 60 a 80 millones de dólares, con un beneficio combinado de entre 140 y 220 millones de dólares en 2019.

Cabe destacar que algunos beneficios cualitativos (por ejemplo, eficacia operacional, puntualidad, mejor rendición de cuentas, mejores controles internos, etc.) se comenzarán a sentir inmediatamente después del primer despliegue. Ahora bien, los posibles beneficios no se deben considerar necesariamente como ahorros y no se deben tener en cuenta en la formulación de futuros presupuestos hasta que se haya logrado el despliegue total y la estabilización del nuevo sistema, los análisis subsiguientes y la confirmación de los beneficios<sup>1</sup>. Durante el desarrollo de un plan amplio de preparación de la organización de seis meses antes de la fecha de iniciación de cada bloque (un período denominado “etapa de realización de la entidad”), cada entidad que se prepare para poner en práctica el sistema Umoja realizará un análisis a fondo de su transformación de actividades específicas. Mediante este proceso, se espera también que la dirección de cada actividad que contribuye a los beneficios perfeccione sus estimaciones y cuantifique los ahorros que se ha comprometido a lograr, siguiendo la orientación de los responsables de los procesos.

<sup>1</sup> Véanse A/64/380, párr. 30, y A/65/389, párrs. 12 y 13.

El presente informe ofrece un relato de las cuestiones que se plantearon en el proyecto desde el último informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381), se explica el informe de aplicación revisado y se esboza la decisión que se recomienda a la Asamblea General para su aprobación. Principalmente, se pide a la Asamblea General que tome nota de las necesidades revisadas para 2012, que apruebe las necesidades propuestas para 2013 y que apruebe la mencionada estrategia de aplicación revisada. El Secretario General recomienda también que se le invite a presentar una propuesta para integrar el apoyo y mantenimiento a Umoja en la estructura operacional de la Secretaría, una vez que se hayan completado las Bases de Umoja y la Ampliación de Umoja 1 en el contexto del quinto informe anual sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

# Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	6
II. Gobernanza y supervisión del proyecto.....	6
III. Situación.....	8
A. Reseña general.....	8
B. Etapa de construcción y ensayo de las Bases de Umoja.....	12
C. Etapa de construcción y ensayo de la UE1 de Umoja.....	13
D. Etapas de despliegue de las Bases de Umoja y de la Ampliación 1 de Umoja.....	14
E. Disposiciones sobre apoyo.....	16
F. Sucesivos despliegues anuales de Umoja, incluida la Ampliación 2 de Umoja.....	16
G. Obtención de beneficios.....	17
H. Gestión del riesgo.....	19
I. Preparación de la organización.....	20
J. Sistemas existentes, desarrollo técnico e infraestructura.....	23
K. Personal del proyecto.....	25
IV. Recursos necesarios.....	27
A. Examen general de las necesidades para la estrategia de implantación recomendada.....	27
B. Aplicación durante el período de 2008 a 2011.....	30
C. Recursos estimados para 2012 y 2013.....	32
D. Necesidades estimadas para 2014 y 2015.....	38
E. Actividades preparatorias y costos indirectos.....	40
V. Resumen de los recursos necesarios para los sistemas institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo y medidas que deberá adoptar la Asamblea General.....	41
A. Resumen de los recursos recomendados sobre la base de la estrategia de implantación revisada.....	41
B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General.....	42
<b>Anexos</b>	
I. Marco de gobernanza de Umoja.....	44
II. Organigrama y distribución de puestos para 2013.....	45
III. Calendario de despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación 1 – Grupos 1 a 5.....	46
IV. Comparación a lo largo del tiempo: calendario, alcance y recursos de Umoja.....	47
V. Situación de las medidas propuestas por la administración en respuesta a las recomendaciones de la Junta de Auditores.....	49

## I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución 64/243 de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que actualizara anualmente los progresos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. El informe trata también de las peticiones y las preocupaciones expresadas por la Asamblea General en su resolución 66/246.

2. Umoja es un proceso de transformación institucional en toda la Secretaría que permitirá prestar servicios de alta calidad y eficaces en función de los costos en cualquier parte del mundo, en consonancia con la evolución de los mandatos de la Secretaría de las Naciones Unidas. Durante su aplicación en etapas<sup>2</sup>, renovará progresivamente, armonizará y racionalizará la forma en que la Secretaría gestiona los recursos humanos, financieros y materiales; producirá un sistema único que capture en forma precisa y oportuna datos sobre los recursos básicos; apoyará la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS); apoyará la reforma de la gestión mejorando la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos de todas las transacciones que comprendan recursos; permitirá recauzar los recursos a las actividades de alta prioridad y a las que aporten valor agregado; y apoyará la gestión basada en los resultados proporcionando a los encargados de adoptar decisiones la capacidad de vigilar, administrar y presentar informes sobre los recursos utilizados por los programas y las operaciones.

3. En el presente informe figura una actualización sobre la gobernanza de Umoja y se esbozan los progresos del proyecto desde el último informe. Se explica la razón de ajustar y refinar la estrategia y el calendario de despliegue, y se describen actividades actualmente en marcha así como aquellas que deben ser completadas antes de que comience el despliegue a mediados de 2013. Se presentan también una actualización de los recursos y se esbozan las decisiones que debería adoptar la Asamblea General.

## II. Gobernanza y supervisión del proyecto

4. La estructura de gobernanza de Umoja se presentó inicialmente en el informe del Secretario General sobre sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1). Desde su aprobación por la Asamblea General en el sexagésimo tercer período de sesiones<sup>3</sup>, el Comité Directivo ha evolucionado en cuanto a su composición, estructura y nomenclatura, y sus sucesivas interacciones se presentaron a la Asamblea General y a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en los informes anuales sobre la marcha del proyecto Umoja<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> A/66/381, secc. IV.

<sup>3</sup> Resolución 63/262 de la Asamblea General, secc. II, párr. 7.

<sup>4</sup> A/63/487, anexo VI, A/65/389, anexo III, y A/66/381, anexo I.

5. En su resolución 66/246, de 24 de diciembre 2011, la Asamblea General hizo ciertas estipulaciones acerca de la estructura de gobernanza de Umoja. El Secretario General ha cumplido plenamente con esas estipulaciones, que quedaron reflejadas en el modelo de gobernanza revisado de Umoja que figura en el anexo I. Concretamente, el Secretario General Adjunto de Gestión preside el Comité Directivo de Umoja y el Director del Proyecto Umoja (en la actualidad, un Subsecretario General), presenta informes única y directamente al Secretario General Adjunto de Gestión. La administración del presupuesto del proyecto permanece en el Departamento de Gestión.

6. El Comité Directivo se encuentra en la cúpula de la cadena de gobernanza de Umoja y vigila activamente los progresos del proyecto, especialmente con respecto a las interdependencias con las IPSAS y otras iniciativas de cambio.

7. El puesto de Director del Proyecto Umoja estuvo vacante durante nueve meses en 2011 y 2012. Para resolver la cuestión, el Subsecretario General, en nombre del Comité Directivo de Umoja, nombró a un director de proyecto interino el 27 de febrero de 2012 por un período de seis meses para que estableciera y dirigiera un plan de recuperación.

8. En abril de 2012, el Comité Directivo tomó varias decisiones para seguir reforzando la gobernanza de Umoja. En primer lugar, el Comité decidió designar a la presidencia del Comité Directivo de Umoja (el Secretario General Adjunto de Gestión<sup>5</sup>) como responsable del proyecto y responsable definitivo de la rendición de cuentas del proyecto. El actual Secretario General adjunto de Gestión se hizo cargo de esa función cuando asumió su cargo en mayo de 2012.

9. Segundo, el Comité volvió a definir el concepto de responsables de los procesos<sup>6</sup> a fin de definir mejor las responsabilidades y acelerar la adopción de decisiones. Son miembros seleccionados del Comité Directivo<sup>7</sup> que son los principales agentes de cambio para sus procesos plurifuncionales y de principio a fin, independientemente de cuál sea la entidad o esfera funcional de la Secretaría de las Naciones Unidas que se ocupe de cada transacción. Entre las funciones de los responsables de los procesos figuran: a) resolver cuestiones de las actividades clave (como las relativas a la limpieza y migración de los datos), junto con el Director del Proyecto Umoja y dentro de los recursos disponibles, para lograr los objetivos de cambio de los procesos; y b) hacerse cargo de la declaración de beneficios relacionados con sus procesos y obtener el visto bueno de la gestión de cada entidad y esfera funcional encargada de realizar esos beneficios.

---

<sup>5</sup> Como se especifica en la resolución 66/246 de la Asamblea General, párr. 84.

<sup>6</sup> “Process Owners”, nueva definición del concepto y mandato que reemplaza a la del “Business Owners Advisory Group” presentado en A/66/381, párr. 14.

<sup>7</sup> Los responsables de los procesos son los Subsecretarios Generales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, y el Director de la División de Apoyo Logístico, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

10. Tercero, el Comité Directivo hizo suyos el mandato revisado de la Junta Consultiva sobre el Cambio<sup>8</sup>. Las revisiones confieren a la Junta una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta para considerar y vigilar todos los cambios propuestos que influyan en el ámbito, el calendario, los mecanismos y los costos del proyecto Umoja, proporcionando al mismo tiempo asesoramiento y recomendando medidas al Comité Directivo de Umoja.

11. Cuarto, dando el carácter central de Umoja en el programa de reforma administrativa, el Comité Directivo decidió también invitar al Asesor Especial jefe del equipo de implantación del cambio.

12. Bajo la dirección de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, también se han tomado medidas para garantizar la rendición de cuentas para asegurar el éxito del proyecto, incluso mediante el empleo de mecanismos de rendición de cuentas y gestión del desempeño. El Pacto sobre la actuación profesional del personal directivo superior de 2012 incluye tres medidas de desempeño que apoyan específicamente a Umoja.

13. Con el fin de asegurar la continuidad de la dirección del proyecto y de conformidad con los procedimientos de selección estándar, en agosto de 2012 se anunció la contratación para el puesto de Director del Proyecto Umoja con la categoría de Subsecretario General<sup>9</sup>. El Subsecretario General del proyecto de planificación de los recursos institucionales ha asumido sus funciones, con lo cual se asegura una transición sin solución de continuidad luego del período interino.

14. En el período del cual se informa, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Junta de Auditores<sup>10</sup> presentaron recomendaciones de auditoría sobre Umoja. Muchas de las medidas que ha tomado Umoja por consejo de los auditores (incluso con respecto a gobernanza, gestión del proyecto, enfoque de despliegue, interdependencia con otras iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y obtención de beneficios) se han descrito en las partes pertinentes del presente informe. Es demasiado pronto para evaluar el efecto de muchas de las medidas adoptadas; éstos se vigilarán y ajustarán cuando corresponda para garantizar el logro de los resultados previstos.

### **III. Situación**

#### **A. Reseña general**

15. Desde el último informe, Umoja ha avanzado en una gama de actividades. Estas incluyen reforzar el objetivo de transformación del proyecto, mejorar la gobernanza, reforzar la plantilla de personal, poner en práctica una planificación del proyecto más rigurosa, revisar la organización del equipo y perfeccionar las funciones clave mejorando la gestión del riesgo e intensificando la colaboración con el IPSAS y los equipos de implantación del cambio, completar la configuración de

---

<sup>8</sup> Presentado en A/66/381, párr. 15.

<sup>9</sup> Resolución 66/263 de la Asamblea General, sec. III, párr. 4.

<sup>10</sup> El primer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del proyecto Umoja se presenta a la Asamblea General en la parte principal del sexagésimo séptimo período de sesiones. Véase el Anexo V del presente informe, donde figuran las recomendaciones de la Junta de Auditores y los comentarios pertinentes de la Administración.

base del sistema, realizar exámenes independientes para verificar la corrección y cabalidad de la fase de diseño de tres años, incorporar al integrador de sistemas a la etapa de la construcción para las Bases de Umoja, graduando la puesta en funcionamiento mediante una secuencia agresiva pero alcanzable, establecer un plan para cerrar un porcentaje significativo de los elementos de diseño que permanezcan abiertos en el momento de la incorporación del asociado en integración de sistemas de la etapa de construcción a fin de minimizar los efectos sobre el plan general, y volver a definir la estrategia de despliegue para compensar las demoras en la preparación de las diferentes entidades de la Secretaría. Muchas de esas actividades fueran impulsadas por las conclusiones de una evaluación interna de la situación del proyecto terminada en marzo de 2012.

16. Durante el período del que trata el informe, Umoja continuó examinando la experiencia de otras organizaciones de las Naciones Unidas que habían implantado o estaban en vías de implantar un sistema de planificación de los recursos institucionales. Esto se hizo utilizando diversos medios, incluido un estudio a nivel del sistema, un examen por pares, la colaboración oficial y no oficial y el empleo de funcionarios (incluido el recientemente nombrado Subsecretario General del proyecto de planificación de los recursos institucionales) que habían participado en otras implantaciones en el sistema de las Naciones Unidas.

17. Como se recordará, en el tercer informe sobre la marcha del proyecto Umoja se esbozó un enfoque de implantación<sup>11</sup>. Este enfoque reforzaba la visión original de Umoja de impulsar la reforma administrativa y la transformación de la organización extraída de los 321 procesos de actividades “por realizar” identificados<sup>12</sup>, pero se habían presentado en subconjuntos funcionales en lugar de presentar una solución amplia única. La razón principal de este enfoque gradual era seguir una secuencia lógica de introducción de las funciones, nuevos procesos y un modelo mejorado de introducción de servicios a un ritmo adecuado para que la Secretaría pudiera absorber esa gran cantidad de cambios. La primera fase, denominada “Bases de Umoja”, fue seguida de dos “Ampliaciones de Umoja”. En los párrafos que siguen se destacan los ajustes que se han hecho al plan de implantación.

---

<sup>11</sup> A/66/381, secc. IV.

<sup>12</sup> En el documento A/66/381 se identificaron 317 procesos; Actualmente hay 321. Todos los cambios se gestionan mediante un procedimiento de control del cambio.

Gráfico 1  
Comparación del calendario de implantación de Umoja



18. El plan para implantar las Bases de Umoja es similar al que se presentó en el tercer informe sobre los progresos del proyecto Umoja. Las Bases se componen de 122 procesos relativos a finanzas, activos, adquisiciones, bienes, equipo y gestión de inventarios; estos procesos se requieren para apoyar la automatización para la adopción de las IPSAS.

19. Se ha determinado que los lugares piloto de las Bases serán la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL) y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano (UNSCOL), donde el sistema debería comenzar a funcionar en 2013. Como se indica en el anexo III, las funciones de las Bases de Umoja se desplegarán posteriormente por grupos a través de la Secretaría, comenzando con el resto de las misiones de mantenimiento de la paz, luego las misiones políticas especiales y por último el resto de la Secretaría, terminando con el grupo 4 al final de 2015. Cada grupo será sometido a un período de estabilización después de la entrada en funcionamiento.

20. El calendario de implantación para las Bases difiere de la versión presentada en el documento A/66/381 (véase el gráfico 1) debido a que se necesitaba más tiempo para terminar algunas cuestiones de diseño que permanecían abiertas, se había añadido un plan de imprevistos en la etapa de reconstrucción para absorber los imprevistos que pudieran plantearse y el período de despliegue tiene ahora en consideración diferentes niveles de preparación en la Secretaría (véanse las secciones III.D y III.I).

21. Se prevé que la Ampliación de Umoja se implantará en sucesivos subconjuntos funcionales. El primero, la Ampliación Umoja 1 (UE1) se referirá a los recursos humanos y la formulación del presupuesto. Ahora bien, la puesta en práctica de la formulación del presupuesto se ha diferido a fin de asignar más tiempo para asegurar que los procesos conexos tendrán en cuenta las necesidades únicas de las Naciones Unidas en cuanto al presupuesto ordinario y los presupuestos para mantenimiento de la paz mediante un enfoque armonizado. Además, el proveedor del programa para la planificación de recursos institucionales presentó un nuevo módulo de formulación de presupuestos, lo cual hizo necesaria una evaluación en función de las necesidades de la Secretaría. Entretanto, la función de viajes se ha pasado de las Bases a la UE1 debido a su estrecha vinculación con la función de recursos humanos; estas dos funciones se construirán y desplegarán simultáneamente. Por lo tanto, la UE1 se compone ahora de 66 procesos (59 de recursos humanos y 7 de viajes), abarcando gestión de posición y organización, administración de personal, derechos, beneficios, gestión del tiempo, nómina de pagos, iniciación del viaje, gastos de viaje y reservas en línea. Un portal de autoservicio permitirá a los funcionarios y los directores tener acceso a información personal y actualizarla, así como presentar solicitudes de viaje, solicitudes de reembolso y formularios de liquidación.

22. Con respecto al calendario de implantación de la UE1:

a) Se ha introducido un período de validación del diseño antes de la construcción de la UE1 para asegurar que las funciones adicionales se integren correctamente con el sistema de producción;

b) La construcción de la UE1 comenzará en enero de 2013, ya que la construcción de las Bases tiene prioridad;

c) Se ha introducido un proyecto piloto con una fecha de entrada en funcionamiento prevista para el 1 de febrero de 2014;

d) El despliegue de los grupos 3 a 5 (véase el anexo III) se producirá a partir del 1 de julio de 2014;

e) Cada grupo requerirá un período de estabilización, y se ha previsto que el grupo final que terminado a más tardar en diciembre de 2015 y esté plenamente estabilizado a más tardar en junio de 2016.

23. La Ampliación 2 de Umoja (UE2) incluye 133 procesos con funciones relativas a la formulación del presupuesto, la planificación de las fuerzas, la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de depósitos, la gestión de conferencias y actos, la gestión de becas completas y actividades comerciales. Se diseñaron en 2010 junto con el resto de los procesos, de conformidad con las mejores prácticas, para obtener un panorama completo del diseño final antes de construir la nueva solución. Recordando las limitaciones en

cuanto a la absorción del cambio en la Secretaría a que se hace referencia en el párrafo 17, se prevé actualmente que la UE2 se aplicará en dos despliegues anuales sucesivos. La priorización y la validación de diseño del primer despliegue anual (Despliegue de 2017 de Umoja) tendrían lugar en el segundo semestre de 2015, y comenzaría a funcionar a principios de enero de 2017. El despliegue 2018 de Umoja seguiría un año más tarde.

24. Teniendo en cuenta el calendario actualizado de implantación de Umoja, se prevé actualmente que se necesitarán fondos adicionales hasta el 31 diciembre 2015, fecha en la que se habrá finalizado la clausura de los restantes recursos del equipo del proyecto Umoja. El apoyo y el mantenimiento de la solución Umoja (incluidas los despliegues de 2017 y 2018, que incluye la funciones de la UE2), pasarían a formar parte de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas (véanse las secciones III.E y F). Se proyecta que los gastos estimados del proyecto para completar el despliegue y la estabilización de las Bases de Umoja y de la UE1, así como el plan maestro de diseño y la configuración básica de la UE2, aumentarán a 348,1 millones de dólares en relación con el monto anteriormente proyectado de 315,8 millones de dólares. Sobre la base de las tasas de gastos históricas, una estimación muy preliminar indica que se necesitarían aproximadamente 30 millones de dólares de servicios por contrata para la construcción, el ensayo y el despliegue de los procesos de la UE2 en dos despliegues anuales.

25. En las secciones siguientes se dan más detalles de la situación de la implantación de las Bases, la UE1 y la UE2, y se presentan las disposiciones de apoyo para mantener la solución Umoja. Se presentan también las actualizaciones de los beneficios, los riesgos, la preparación de la organización, los sistemas de tecnología de la información existentes y la plantilla de personal.

## **B. Etapa de construcción y ensayo de las Bases de Umoja**

26. Tras un proceso de adquisiciones amplio y competitivo, el integrador de sistemas para la construcción se incorporó en abril de 2012. A petición de Umoja, el integrador de sistemas se abocó inmediatamente a realizar una minuciosa evaluación de la labor de los últimos tres años en función de las metodologías de aplicación de la planificación de los recursos institucionales para determinar si los mecanismos de la fase de diseño de Umoja se habían completado. Al mismo tiempo, un equipo de consultores del proveedor del programa de planificación de los recursos institucionales realizó otra evaluación de los mecanismos de diseño.

27. Durante el proceso de validación, se determinó que había que terminar un número importante de cuestiones a fin de completar todas las actividades de diseño. Se estableció un plan denominado “G2G” (del inglés “Get-to-Green”) para cerrar los componentes incompletos de diseño. Se estableció una visión plena de las actividades esenciales vinculadas a las prioridades y luego se inició el plan G2G a principios de junio de 2012. El plan G2G permitió priorizar las tareas de diseño, las actividades conexas y los recursos a fin de que el integrador de sistemas pudiera comenzar la construcción en julio de 2012.

28. Cuando finalicen las actividades del plan G2G:

a) Se dispondrá de un entorno de desarrollo plenamente configurado para completar la construcción del sistema de conformidad con las prácticas estándar de la industria;

b) Habrá un período de transición bien coordinado de la integración de sistemas para diseño a la integración de sistemas para construcción; y

c) El equipo de Umoja pasará a una estructura de organización diseñada para apoyar mejor las etapas de construcción y despliegue (véase el anexo II). En el marco de la plantilla de personal aprobada, el personal será trasladado de sus funciones iniciales a seis nuevos equipos: Oficina de Gestión de Proyectos, Estructura de la Solución, Soluciones de Tecnología, Gestión de la Puesta en Práctica, Gestión del Cambio en la Organización, realización de las Bases y realización de la Ampliación.

29. La construcción de las Bases avanza paralelamente a la finalización del plan G2G, reduciendo al mínimo de esta forma las demoras costosas. Las actividades de construcción están comprendidas en tres esferas principales: i) examen y aceptación de las especificaciones de diseño para formularios, informes, interfaces, con versiones, mejoras y flujo de trabajo (elementos FRICEW), ii) desarrollo de los correspondientes diseños técnicos, y iii) desarrollo y programación de los elementos FRICEW. Paralelamente a la construcción se realizarán actividades de ensayo, incluido el ensayo de las funciones, la integración de la solución y la verificación de los usuarios. Durante los ensayos, se realizarán también simulaciones de conversión de datos<sup>13</sup> y se utilizarán para confirmar la preparación para los instrumentos y procesos de migración de datos.

30. Se prevé que la construcción y el ensayo concluirán el 30 de junio de 2013, tras lo cual los sitios piloto de las Bases de Umoja iniciarán sus actividades (véase III.D).

### **C. Etapa de construcción y ensayo de la UE1 de Umoja**

31. Está en marcha un proceso de adquisición amplio y competitivo para obtener los servicios de un proveedor que ayude en la construcción y el despliegue de la UE1. En marzo del 2012 se publicó una expresión de interés para la construcción de la UE1. El equipo de esta ampliación está finalizando todas las especificaciones de diseño para el desarrollo de una función específica de las Naciones Unidas (FRICEW) y la configuración básica del sistema a fin de estar preparados para la etapa de la construcción apenas llegue el integrador de sistemas para la construcción de la UE1. Las actividades de construcción son similares a las descritas para las Bases de Umoja, con actividades de desarrollo técnico y ensayo que deberán estar terminadas a finales de enero de 2014.

32. Un aspecto singular de la UE1 que requiere más tiempo de recursos humanos y viajes es el ulterior desarrollo de la versión específica del régimen común de las Naciones Unidas del programa de informática seleccionado. El proveedor del

<sup>13</sup> Una simulación de conversión de datos es una prueba ejecutada con datos reales y depurados. Forma parte de la preparación para la transición de los sistemas heredados a Umoja a la entrada en funcionamiento. Las conversiones simuladas apoyan los ciclos de ensayo de integración de productos y más tarde, durante el ensayo de la validación de los usuarios, da a la comunidad institucional la oportunidad de probar el sistema utilizando datos reales de las Naciones Unidas.

programa de planificación de los recursos institucionales construye la base para esta solución para otras organizaciones de las Naciones Unidas que anteriormente habían aplicado el programa, y posteriormente lo ha puesto al día con una nueva función. Después de trabajar con el equipo de Umoja, el proveedor acordó seguir actualizando la versión estándar entregada a las Naciones Unidas para incorporar algunas funciones que faltaban, concretamente una mayor autorización de los cálculos y la elegibilidad de las prestaciones. Como en otras mejoras del producto estándar, estas mejoras del producto básico estarán disponibles para todas las organizaciones de las Naciones Unidas que utilicen el programa. La nueva versión del programa se entregará a la Secretaría en el primer trimestre de 2013, y será incorporada en las actividades de construcción y ensayo que tengan lugar en ese momento. Al alinear la iniciación de la construcción de la UE1 con la disponibilidad de la nueva versión del programa de planificación de los recursos institucionales, la Secretaría evitará algunas actividades costosas de adaptación y desarrollo. Esta dependencia externa del proveedor del programa de planificación de los recursos institucionales es esencial para el éxito de la UE1.

#### **D. Etapas de despliegue de las Bases de Umoja y de la Ampliación 1 de Umoja**

33. Cada entidad de la Secretaría<sup>14</sup> tiene un punto de partida diferente (“modelo actual”) en cuanto a la existencia de flujos de procesos, sistemas heredados y estructuras de gobernanza. Por lo tanto, hay que designar una vía de migración individual para el punto de partida de cada entidad de forma tal que apoye la adopción de un nuevo modelo común de actividades de la Secretaría (“el modelo previsto”) que se utilizará en todo el mundo.

34. La preparación para el despliegue se realiza en forma paralela a la aplicación del G2G y las actividades de construcción incluyen el desarrollo de un modelo de despliegue operativo de gobernanza y planes de preparación de sitios, la creación de perfiles de interesados directos, la realización de evaluaciones de los efectos del cambio, la conversión de datos y la capacidad de construcción interna para apoyar las actividades de preparación en los sitios desplegados. Los siguientes párrafos proporcionan una visión general del plan de despliegue por grupos (véase también el anexo III).

##### *Grupo I*

35. Las bases de la Umoja se desplegarán primero en lugares piloto —la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL) y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano (UNSCOL) — antes de su implantación en el resto de las misiones de mantenimiento de la paz. El despliegue en los lugares piloto permitirá ensayar el sistema en modo operacional en un entorno contenido y limitado a la UNIFIL y la UNSCOL, antes de la iniciación de sus operaciones en el resto de las misiones de mantenimiento de la paz. El período experimental de 90 días permitirá a Umoja perfeccionar y estabilizar el sistema en preparación para su despliegue pleno en las misiones de mantenimiento

<sup>14</sup> En este contexto, una “entidad” se refiere a una dependencia de la Secretaría de las Naciones Unidas (o un grupo de dependencias) que tiene una misión específica y un conjunto homogéneo de prácticas y métodos de trabajo.

de la paz. La estructura y variedad de las actividades dentro de la UNIFIL y la UNSCOL permitirá implantar y ensayar todas las variantes de los procesos de las misiones de mantenimiento de la paz.

36. Las actividades que se realizarán durante un período de seis meses de la “Fase de Realización de la Entidad” antes de la transición de la fase piloto incluye el examen de los requisitos de migración local en procesos y sistemas; el ensayo de la configuración en el sistema de garantía de calidad; la realización de ensayos de desempeño del sistema y verificación de usuarios; y las actividades para impartir capacitación a los usuarios finales. Las actividades de transición aseguran que se han completado los pasos preparatorios y que los funcionarios están preparados para la iniciación de las funciones. Las tareas conexas incluyen el establecimiento y la inicialización del entorno de producción, la incorporación de los datos maestros y de los datos de las transacciones.

37. Una vez que se hayan estabilizado la UNIFIL y la UNSCOL, se requerirá una segunda actividad de transición para desplegar las Bases de Umoja al resto de las misiones. Al mismo tiempo, Umoja se desplegará a partes de la Secretaría que prestan servicios de apoyo específicos a las misiones sobre el terreno, por ejemplo, la Dependencia de Cuentas por Pagar donde se originan las consignaciones para las misiones de mantenimiento de la paz, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, donde se obtiene la aprobación de las órdenes de compra para utilizar en los contratos de sistemas, y los Centros de Servicios Regionales y Mundiales del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

#### *Grupo 2*

38. Las misiones políticas especiales constituyen el Grupo 2. El despliegue de este grupo avanza en las etapas de realización de la entidad, las actividades de transición y el apoyo posterior a la entrada en funcionamiento.

#### *Grupo 3*

39. En el grupo 3, las Bases de Umoja y la UE1 se despliegan juntas. Las funciones de recursos humanos y viajes entran en funcionamiento en una fase piloto en el primer trimestre de 2014. Posteriormente, las Bases de Umoja, recursos humanos y viajes se despliegan a la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Comisión Económica para África. La función de nómina de pagos para el personal internacional se despliega en las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz. Antes de la terminación de la fase piloto, mediante ensayos de regresión se valida la introducción de las nuevas funciones de la UE1 en el entorno de producción de las Bases. El despliegue continúa durante la fase de realización de la entidad, la transición y el apoyo a la entrada en funcionamiento.

#### *Grupo 4*

40. Las dos oficinas fuera de la Sede restantes (ONUG y ONUV), las cuatro comisiones regionales restantes (CESPAP, CESPAP, CEE y CEPAL) y los Tribunales son metas del despliegue del grupo 4 y de las funciones de la UE1. Enfoque es el mismo que el del grupo 3, con excepción de que no se realiza un ensayo por regresión o piloto.

*Grupo 5*

41. En el grupo final, se implanta la función de recursos humanos en todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz para personal local.

**E. Disposiciones sobre apoyo**

42. Después de la entrada en funcionamiento, será necesario administrar, mantener y mejorar el nuevo sistema en un ambiente de producción. Para alcanzar este objetivo, se proporciona capacidad de apoyo sistémico mediante una combinación de funcionarios de las Naciones Unidas e integradores de sistemas contratados. Se establecerá un grupo de trabajo con Umoja, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para determinar el modelo de apoyo posterior a la producción para Umoja, que deberá iniciar sus tareas a más tardar en julio de 2013. Las disposiciones de apoyo sistémico, incluidos sus servicios de hospedaje a cargo de terceros, se financiará hasta el final de 2015 con recursos existentes.

43. A partir del 1 de enero de 2016, una vez terminadas las etapas de las Bases de Umoja y de la UE1, el apoyo y el mantenimiento de la solución Umoja pasarán a formar parte de las operaciones cotidianas de las Naciones Unidas. A fin de garantizar una transición sin tropiezos, ya se ha establecido una capacidad de apoyo sistémico en el proyecto Umoja que puede constituir el núcleo de un nuevo y compacto “Centro de Excelencia Umoja”. Este Centro tendría a su cargo todos los futuros despliegues (incluidos las que se aplicarán en 2017-2018 y que incluyen las funciones de la UE2 (véase III.F); la gestión, el apoyo y el mantenimiento del programa de planificación de los recursos institucionales y la aplicación de las mejoras a las actividades en marcha.

44. Con sujeción a la decisión de la Asamblea General en su sexagésimo séptimo período de sesiones, se presentará, en el contexto del quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja, una propuesta sobre la estrategia, el enfoque, la gobernanza, la estructura de organización, las necesidades de recursos y las modalidades de financiación para un Centro de Excelencia Umoja.

**F. Sucesivos despliegues anuales de Umoja, incluida la Ampliación 2 de Umoja**

45. Como se explicó brevemente el párrafo 23, las nuevas funciones se incluirán en despliegues anuales. El Comité Directivo de Umoja establecerá las prioridades entre las funciones que se incluirán en los despliegues de 2017 y 2018 de Umoja. Estos dos despliegues incluirán la totalidad de los procesos de la UE2 y, además, soluciones específicas a las nuevas necesidades que se identifiquen en la esfera funcional, las mejoras a los procesos ya desarrollados como parte de las Bases de Umoja y de la UE1, y las nuevas funciones provenientes del proveedor del programa de planificación de los recursos institucionales. El criterio de priorización estaría basado en un ejemplo práctico de la función identificada.

46. Se prevé que el Centro de Excelencia Umoja impulsará la construcción, el ensayo y los despliegues anuales a partir de enero de 2016 (véase III.E).

## G. Obtención de beneficios

### 1. Beneficios de la implantación de Umoja

47. Una iniciativa de transformación profunda como Umoja tiene el potencial para generar importantes beneficios cualitativos y cuantitativos<sup>15</sup>. Los beneficios cualitativos incluyen una mayor eficacia y puntualidad operacionales; una fuente común de datos única para la presentación de informes; una mejor rendición de cuentas; la adopción de las principales prácticas y normas internacionales; una mayor transparencia; una mayor satisfacción de los clientes y mejores características de contabilidad y control internos en la amplia gama de procesos financieros, de adquisiciones y de personal. Los posibles beneficios cuantitativos originales para todo el ámbito de Umoja se han proyectado en 130 a 220 millones de dólares por año, en el supuesto de que existan condiciones de gestión del cambio sin restricciones. Las proyecciones se basan en los beneficios que podrían obtenerse como resultado de mejores procesos institucionales, la disponibilidad de información de mejor calidad, la disminución de las actividades manuales, la disminución de las repeticiones debido a errores manuales y la racionalización de las corrientes de procesos. Cabe recordar que para la realización de los beneficios se tienen que dar diversas condiciones y tiene que haber dependencias de reforma de las actividades institucionales. Cabe recordar también que la obtención de beneficios se basa en supuestos que deben ser convalidados con el tiempo y en datos de base incompletos, debido a las limitaciones de los sistemas de información existentes y a la importante diferencia en los modelos operativos “en las condiciones en que se encuentran” en las entidades de la Secretaría.

48. El equipo de Umoja hace un pronóstico de la obtención de posibles beneficios teniendo en cuenta el plan de despliegue revisado (sección III.D) con una implantación escalonada de entidad por entidad y la introducción de funciones basada en los distintos despliegues (Bases de Umoja, UE1 y UE2), como se indica en el gráfico 2. Las proyecciones de los posibles beneficios basadas en el calendario de implantación revisado de Umoja muestran que una vez que se hayan desplegado las funciones de las Bases y la UE1 de conformidad con el plan de entidad por entidad, los beneficios se estiman actualmente entre 80 y 150 millones de dólares en 2017. Una vez desplegados y estabilizados los procesos de la UE2 en los despliegues de 2017 y 2018, se podría obtener un beneficio cuantitativo adicional de 60 a 80 millones de dólares, logrando un beneficio combinado de entre 140 y 220 millones de dólares en 2019.

49. Cabe destacar que algunos beneficios cualitativos (por ejemplo, eficacia operacional, puntualidad, mejor rendición de cuentas, mejores controles internos, etc.) podrán observarse inmediatamente después del primer despliegue. Ahora bien, los beneficios potenciales no deben considerarse necesariamente como ahorros y no deben tenerse en cuenta en la formulación de futuros presupuestos hasta después del despliegue y la estabilización del nuevo sistema y los subsiguientes análisis y confirmación de beneficios<sup>16</sup>.

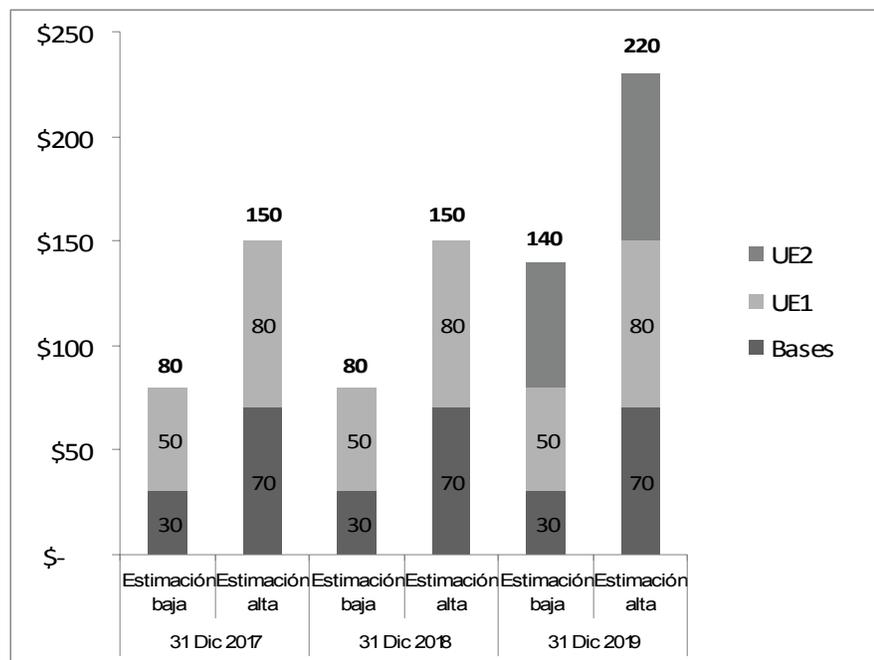
<sup>15</sup> Los beneficios se examinan en los siguientes informes: A/64/380, secc. 2; A/65/389, secc. II y A/66/381, secc. IV, primera parte.

<sup>16</sup> Véanse A/64/380, párr. 30, y A/65/389, párrs. 12 y 13.

Gráfico 2

**Beneficios: puesta al día de 2012 de la obtención de posibles beneficios, por el despliegue, teniendo en cuenta el despliegue entidad por entidad**

(Millones de dólares EE.UU.)



50. El enfoque de despliegue entidad por entidad que se describe en la sección III.D, junto con la nueva definición del papel que corresponde a los Responsables de los Procesos que se describe en la sección II proporcionará la puesta al día del pronóstico de obtención de estos beneficios indicativos no restringidos.

51. Durante el desarrollo de un plan amplio de preparación de la organización durante la “fase de realización de la entidad”, que comienza seis meses antes de la transición, cada entidad que se prepara para implantar el sistema Umoja realizará un análisis a fondo de la transformación específica de sus transacciones. Durante este proceso, los directivos de cada esfera que contribuya a los beneficios definirán sus beneficios estimados y cuantificarán los ahorros que están decididos a obtener, siguiendo la orientación de los Responsables de los Procesos.

52. Cada Responsable de Proceso agregará esos compromisos (junto con aquello que están directamente bajo su control presupuestario) en un plan de realización de beneficios funcionales. Obtendrán el concurso de los directivos de cada entidad interesada y, posteriormente, vigilarán el logro de las mejoras de eficiencia y la reducción de los costos, medidos en función de indicadores de procesos clave. El Responsable del Proyecto Umoja dirigirá el proceso general para establecer, comprometer y realizar los beneficios del proyecto.

53. Se prevé que el plan de realización de beneficios estará listo en el momento en que la Fase de Realización de la Entidad para cada grupo de despliegue se haya completado, y los detalles se comunicarán a la Asamblea General en subsiguientes

informes sobre la marcha del proyecto. Para poder realizar los cambios de comportamiento deseados que se requieren para obtener los beneficios, el equipo de Umoja (durante 2015) y el Centro de Excelencia Umoja (a partir de 2016) trabajarán en estrecha colaboración con los Responsables de los Procesos para asegurar que se proporcionen al personal comunicaciones adecuadas, capacitación y apoyo.

## **2. Beneficios de implantar un Modelo de Prestación de Servicios de las Naciones Unidas**

54. Como se ha informado anteriormente, Umoja permitirá a las Naciones Unidas aplicar un enfoque coherente de la prestación de servicios comunes en toda la Secretaría. El Responsable del Proyecto Umoja, junto con los Responsables de los Procesos, y con el apoyo del Director del Proyecto Umoja, según corresponda, estudiará la forma de utilizar las capacidades de la solución Umoja para consolidar algunas tareas administrativas, transacciones y actividades auxiliares en toda la Secretaría.

## **H. Gestión del riesgo**

55. Desde la preparación del último informe sobre la marcha del proyecto, Umoja ha mejorado su gestión de riesgos y problemas al poner en práctica un marco de gestión del riesgo que está en consonancia con la metodología y la política de la gestión del riesgo institucional de la Secretaría. De conformidad con su plan de acción de gestión del riesgo, Umoja:

- Elaboró un marco de evaluación del riesgo: un plan del proyecto, un registro amplio de los riesgos, un proceso de gestión de riesgos y un instrumento automatizado de riesgos y problemas;
- Realizó actividades de evaluación: una evaluación priorizada que incluía estrategias de mitigación y una estructura de apoyo; y
- Está desarrollando una metodología de riesgos integrada con el plan de despliegue de Umoja.

56. Las tareas más críticas identificadas se pueden agrupar en tres categorías:

a) Falta de una planificación amplia y realista: incluida una trayectoria crítica que no estaba adecuadamente identificada, expectativas que no resultan claras, falta de un plan de pruebas adecuado, falta de preparación para pasar a la etapa de la construcción, aptitudes insuficientes de planificación de los recursos institucionales en el equipo Umoja y falta de controles del cambio adecuados;

b) Falta de coordinación con otras iniciativas de cambio en la Secretaría de las Naciones Unidas: incluido un plan de transición a las IPSAS, o las iniciativas del plan de gestión del cambio;

c) Falta de preparación de la organización para adoptar una nueva solución: incluido un patrocinio insuficiente de la dirección, una estrategia de implantación no realista y una escasa comprensión del modelo “por efectuarse” para la institución.

57. Ya se han aplicado, o están en marcha, varias medidas de mitigación del riesgo. La más importantes se describen en las diferentes secciones del presente informe.

58. La Oficina de Gestión del Proyecto Umoja estudia, vigila y presenta informes sobre los riesgos y los problemas del proyecto, y los amplía cuando resulta necesario. Umoja informa sobre los riesgos clave del proyecto (los que han sido designados de alta prioridad para la mitigación) en cada reunión del Comité Directivo.

## **I. Preparación de la organización**

59. En esta etapa de la vida del proyecto, se ha determinado que el factor más importante que afecta a la capacidad de las Naciones Unidas para implantar Umoja de conformidad con el calendario y el presupuesto presentados en este informe es la preparación orgánica de la Secretaría. A diferencia de proyectos similares de planificación de recursos institucionales en los fondos y programa de las Naciones Unidas, o hasta en otras organizaciones gubernamentales o del sector privado, la Secretaría no efectuará una migración de un modelo de operaciones único, sino de casi tantos modelos como entidades existen en la Secretaría.

60. Las muy dispares entidades que comprenden la Secretaría de las Naciones Unidas tiene cada una de ellas condiciones singulares y un nivel diferente de preparación para apoyar y adoptar Umoja, lo que confiere más complejidad a la transición. La vía de la migración a un modelo común único deberá ser gestionada cuidadosamente entidad por entidad. Cada entidad tiene mecanismos de gestión y un mandato separados, funciona en base a diferentes estilos de gestión y pautas de trabajo de diferente nivel de complejidad, utiliza diferentes combinaciones de sistemas heredados, produce variantes locales de informes y extrae datos de fuentes diferentes.

61. Para resolver esta situación, el equipo de Umoja está trabajando con los interesados directos de todas las entidades de la Secretaría a fin de satisfacer sus necesidades singulares. Las actividades incluyen, por ejemplo, ayudar a la comunidad de usuarios a preparar los datos para su conversión (véase la sección III.J), esbozar las funciones “en el estado en que se encuentren” y las actividades a nivel de transacción y analizar los efectos que cabe prever de la implantación del modelo “por efectuarse” de Umoja (véase también la sección III.I.2). Los Responsables de los Procesos cumplen una función crítica en estas actividades ya que son los principales agentes del cambio en sus esferas funcionales, tienen a su cargo la promoción de la aceptación de todos los cambios necesarios y de asegurar que las diferentes esferas funcionales estén preparadas para adoptar esos cambios.

62. Las actividades de Umoja para preparar a las Naciones Unidas para la implantación de la planificación de los recursos institucionales tienen lugar en el contexto de la reforma administrativa más amplia. La Secretaría trabaja para armonizar y resolver las interdependencias entre las principales iniciativas de reforma (incluidos Umoja, IPSAS, el Sistema Mundial de Apoyo para las Oficinas Exteriores del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y los servicios administrativos compartidos); racionalizar la secuencia en las actividades de cambio; aclarar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas; determinar y mitigar los efectos colectivos sobre los recursos humanos y financieros de la Secretaría y las posibles conflictos entre los planes de despliegue; e identificar oportunidades para una colaboración más estrecha y el aprovechamiento de las sinergias entre las diversas iniciativas. A fin de asegurar una coordinación estrecha,

Umoja trabaja activamente con el grupo de coordinación del cambio, y los equipos de las IPSAS y el Sistema Mundial de Apoyo para las Oficinas Exteriores en otras actividades de reforma administrativa.

63. El equipo de Umoja especializado en la gestión del cambio en la organización aporta contribuciones a las actividades de gestión del cambio en toda la Secretaría y trata los desafíos que enfrenta la preparación de la organización relacionados específicamente con la implantación de Umoja. Centra la atención en asegurar que la organización esté preparada y tenga capacidad para aceptar e implantar el cambio y facilita el desplazamiento de la actual situación de “estado en que se encuentra” a su futuro estado deseado “por efectuarse”, apoyando a la organización en todos sus niveles durante la transición a las nuevas formas de trabajo. La estructura del equipo es típica de esta función en un proyecto de transformación institucional grande. Hay tres esferas separadas pero relacionados entre sí: participación y comunicaciones con los interesados directos, alineación de la organización y educación y aprendizaje.

#### **1. Participación y comunicaciones**

64. El módulo de participación y comunicaciones comprende todas las actividades relativas a la difusión y movilización de los interesados directos de las Naciones Unidas para apoyar Umoja. Tiene a su cargo la tarea de asegurar que los funcionarios y los Estados Miembros reciban la información necesaria sobre Umoja en el momento más apropiado.

65. Umoja aplica un plan de participación y comunicaciones con los interesados que emplea medios de despliegue múltiples. Umoja mantiene y elabora un sitio web y una red interna o intranet, la Umoja net, donde los usuarios registrados pueden encontrar información general sobre el proyecto e información detallada sobre los procesos institucionales. El equipo produce material escrito, como artículos en iSeek, boletines y exposiciones, así como otros materiales para informar a los directivos superiores y a los órganos subsidiarios de la Asamblea General. La difusión entre los interesados directos se intensificará en los meses anteriores al despliegue y durante el despliegue.

66. Umoja ha incrementado sus comunicaciones con los Estados Miembros; de conformidad con las disposiciones de la resolución 66/246 (párrafo 92) se ha celebrado sesiones de información en cada período de sesiones de la Quinta Comisión, además de consultas oficiales y reuniones oficiosas para asegurar que los Estados Miembros estén bien informados de las actividades, los riesgos y los progresos, y que la información proporcionada por estos sea debidamente tenida en cuenta en los planes de acción de Umoja.

67. Umoja también está desarrollando una estrategia de red de cambio para que algunos funcionarios seleccionados de las misiones envíen mensajes en cascada dándoles un contexto local y multipliquen de esta forma el número de personas a los que llegan. La estrategia de participación comprende también actividades de 'medición del cambio' para vigilar el crecimiento de la toma de conciencia de los funcionarios y comprender cómo y cuándo Umoja afectará a la Secretaría y las funciones de su personal.

## 2. Ajustes de organización

68. El equipo de Umoja inició actividades de ajuste de organización en el segundo trimestre de 2012. Estas actividades centran la atención en dos esferas prioritarias: el análisis de los efectos del cambio y el estudio de las funciones.

69. El análisis de los efectos del cambio es la evaluación de todos los cambios a los procesos en marcha, las políticas, las funciones, las responsabilidades, el volumen de trabajo, la complejidad, las aptitudes y los conocimientos de la fuerza de trabajo de las Naciones Unidas que resulten necesarios para implantar la solución Umoja. El objetivo del análisis de los efectos del cambio es determinar y documentar el cambio entre la etapa “en el estado en que se encuentra” y la modalidad de trabajo “por efectuarse” para cada proceso funcional. En el análisis de los efectos del cambio se informará sobre:

- Los efectos del cambio en trabajo
- El examen de la política y la actualización de las necesidades
- Las necesidades de aprendizaje de los usuarios finales, y
- Comunicaciones selectivas con los interesados.

70. La evaluación de la transición de la forma del trabajo actual a la futura se realiza con la participación de los interesados institucionales y los expertos de Umoja, y se irá refinando durante las “fases de realización de las entidades”. Los Responsables de los Procesos, en cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, cumplirán funciones clave en la evaluación de la magnitud de los efectos en la gestión de los puestos de la Secretaría y proporcionarán orientación a ese respecto.

71. Además de los cambios en las funciones existentes, en algunos casos se crearán, por medio de Umoja, funciones totalmente nuevas. Esto puede requerir el establecimiento de nuevas funciones y puestos de trabajo. Presenta también una oportunidad para que la Secretaría redesplice a los funcionarios cuyas funciones se hayan reducido o eliminado al implantarse los nuevos procesos institucionales. En futuros informes, el Secretario General proporcionará información e iniciará consultas sobre las nuevas funciones de los puestos (según corresponda), la forma en que las funciones existentes pueden cambiar y/o la forma en que se podrían redesplicar los puestos de los funcionarios como resultado directo de la implantación de Umoja.

72. La asignación de las funciones es el proceso mediante el cual las transacciones del sistema se vinculan a las actividades, las funciones y finalmente a los usuarios finales o los puestos. La asignación de las funciones proporciona la base para definir las necesidades de capacitación individuales y de autorización de acceso, garantizando la preparación del usuario final. Tiene por objeto asegurar que la persona adecuada tenga el derecho de acceso al sistema en el momento del despliegue y pueda ser entrenado para tal fin. Ayudará también a vincular todos los posibles efectos del cambio en las funciones sobre los funcionarios que las cumplen. La asignación de funciones es importante para:

- La planificación del despliegue
- El ajuste a los efectos que el cambio en las funciones tiene sobre los empleados de las Naciones Unidas

- La autorización de acceso al sistema
- El ajuste del plan de aprendizaje para los usuarios finales, y
- Audiencias de validación para comunicaciones seleccionadas.

73. Conjuntamente con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, Umoja está iniciando un análisis a fondo de las funciones, las actividades y las transacciones conexas, y preparando el ajuste para funcionarios de las Naciones Unidas. Los Responsables de los Procesos cumplirán una función central para asegurar la aceptación de los cambios en las funciones y responsabilidades.

### **3. Educación y aprendizaje**

74. Umoja continuó refinando su enfoque de capacitación de conformidad con los avances generales del proyecto y la estrategia de despliegue. La estrategia de capacitación de Umoja utiliza un modelo de capacitación de capacitadores como la forma más viable de capacitar al número necesario de funcionarios en lugares dispersos en un plazo breve. Los capacitadores provendrán de la propia Secretaría y trabajarán bajo la orientación funcional de los expertos en los procesos, elaborarán materiales e impartirán capacitación y apoyo a un grupo mucho más grande de capacitadores. Los capacitadores locales —en la mayoría de los casos esta función se ha asignado a los expertos en procesos locales— impartirán instrucciones a los usuarios finales locales que participen en las transacciones. Serán nombrados en cada lugar y recibirán capacitación durante un período de tres a cuatro semanas. La capacitación local impartirán luego capacitación a usuarios finales bajo la orientación de los expertos de los procesos del equipo Umoja y de conformidad con el plan de despliegue. El calendario y la coordinación de la capacitación de usuarios finales en aulas y el acceso a todos los materiales de capacitación en línea se realizará mediante el sistema de gestión del aprendizaje Inspira.

75. Otros elementos del enfoque incluyen la capacitación aproximadamente seis semanas antes de la iniciación de las actividades para asegurar que los funcionarios puedan utilizar sus nuevos conocimientos lo antes posible. El enfoque de capacitación se basa en el 'aprendizaje combinado', o la capacitación en aulas dirigida por el instructor y complementada con capacitación individual basada en computadoras (incluidas las simulaciones). La capacitación centra la atención en las tareas críticas que debe comprender el personal para realizar su labor.

## **J. Sistemas existentes, desarrollo técnico e infraestructura**

76. Umoja reemplazará aproximadamente 700 sistemas, y hasta 300 de los sistemas restantes requerirán una interfaz técnica a Umoja. Pese al gran número de sistemas, la integración se realizará mediante un número más pequeño de interfaces técnicas comunes (véase el párrafo 82).

77. La mayoría de las actividades de desarrollo técnico tiene que ver con las conversiones de datos, las interfaces, las mejoras, los formularios y los informes. Se ha hecho un esfuerzo especial para eliminar cuestiones no reglamentadas o no esenciales y se ha introducido un proceso de control del cambio para considerar todas las nuevas peticiones y el ámbito de la gestión.

78. La conversión de datos es esencial para la implantación de Umoja. Hay dos tipos de datos que se han de convertir: datos maestros y datos de transacciones. Los datos de los proveedores, los contratos, los que reciben pagos y los bancos son ejemplos de datos maestros; las órdenes de compra y las facturas de los proveedores son ejemplos de datos de transacciones. Todos los datos maestros y algunos de los datos de transacciones deben incorporarse (convertidos) a Umoja antes de la entrada en funcionamiento. Actualmente, se han identificado 80 conjuntos de datos para su conversión a Umoja en relación con las Bases y la UE1; de éstos, 55 son datos maestros y 25 datos de transacciones.

79. Cabe observar que algunos datos que requiere Umoja no existen de manera coherente o en formato utilizable en los sistemas heredados de las Naciones Unidas. En esos casos, los datos se obtienen ya sea reuniendo datos de carácter general u hojas de cálculo. El método para la reunión de datos depende del volumen y del número de fuentes. Umoja ha procurado por todos los medios reducir el número de fuentes de datos para conversión a fin de reducir al mínimo el tiempo, el costo, la complejidad y el riesgo de las actividades de implantación.

80. Los sistemas heredados de los que se extraen datos para convertir serán eliminados por los responsables de las aplicaciones tras el despliegue pleno de Umoja, y lo mismo sucederá con otros sistemas cuyas funciones hayan sido reemplazadas por Umoja.

81. Pese al gran número de funciones que ofrece el producto de planificación de los recursos institucionales seleccionado, se requerirán varias interfaces hacia y desde otros sistemas para completar la solución Umoja. Las interfaces serán o bien permanentes o temporarias. Las interfaces temporarias a los sistemas heredados de las Naciones Unidas facilitarán la elaboración y la presentación de informes sobre el despliegue escalonado de Umoja (tanto geográfico como funcional). Las interfaces permanentes se requieren en relación con sistemas externos o de terceros, así como para los sistemas existentes de las Naciones Unidas que proporcionan funciones que no están disponibles en el programa de planificación de los recursos institucionales.

82. De conformidad con el diseño de Umoja, no se introducirán adaptaciones al código básico de planificación de los recursos institucionales. Ahora bien, se desarrollarán unas 250 mejoras, formularios y flujos de trabajo para satisfacer las necesidades específicas de las Naciones Unidas que no puedan configurarse con un sistema general de planificación de los recursos institucionales. Como ejemplos cabe citar:

a) Recursos humanos y autoservicio en materia de viajes como becas de educación, subsidios de alquiler y solicitudes de viaje al país de origen;

b) Formularios que requieran un formato específico, como el emblema de las Naciones Unidas (por ejemplo, órdenes de compra);

c) Flujos de trabajo que dirijan las aprobaciones de las transacciones de un auxiliar de ingreso de datos a un oficial de aprobación sobre la base de las normas específicas de las Naciones Unidas.

83. El programa informático de planificación de los recursos institucionales seleccionado proporciona un gran número de informes modelo que satisfacen las necesidades de la mayoría de los usuarios. El diseño de Umoja requiere el empleo de estos informes estándar para apoyar a la mayoría de los procesos institucionales.

En algunas esferas, sin embargo, esos informes no se ajustan a las necesidades de la Secretaría. Por ejemplo, en materia de gestión de programas y proyectos, los informes proporcionan información detallada sobre proyectos, pero no proporcionan la información necesaria sobre financiación y presupuesto. De igual modo, los informes estándar sobre activos son minuciosos y útiles, pero no proporcionan una visión combinada única que satisfaga las necesidades de presentación de informes del fondo de las Naciones Unidas y de las IPSAS. En esos casos, el diseño de Umoja requiere versiones ampliadas o nuevos informes.

84. A los fines de aplicar la infraestructura requerida para dar acogida al nuevo sistema, el equipo de Umoja trabaja en estrecha colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (OICT) y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El centro de datos primarios será la Base de Apoyo de las Naciones Unidas en Valencia (España) y el sitio de recuperación en caso de desastre será la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia). La Oficina y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones administrarán las redes que proporcionarán conexión con Umoja a los sitios de las misiones, las oficinas fuera de la Sede y las Comisiones Regionales. Mantendrán su responsabilidad por la gestión y administración de las redes y la seguridad de Umoja, además de los otros sistemas alojados en los centros institucionales de datos, garantizando al mismo tiempo el nivel de servicios requeridos por Umoja.

## K. Personal del proyecto

85. Como se muestra en la estructura de organización presentada en el tercer informe sobre la marcha del proyecto<sup>17</sup>, el equipo de Umoja tiene 90 funcionarios. El estado actual y previsto de las contrataciones se indica a continuación en el cuadro 1

Cuadro 1  
Situación de las vacantes de Umoja (al 31 de julio de 2012)

Situación	SsG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	SG (CP)	SG (OC)	Total
Saldo no comprometido									
Plantilla	1	7	14	28	9	-	1	8	68
Temporario	-	-	2	1	-	-	-	4	7
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>75</b>
Seleccionado	-	-	1	2	-	-	-	-	3
Con CRB	-	-	-	1	-	-	-	-	1
En evaluación	-	-	1	1	-	-	-	-	2
Anunciado	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>17</sup> A/66/381, anexo III.

<i>Situación</i>	<i>SsG</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>SG (CP)</i>	<i>SG (OC)</i>	<b>Total</b>
Se anunciará	-	1	3	4	-	1	-	-	9
<b>Subtotal - vacantes</b>	-	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	-	<b>1</b>	-	-	<b>15</b>
<b>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:* SG, Servicios Generales; CP, Categoría Principal; OC, Otras categorías.

86. Además de los 90 puestos aprobados, Umoja sigue aprovechando la asignación temporaria del Servicio de Apoyo a la Gestión de la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión mientras dure el proyecto. Al 31 julio 2012, los seis puestos temporarios asignados estaban ocupados. El mandato del Servicio de Apoyo a la Gestión se sigue ejecutando y ha prestado apoyo, por ejemplo, al plan unificado de servicios de continuidad de las operaciones de información y comunicación y recuperación en casos de desastre del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en el período del que trata el informe.

87. La contratación en el momento oportuno siempre ha sido un problema para Umoja. Uno de los factores que afectaron a la terminación a tiempo de la fase de diseño fue el número limitado de funcionarios del equipo con conocimientos en el programa de informática de planificación de los recursos institucionales seleccionado y en las metodologías de implantación correspondientes, así como la falta de experiencia en aplicación de proyectos de planificación de recursos institucionales. En los últimos meses se ha trabajado intensamente para superar este déficit, como parte del plan de recuperación emprendido por el Director Interino (véase el párrafo 7).

88. Los procedimientos de contratación acelerada<sup>18</sup> han tenido los resultados deseados; ahora bien, los progresos en la contratación han sido anulados en parte por los movimientos de personal. Cuando fue apropiado se utilizaron Listas. También se utilizan arreglos de préstamos reembolsables y no reembolsables para cubrir puestos, y las diversas esferas funcionales de la Secretaría han mostrado una mayor voluntad de proporcionar expertos esenciales. Los préstamos no reembolsables constituyen una verdadera cooperación prestada por el sistema de las Naciones Unidas a la Secretaría.

89. De igual modo, la experiencia reciente en solicitar la asignación de expertos en la materia a Umoja ha mostrado que la Secretaría está dispuesta a proporcionar los expertos y los conocimientos necesarios. Al 31 de julio de 2012, Umoja tenía 18 puestos ocupados y 2 expertos en la materia asignados en términos no reembolsables, para un total de 20. Se espera que en los próximos dos meses se incorporen otros 10 expertos.

90. Como se señaló en el párrafo 28, al concluir el plan “G2G”, el equipo de Umoja pasará a ser una estructura de organización integrada por siete equipos diseñados para apoyar mejor las fases de construcción y despliegue. En el marco del plan de personal aprobado con miras a asegurar que estén cubiertas las funciones esenciales, los funcionarios han sido colocados en los puestos que mejor se ajustan a

<sup>18</sup> Véase A/66/381, nota 13.

sus conocimientos y aptitudes. Como medidas de mitigación del riesgo, Umoja trasladará al personal existente entre los equipos, según sea necesario, a fin de incrementar la capacidad de aquellos equipos que requieran más recursos en diferentes etapas de la aplicación.

91. En junio de 2014, Umoja estará en condiciones de identificar a los funcionarios que deban ser reasignados dentro del proyecto para prestar la capacidad de apoyo al sistema durante 2015 (véase el párrafo 42) y aquellos que puedan ser liberados del proyecto porque su experiencia no se necesitará en las fases siguientes. Cuando estén terminadas las actividades de implantación de las Bases y la UE1, se completará el cierre de los restantes recursos del equipo del proyecto Umoja. Cuando corresponda, los funcionarios de las Naciones Unidas serán reasignados a las esferas correspondientes de la Secretaría, incluido el mecanismo de apoyo (el Centro de Excelencia Umoja) que completaría la UE2 y se ocuparía constantemente de enriquecer y mantener la solución de planificación de los recursos institucionales, todo en consonancia con las normas, los reglamentos y los procedimientos aplicables.

92. Durante el período del informe, se avanzó también en la contratación de especialistas. En julio de 2012 se firmó y ejecutó un plan de servicios profesionales, en virtud del cual el proveedor del programa de planificación de los recursos institucionales proporcionaría, a petición de Umoja, servicios profesionales y de consultoría, como el examen técnico y de la solución, la comprobación de la integración técnica, el análisis del diseño y el apoyo al producto, el plan de apoyo y la estrategia de ensayo, y la conversión de datos y el apoyo a las actividades de preparación.

## **IV. Recursos necesarios**

### **A. Examen general de las necesidades para la estrategia de implantación recomendada**

93. Con arreglo a la estrategia de implantación recomendada que se describe en la sección III.D *supra*, las necesidades del proyecto se estiman en 348.138.500 dólares para el período comprendido hasta el 31 de diciembre de 2015, y las necesidades para 2016 y más adelante se estiman, sobre una base muy preliminar y de las tasas de gastos históricas, en aproximadamente 30 millones de dólares.

94. En el cuadro 2 *infra*, las necesidades estimadas hasta el 31 de diciembre de 2015 se desglosan por bienio y año y se comparan con el actual perfil de financiación para el proyecto, que se basa en el proyecto de presupuesto original de 315.792.300 dólares (A/64/380)

**Cuadro 2**  
**Necesidades de recursos proyectadas y fondos disponibles**

(Miles de dólares EE.UU.)

Bienio/año	2008-2009 efectuados	2010-2011 efectuados	2012-2013 proyectados	2014 proyectados	2015 proyectados	Total
Financiación (véase el cuadro 3 <i>infra</i> )	20 000,0	162 338,9	102 377,4	31 076,0	-	315 792,3
Gastos	17 699,7	100 709,1	134 889,1	51 421,1	43 419,5	348 138,5
<b>Saldo neto/(déficit)</b>	<b>2 300,3</b>	<b>61 629,8</b>	<b>(32 511,7)</b>	<b>(20 345,1)</b>	<b>(43 419,5)</b>	
Fondos no utilizados arrastrados	-	2 300,3	63 930,1	31 418,4	11 073,3	
<b>Saldo final superávit/(déficit)</b>	<b>2 300,3</b>	<b>63 930,1</b>	<b>31 418,4</b>	<b>11 073,3</b>	<b>(32 346,2)</b>	<b>10,2%</b>

95. Las necesidades estimadas para el período 2008 a 2015 de 348.138.500 dólares representan un aumento de 32.346.200 dólares o el 10,2%, en relación con el presupuesto original de 315.792.300 dólares. En el cuadro 2 *supra* se señala que el actual perfil de financiación es suficiente para continuar el proyecto durante 2014, pero que se proyecta un déficit de 32.346.200 dólares para 2015.

96. Si la Asamblea General aprueba la estrategia de implantación recomendada en este informe, el Secretario General procurará obtener las consignaciones necesarias para financiar la continuación de las actividades en 2015 y años subsiguientes.

97. Como se recordará, 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 documento A/62/510/Rev.1<sup>19</sup>. Los recursos propuestos, de conformidad con estrategias de implantación recomendada, se resumen, por fuentes de fondos, en el cuadro 3 *infra*, de conformidad con las disposiciones de participación en la financiación.

**Cuadro 3**  
**Recursos aprobados y proyectados para Umoja, por bienio y fuente de fondos**

(Miles de dólares EE.UU.)

Fuente de fondos (aprobados)	2008-2009 <sup>a</sup>	2010-2011 <sup>b</sup>	2012-2013 <sup>c</sup>	2014-2015	Necesidades originales	Necesidades adicionales 2014-2015	Necesidades revisadas	Porcentaje por fuente
Presupuesto ordinario	5 110,0	11 182,9	-	31 076,0 <sup>e</sup>	47 368,9	4 851,9	52 220,8	15,0
Cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz	7 050,0	114 065,9	74 675,3 <sup>d</sup>	-	195 791,2	20 054,7	215 845,9	62,0

<sup>19</sup> El 15% con respecto al presupuesto ordinario; el 62% con respecto a la cuenta de apoyo a las actividades de mantenimiento de la paz y el 23% de las cuentas especiales de apoyo al programa.

Fuente de fondos (aprobados)					Necesidades			Porcentaje por fuente
	2008-2009 <sup>a</sup>	2010-2011 <sup>b</sup>	2012-2013 <sup>c</sup>	2014-2015	Necesidades originales	adicionales 2014-2015	Necesidades revisadas	
Recursos extrapresupuestarios	7 840,0	37 090,1	27 702,1	-	72 632,2	7 439,6	80 071,8	23,0
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>162 338,9</b>	<b>102 377,4</b>	<b>31 076,0</b>	<b>315 792,3</b>	<b>32 346,2</b>	<b>348 138,5</b>	<b>100,0</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 y 66/265.

<sup>d</sup> Esta suma incluye 18.668.900 dólares de futuras consignaciones que solicitará el Secretario General con cargo a la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico que va del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014.

<sup>e</sup> Comprende consignaciones por valor de 12.214.80 dólares solicitadas con cargo al presupuesto ordinario para el bienio 2012-2013, que no fueron aprobadas por la Asamblea General durante su sexagésimo sexto período de sesiones, y la autorización para contraer obligaciones aprobada por resolución 66/246 de 5.591.500 dólares para la que no se necesitará una consignación durante el bienio 2012-2013, así como 13.269.700 dólares de la autorización para contraer obligaciones no utilizada respecto del bienio 2010-2011 (como se detalla en el apartado c) del párrafo 85 del tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381)). La suma de 31.076.000 se incluirá en el contexto del presupuesto por programas propuesto para el bienio 2014-2015.

98. Se aprobaron recursos por valor de 20 millones de dólares para el bienio 2008-2009 y un total de 162.338.900 dólares para el bienio 2010-2011.

99. Con respecto al bienio 2012-2013, la Asamblea General aprobó una autorización para contraer compromisos por valor de 5.591.500 dólares con cargo al presupuesto ordinario; ahora bien, sobre la base de la proyección actual, no se solicitará ninguna consignación para este bienio. Se han obtenido 27.702.100 dólares con cargo a fuentes extrapresupuestarias. Con respecto a la contribución de la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz, por valor de 74.675.300 dólares para el actual bienio, se consignaron 18.668.800 dólares para el período de enero a junio de 2012 (resolución 65/290) y 37.337.600 dólares para el período de julio de 2012 a junio de 2013 (resolución 66/265), lo que da por resultado una futura solicitud de consignación por valor de 18.668.900 dólares para el período de julio a diciembre de 2013.

100. Con respecto a 2014-2015, en el cuadro 3 *supra* se indica que se solicitará una suma de 31.076.000 dólares en el contexto del presupuesto por programas propuesto para el bienio 2014-2015, como parte del actual perfil de financiación. Con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, se solicitará un monto adicional de 32.346.200 dólares de las tres fuentes de fondos, como se indica en el cuadro 3 *supra*. En consecuencia, el monto total que se solicitará en el contexto del presupuesto por programas propuesto para el bienio 2014-2015 será de 35.927.900 dólares (compuesto de 31.076.000 dólares más 4.851.900 dólares como se indica en el cuadro *supra*).

101. En la sección V (Resumen de los recursos necesarios para los sistemas institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo y medidas que deberá adoptar la Asamblea General), cuadro 10, y en las medidas recomendadas para su adopción por la Asamblea General en el párrafo 129 *infra*, figuran detalles sobre las futuras solicitudes de recursos del Secretario General.

## B. Aplicación durante el período de 2008 a 2011

102. Los gastos acumulativos al final de 2011 ascendían a 118.408.800 dólares, que comprendían 17.699.700 dólares con respecto al bienio 2008-2009 y 100.709.100 dólares para el bienio 2010-2011. Esto representa el 37.5% del presupuesto original.

Cuadro 4

### Gastos para el bienio 2008-2009 y para el bienio 2010-2011

(Miles de dólares EE.UU.)

Objeto de gastos	Bienio 2008-2009		Bienio 2010-2011		Diferencia		Total
	Efectuados	Gastos proyectados	Gastos efectuados	Menos/(más)	Porcentaje	Total	
				(d)=(b)-(c)	(e)=(a)+(c)		
	(a)	(b)	(c)	(d)=(b)-(c)	(e)=(a)+(c)		
Puestos	-	16 662,7	16 828,5	(165,8)	(1,0)	16 828,5	
Otros gastos de personal	5 614,0	5 070,4	4 442,3	628,1	12,4	10 056,3	
Consultores y expertos	72,6	1 050,9	664,2	386,7	36,8	736,8	
Viajes de funcionarios	964,1	1 682,3	928,8	753,5	44,8	1 892,9	
Servicios por contrata	7 933,3	48 107,1	46 540,5	1 566,6	3,3	54 473,8	
Gastos generales de funcionamiento	2 344,1	6 613,5	6 695,3	(81,8)	(1,2)	9 039,4	
Suministros y materiales	606,9	137,7	176,3	(38,6)	(28,0)	783,2	
Mobiliario y equipo	164,7	24 311,2	24 433,2	(122,0)	(0,5)	24 597,9	
<b>Total</b>	<b>17 699,7</b>	<b>103 635,8</b>	<b>100 709,1</b>	<b>2 926,6</b>	<b>2,8</b>		

#### Aplicación en el bienio 2008-2009

103. Los detalles sobre la aplicación durante el bienio 2008-2009 se comunicaron en el segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389). Como se indica en el cuadro 4 *supra*, los gastos ascendieron a 17.699.700 dólares en relación con un total de recursos aprobados por valor de 20 millones de dólares. Con esos recursos se sufragó el análisis y la validación de los procesos institucionales de las Naciones Unidas “en el estado en que se encontraban” y su diseño de alto nivel para derivar el “plan maestro institucional”; las consultas internas para determinar las necesidades de la organización y las oportunidades de introducir mejoras, así como la determinación en forma preliminar de las oportunidades de valor cualitativas y cuantitativas y los análisis comparativos de las estrategias de implantación, incluida la determinación de costos de los modelos que se habían creado y que se habían presentado subsiguientemente a la Asamblea General en su sexagésimo cuarto período de sesiones, para que ésta los examinara. La mayoría de los gastos (44,8%) tuvieron que ver con los servicios por contratar, por valor de 7.933.300 dólares (31,7%), más 5.614.000 dólares para gastos de personal y 2.344.200 dólares (13,2%) por concepto de gastos generales de explotación.

*Aplicación en el bienio 2010-2011*

104. En el tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381) se habían presentado necesidades estimadas en 103.635.800 dólares, en comparación con gastos reales por valor de 100.709.100 dólares para el bienio, lo que representaba una utilización del 97,2%.

105. Como se indica en el cuadro 4 *supra*, más del 70% de los gastos del bienio 2010-2011 tuvieron que ver con los servicios por contrata y los gastos para la partida de muebles y equipo.

106. Con respecto a los servicios por contrata (46.540.500 dólares), éstos tienen que ver con los contratos con el proveedor de servicios como la integración de sistemas para el diseño; servicios de consultoría para la negociación de los términos y condiciones de los contratos; servicios de asesoramiento estratégico, asesoramiento técnico sobre el programa de informática de planificación de los recursos institucionales; y la gestión del hospedaje de la solución para la realización de pruebas. La mayoría de los gastos 45.421.500 dólares, tienen que ver con los servicios del integrador de sistemas para el diseño, así como 1.119.000 dólares para los servicios de hospedaje. Los gastos inferiores a los previstos en esta categoría (1.566.600 dólares) reflejan el hecho de que las necesidades de capacitación en el programa de informática de planificación de los recursos institucionales, que se habían previsto originalmente para 2010-2011, han sido ahora postergadas hasta el bienio 2012-2013.

107. En cuanto a mobiliario y equipo (24.433.200 dólares), esta partida se refiere a la adquisición de licencias de programas de computadoras y dos honorarios de mantenimiento conexos, aunque el exceso de gastos por valor de 122.000 dólares se atribuye a la adquisición de equipo automatizado de oficinas y videoconferencias para la oficina del proyecto en el edificio Mobil.

108. Como se indica en el cuadro 4 *supra*, las variaciones más grandes se refieren a gastos menores a los previstos respecto de otros gastos de personal (expertos en temas sustantivos), consultores, viajes y servicios por contrata, compensados en forma marginal por un exceso de gastos respecto de gastos relacionados con puestos (puestos temporarios) y mobiliario y equipo (como se explica en el párrafo 108 *supra*). Las variaciones más grandes se explican de la siguiente manera:

a) Gastos menores a los previstos para otros gastos de personal (628.100 dólares) atribuidos a tasas de vacantes más altas debido a las dificultades para incorporar a los expertos en temas sustantivos, así como a los movimientos de estos expertos;

b) Los gastos menores a los previstos para consultores y expertos (386.700 dólares) tuvieron que ver con las dificultades para contratar consultores con los conocimientos necesarios para el programa de planificación de los recursos institucionales seleccionado, en razón de que las tasas de remuneración para consultores de las Naciones Unidas no son competitivas en relación con las que prevalecen en el sector privado, que son mucho más elevadas;

c) Los gastos menores a los previstos para viajes de funcionarios (753.500 dólares) se debieron a la postergación hasta 2013 de los viajes previstos para capacitación, resolución, conversión y preparación para el despliegue;

d) Los gastos generales de funcionamiento (6.695.300 dólares) tienen que ver sobre todo con el alquiler de espacio de oficinas, pero fueron superiores a los proyectados (en 81.800 dólares) debido a la construcción adicional necesaria para la sala de equipo técnico en las oficinas ocupadas por el equipo de Umoja, a fin de facilitar la instalación de la red de Internet del personal (LAN) y los servicios telefónicos de las Naciones Unidas para el personal de Umoja; y

e) Los gastos en suministros y materiales (176.300 dólares) fueron superiores a los previstos (en 38.600 dólares) debido al costo adicional de los servicios móviles de oficina proporcionados por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones a Umoja durante 2010-2011.

### C. Recursos estimados para 2012 y 2013

109. En los cuadros 5 y 6 se resumen las necesidades de recursos estimadas para Umoja en 2012 y 2013, respectivamente, y se brinda una comparación con respecto a las estimaciones presentadas en el tercer informe anual sobre la marcha del proyecto.

Cuadro 5  
Necesidades de recursos revisadas para 2012

(Miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>A/66/381</i>	<i>Estimaciones revisadas</i>	<i>Diferencia aumento/(disminución)</i>	<i>Cambio porcentual</i>
Puestos	15 432,1	13 305,6	(2 126,5)	(13,8)
Otros gastos de personal	8 896,4	3 688,5	(5 207,9)	(58,5)
Consultores	1 742,4	763,5	(978,9)	(56,2)
Viajes de funcionarios	3 745,4	695,8	(3 049,6)	(81,4)
Servicios por contrata	22 455,9	37 375,9	14 920,0	66,4
Gastos generales de funcionamiento	2 655,5	2 487,4	(168,1)	(6,3)
Suministros y materiales	155,0	161,0	6,0	3,9
Mobiliario y equipo	12 800,8	6 766,3	(6 034,5)	(47,1)
<b>Total</b>	<b>67 883,5</b>	<b>65 244,1</b>	<b>(2 639,4)</b>	<b>(3,9)</b>

110. La proyección realizada de necesidades de recursos para 2012 asciende a 65.244.100 dólares, lo que representa una disminución de 2.639.400 dólares, o el 3,9%, en comparación con las estimaciones anteriores. La reducción es el resultado neto de los siguientes factores:

a) Las necesidades proyectadas para puestos por valor de 13.305.600 dólares cubrirían los sueldos y gastos comunes de personal para la continuación de 90 puestos temporarios (1 SsG, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 Servicios Generales (Categoría Principal) y 12 Servicios Generales (Otras categorías)). De conformidad con la resolución 66/263 de la Asamblea General, se autorizó, con efecto al 1 de julio de 2012 un nuevo puesto de Subsecretario General. El puesto de categoría D-2 fue suspendido con efecto al 30 de junio 2012. Las menores

necesidades (2.126.500 dólares) reflejan estimaciones revisadas sobre la base del nivel de vacantes experimentado durante 2012;

b) Las necesidades revisadas con cargo a otros gastos de personal de 3.688.500 dólares reflejan el suministro de puestos de personal temporario general para los 66 expertos en cuestiones sustantivas que complementarán al equipo del proyecto Umoja hasta la finalización del enfoque de aplicación revisado de Umoja. Las menores necesidades por valor de 5.207.900 dólares reflejan las estimaciones revisadas sobre la base del nivel de vacantes experimentado durante 2012;

c) Las necesidades estimadas para consultores por valor de 763.500 dólares reflejan las necesidades de consultores con experiencia especializada que no está disponible en la Secretaría y las actividades que caen fuera del mandato del integrador de sistemas, de la siguiente manera:

i) Gestión del cambio: Durante la fase de construcción y despliegue, se requerirá experiencia externa en las esferas de desarrollo de contenido y experiencia técnica para apoyar las actividades de comunicación y entrenamiento. El desarrollo de contenido incluirá la creación de materiales de aprendizaje y comunicaciones para apoyar el despliegue. La experiencia técnica incluirá el diseño, desarrollo y despliegue de instrumentos de aprendizaje en colaboración en línea;

ii) Consultoría técnica: se requerirá experiencia externa para complementar la del integrador de sistemas de construcción contratado en esferas técnicas específicas, como la tecnología móvil, el informe de diseño e implantación, el almacenamiento de datos y la inteligencia institucional;

iii) Consultoría funcional: se necesitará experiencia técnica para complementar al integrador de sistemas de construcción contratado en esferas específicas como viajes, servicios centrales, operaciones sobre el terreno, logística y nómina de pagos;

iv) Consultores en gestión: se necesitará experiencia externa para proporcionar asistencia de buena calidad en las actividades del integrador de sistemas contratado;

d) La reducción de los gastos de consultoría por valor de 978.900 dólares se atribuye a las dificultades para contratar consultores con la experiencia técnica necesaria en el programa de informática para la planificación de los recursos institucionales seleccionado, dado que las tasas de honorarios de consultoría de las Naciones Unidas no son competitivas con las tasas del sector privado, que son mucho mayores;

e) Las necesidades revisadas para viajes por valor de 695.800 dólares se utilizarían para sufragar los viajes de los funcionarios de Umoja para completar la construcción el despliegue de las Bases de Umoja en el sitio piloto y los siguientes grupos. La consignación incluye el despliegue y las actividades piloto de capacitación en salas de conferencias en Brindisi previstas para noviembre de 2012. La reducción de las necesidades proyectadas de 3.049.600 dólares se debe al aplazamiento de las actividades planeadas para el despliegue y la capacitación de Umoja hasta 2013, año en que se iniciará la implantación, de conformidad con el enfoque de implantación revisado;

f) Las mayores necesidades proyectadas para servicios por contrata de 37.375.900 dólares comprenden:

- i) Servicios de consultoría jurídica para la negociación de las cláusulas contractuales (193.600 dólares);
- ii) Servicios de consultoría estratégica para la oficina de gestión del proyecto Umoja (835.800 dólares);
- iii) Integrador de sistemas para construcción, ensayo y despliegue de las Bases de Umoja (13.822.900 dólares);
- iv) Integrador de sistemas para la construcción, el ensayo y el despliegue de la UE1 (1.500.000 dólares);
- v) Servicios profesionales de integrador de sistemas (3.473.100 dólares);
- vi) Integrador de sistemas de diseño (7.827.300 dólares);
- vii) Capacitación en programas de informática para la planificación de los recursos institucionales para el personal de Umoja (630.000 dólares);
- viii) Servicios de hospedaje (8.678.500 dólares);
- ix) Asesoría estratégica en integración de infraestructura (289.500 dólares);
- x) Colaboración con el PMA (108.900 dólares); y
- xi) Instalaciones y servicios de conferencias (6.300 dólares);

g) Los factores que más contribuyeron al aumento neto en los servicios por contrata de 14.900.000 dólares son los gastos superiores a los previstos del servicio de hospedaje (8.322.700 dólares), servicios adicionales de integrador de sistemas de diseño (7.827.300 dólares), servicios institucionales integrados de planificación de los recursos institucionales (2.823.000 dólares) que fueron compensados en parte por menores costos de integrador de sistemas de construcción (4.704.300 dólares), el actual contratista de servicios de hospedaje (731.000 dólares) y los servicios especiales de planificación de los recursos institucionales (asesoramiento estratégico para apoyo técnico) (483.500 dólares);

h) Las menores necesidades previstas para la partida de gastos generales de funcionamiento por valor de 2.487.400 dólares permiten sufragar el alquiler de locales, el mantenimiento y el apoyo a la red de área local, la infraestructura técnica y los servidores centrales. La reducción de 168.100 dólares se debe principalmente a la reducción de los gastos de comunicaciones y de adquisición de equipo de automatización de oficinas proyectados para personal ajeno al proyecto;

i) Los recursos para mobiliario y equipo por valor de 6.766.300 dólares se utilizarían para adquirir licencias de programas de informática. a saber:

- i) Módulos de programas de informática para planificación de los recursos institucionales, adiciones para el mantenimiento de la UE1 (17.400 dólares);
- ii) Mantenimiento de licencias de programas de informática para planificación de recursos institucionales (2.777.400 dólares);
- iii) Instrumentos y licencias para la bases de datos (1.412.000 dólares);
- iv) Gastos de mantenimiento (423.300 dólares);

- v) Instrumentos de ensayo (1.600.000 dólares);
- vi) Gastos de mantenimiento de licencias para instrumentos de ensayo (304.000 dólares);
- vii) Ensayo, colaboración en el proyecto, gastos de mantenimiento diversos (113.900 dólares)
- viii) Adquisición de una impresora de código de barras (25.000 dólares); y
- ix) Sustitución de computadoras portátiles (93.300 dólares);
- j) La reducción proyectada en gastos de mobiliario y equipo por valor de 6.034.500 dólares se atribuye principalmente al costo del equipo, que se adquirirá con cargo a los servicios de hospedaje en la partida de servicios por contrata.

**Cuadro 6**  
**Necesidades de recursos revisadas para 2013**

(Miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>A/66/381</i>	<i>Estimaciones revisadas</i>	<i>Diferencia Aumento/(disminución)</i>	<i>Cambio porcentual</i>
Puestos	15 432,0	15 759,1	327,1	2,1
Otros gastos de personal	8 896,3	9 051,4	155,1	1,7
Consultores y expertos	1 742,4	1 742,4	-	-
Viajes de funcionarios	4 906,5	2 835,7	(2 070,8)	(42,2)
Servicios por contrata	12 169,9	33 763,7	21 593,8	177,4
Gastos generales de funcionamiento	2 509,2	2 625,2	116,0	4,6
Suministros y materiales	135,4	93,3	(42,1)	(31,1)
Mobiliario y equipo	3 698,3	3 774,0	75,7	2,0
<b>Total</b>	<b>49 490,0</b>	<b>69 645,0</b>	<b>20 154,8</b>	<b>40,7</b>

111. Las necesidades estimadas para 2013 ascienden a 69.645.000 dólares, lo que representa un aumento de 20.154.800 dólares, o el 40,7%, en comparación con las estimaciones presentadas en el tercer informe anual sobre la marcha del proyecto. El aumento, como se muestra en el cuadro 6, se puede resumir de la siguiente manera:

a) Necesidades revisadas de 15.759.100 dólares para puestos, que permitirían sufragar sueldos y gastos comunes de personal para la continuación de 90 puestos temporarios (1 SsG, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 Servicios Generales (Categoría Principal) y 12 Servicios Generales (Otras categorías)). El aumento en los gastos (327.100 dólares) refleja el efecto neto de las revisiones en los gastos de sueldos estándar, los gastos comunes de personal y las tasas de contribuciones del personal;

b) Con los recursos revisados de 9.051.400 dólares en la plantilla de otros gastos de personal se sufragarán los gastos del personal temporario general para los 66 expertos en temas sustantivos. Un número sustancial de estos expertos, estimado en 20, se dedicará a la capacitación de usuarios finales a medida que se vaya desplegando el proyecto Umoja;

c) Las necesidades en materia de servicios de consultoría, por valor de 1.742.400 dólares no se modificaron: con esa consignación se sufragarían los gastos de consultores con experiencia no disponible en la Secretaría y cuyas actividades están fuera del mandato del integrador de sistemas, de la siguiente manera:

i) Gestión del cambio: Durante la fase de construcción y despliegue, se requerirá experiencia externa en las esferas de desarrollo de contenido y experiencia técnica para apoyar las actividades de comunicación y entrenamiento. El desarrollo de contenido incluirá la creación de materiales de aprendizaje y comunicaciones para apoyar el despliegue. La experiencia técnica incluirá el diseño, desarrollo y despliegue de instrumentos de aprendizaje en colaboración en línea;

ii) Consultoría técnica: se requerirá la experiencia externa para complementar la del integrador de sistemas de construcción contratado en esferas técnicas específicas, como la tecnología móvil, el diseño y la implantación de informes, el almacenamiento de datos y la inteligencia institucional;

iii) Consultoría funcional: se necesitará experiencia técnica para complementar al integrador de sistemas de construcción contratado en esferas específicas como viajes, servicios centrales, operaciones sobre el terreno, logística y nómina de pagos;

iv) Consultores en gestión: se necesitará experiencia externa para proporcionar asistencia de buena calidad en las actividades del integrador de sistemas contratado;

d) Las necesidades revisadas por valor de 2.835.700 dólares para gastos de viaje permitirían sufragar los viajes del personal de Umoja para completar la construcción y el despliegue de las Bases de Umoja en el sitio piloto y los grupos subsiguientes. La consignación abarcará también los gastos de viaje de los capacitadores de Umoja que impartirán capacitación general a expertos en procesos locales durante 2013. Si bien se seguirá tratando de utilizar al máximo posible las videoconferencias, este es el método óptimo para impartir capacitación a usuarios finales cuando se requieren actividades prácticas e interacción. La capacitación en aulas, sin embargo, será complementada con capacitación en línea en la medida de lo posible. En 2013 se aplicará un nuevo criterio de “capacitación de capacitadores”, que evita la necesidad de que los capacitadores 'principales' viajen a cada uno de los lugares de destino, reduciendo de esta forma las necesidades de viajes en 2.070.800 dólares;

e) La necesidad de revisadas por valor de 33.763.700 dólares para servicios por contrata comprenden:

i) Servicios de consultoría jurídica para la negociación de las cláusulas contractuales (250.000 dólares);

ii) Servicios de consultoría estratégica para la oficina de gestión del proyecto Umoja (316.300 dólares);

iii) Integrador de sistemas para construcción, ensayo y despliegue de las Bases de Umoja (11.405.300 dólares);

- iv) Integrador de sistemas para la construcción, el ensayo y el despliegue de la UE1 (14.516.700 dólares);
- v) Servicios profesionales de integrador de sistemas (3.340.000 dólares);
- vi) Integrador de sistemas de diseño (426.600 dólares);
- vii) Capacitación en programas de informática para la planificación de los recursos institucionales para el personal de Umoja (1.500.000 dólares);
- viii) Servicios de hospedaje (1.340.500 dólares);
- ix) Asesoría estratégica en integración de infraestructura (546.800 dólares);
- x) Colaboración con el PMA (108.900 dólares); y
- xi) Instalaciones y servicios de conferencias (12.600 dólares);

f) El aumento en los servicios por contrata de 21.593.800 dólares se atribuye a lo siguiente: i) construcción de las Bases (6.758.296 dólares); ii) construcción de la ampliación (8.409.595 dólares); iii) servicios especiales y servicios institucionales integrados – construcción de la ampliación (1.103.331 dólares); iv) apoyo a la gestión de aplicaciones (2.291.667 dólares); v) capacitación en programas de informática para planificación de los recursos institucionales seleccionado (1.256.610 dólares); vi) servicios de hospedaje (1.027.201 dólares); y vii) servicios de asesoramiento en planificación de los recursos institucionales (400.000 dólares). El equipo del proyecto Umoja ha revisado y vuelto a evaluar el valor de los servicios por contrata para 2013 y ha determinado que las proyecciones proporcionadas en el documento A/66/381 se habían subestimado, principalmente debido a la necesidad de compensar con apoyo de consultores la disponibilidad limitada de aptitudes en programas de computadora para planificación de recursos institucionales existentes en el equipo de Umoja.

g) La consignación a revisadas de 2.625.200 dólares en gastos generales de explotación permitiría sufragar el alquiler de locales, el mantenimiento y el apoyo a la red de área local, la infraestructura técnica y los servidores centrales. El aumento de 116.000 dólares se atribuye a las necesidades adicionales para el apoyo a la elaboración de datos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y a los servicios de comunicaciones para acceso de terceros a la red y para utilizar como instrumento de gestión financiera;

h) Las necesidades estimadas en la partida de suministros y materiales, de 93.300 dólares) permitiría sufragar el costo de los gastos en papel y suministros de oficina, incluidos los materiales de capacitación. La diferencia de 42.100 dólares se atribuye a la reducción de las necesidades de impresión de materiales de capacitación, que se proporcionarán en formato electrónico;

i) Las necesidades revisadas de mobiliario y equipo por valor de 3.774.000 dólares cubrirían los gastos de adquisición de licencias de programas de informática, es decir: i) módulos de programas de informática para planificación de los recursos institucionales, productos complementarios para la UE1 y mantenimiento (120.000 dólares); ii) mantenimiento de licencias de programas de informática para planificación de los recursos institucionales (2.777.400 dólares); iii) mantenimiento de instrumentos de desarrollo y bases de datos (423.300 dólares); iv) Honorarios de mantenimiento para licencias de instrumentos de ensayo (304.000 dólares); v) Ensayos, colaboración en proyectos, gastos de mantenimiento auxiliares (133.900

dólares), y sustitución de computadoras de mano (15.400 dólares). La diferencia de 75.700 dólares se atribuye a los gastos de mantenimiento de las licencias de programas de informática adicionales adquiridas en 2012.

112. En resumen, el plan de implantación actualizado y las proyecciones actualizadas para el bienio 2012-2013 dieron lugar a necesidades estimadas en 134.889.100 dólares en comparación con necesidades de 117.373.500 dólares presentadas en el tercer informe anual sobre la marcha del proyecto, lo que representa un aumento de 17.515.600 dólares (14,9%), Esto se refleja en el cuadro 7 *infra*.

#### Cuadro 7

#### Gastos proyectados acumulativos de Umoja hasta el final de 2013

(Miles de dólares EE.UU.)

Objeto de gastos	A/66/381 2012-2013	Recursos necesarios revisados			Diferencia aumento/ (disminución)
		2012 Proyectados	2013 Proyectados	2012-2013 Proyectados	
Puestos	30 864,1	13 305,6	15 759,1	29 064,7	(1 799,4)
Otros gastos de personal	17 792,7	3 688,5	9 051,4	12 739,9	(5 052,8)
Consultores y expertos	3 484,8	763,5	1 742,4	2 505,9	(978,9)
Viajes de funcionarios	8 651,9	695,8	2 835,7	3 531,5	(5 120,4)
Servicios por contrata	34 625,8	37 375,9	33 763,7	71 139,6	36 513,8
Gastos generales de explotación	5 164,7	2 487,4	2 625,2	5 112,6	(52,1)
Suministros y materiales	290,4	161,0	93,3	254,3	(36,1)
Mobiliario y equipo	16 499,1	6 766,3	3 774,0	10 540,3	(5 958,8)
<b>Total</b>	<b>117 373,5</b>	<b>65 244,0</b>	<b>69 644,8</b>	<b>134 888,8</b>	<b>17 515,3</b>
<b>Aumento porcentual</b>					<b>14,9%</b>

113. El aumento de las necesidades estimadas para el bienio 2012-2013 se debe principalmente al cambio en la estrategia de implantación y a importantes revisiones en el costo estimado de los servicios por contrata (36.513.800 dólares, parcialmente compensados por una reducción de las necesidades en virtud de otros objetos de gastos.

## D. Necesidades estimadas para 2014 y 2015

#### Cuadro 8

#### Estimaciones originales y revisadas para 2014 y 2015

(Miles de dólares EE.UU.)

Objeto de gastos	A/66/381 2014-2015	Pronóstico revisado			Diferencia aumento/ (disminución)
		2014	2015	2014-2015	
Puestos	27 046,1	15 759,1	15 759,1	31 518,2	4 472,1
Otros gastos de personal	15 624,7	9 051,4	9 051,4	18 102,8	2 478,1

Objeto de gastos	A/66/381 2014-2015	Pronóstico revisado			Diferencia aumento/ (disminución)
		2014	2015	2014-2015	
Consultores	3 049,2	1 742,4	1 742,4	3 484,8	435,6
Viajes de funcionarios	6 470,9	2 253,1	2 646,0	4 899,1	(1 571,8)
Servicios contractuales	19 416,4	15 710,3	7 597,3	23 307,6	3 891,2
Gastos generales de funcionamiento	5 018,5	2 875,2	2 625,2	5 500,4	481,9
Suministros y materiales	237,0	90,7	91,5	182,2	(54,8)
Mobiliario y equipo	220,5	3 938,9	3 906,4	7 845,3	7 624,8
<b>Total</b>	<b>77 083,3</b>	<b>51 421,1</b>	<b>43 419,3</b>	<b>94 840,4</b>	<b>17 757,1</b>

114. En la sección III del presente informe se describe la estrategia de despliegue. Se estima que el costo total para el bienio 2014-2015 ascenderá a 94.840.400 dólares, lo que representa un aumento de 17.757.100 dólares, o el 13%, en comparación con el costo estimado anteriormente de 77.083.300 dólares presentado en el tercer informe anual sobre la marcha del proyecto.

115. La suma de 31.518.200 en dólares para el bienio se utilizará para sufragar 90 puestos de personal temporario y la suma de 18.102.800 dólares para sufragar el costo de 66 expertos en temas sustantivos. Los aumentos estimados en 4.472.100 dólares para puestos y de 2.478.100 dólares para otros gastos de personal se deben a la ampliación del proyecto más allá de 2014, que era la anterior fecha de terminación, y el correspondiente nivel de actividades requerido para completar el despliegue de las Bases de Umoja y de la UE1, y proporcionar el apoyo necesario tras la entrada en funcionamiento de los subgrupos, así como para completar el diseño final de los procesos que se incluirían en el despliegue anual de 2017 de Umoja.

116. Las necesidades en materia de consultores expertos ascienden a 3.484.800 dólares y comprenden honorarios (3.196.800 dólares) y gastos de viaje (288.000 dólares); estas cifras se basan en estimaciones de 288 meses de trabajo de expertos especializados a una tasa media de 11.100 dólares por mes y a un viaje anual a un costo de 12.000 dólares para cada uno de los 12 consultores. Esto permitirá contratar a consultores cuya experiencia no está disponible en la Secretaría y cuyas actividades se encuentren fuera del mandato del integrador de sistemas, incluidos:

i) Consultores técnicos: se necesitará experiencia externa para complementar la tarea del integrador de sistemas de construcción contratado para proporcionar apoyo técnico en la etapa de entrada en funcionamiento;

ii) Consultores funcionales: se necesitará experiencia externa para complementar las actividades del integrador de sistemas de construcción contratado en esferas funcionales específicas que se incluirán en el diseño final de los procesos durante el despliegue anual de 2017 de Umoja. Umoja contratará a consultores calificados con la combinación adecuada de aptitudes y experiencia en esas esferas, incluida la experiencia con otros órganos de las Naciones Unidas o entidades del sector público.

117. Los gastos de viaje del equipo de Umoja para capacitación, producción, realización de entidades y apoyo posterior a la producción a los lugares de destino

de operaciones de mantenimiento de la paz, oficinas fuera de la sede, comisiones regionales y Tribunales se calculan en 4.899.100 dólares, además del perfeccionamiento del enfoque de capacitación sobre la base de la estrategia de despliegue de entidad por entidad que se describe en la sección III.D y en el anexo 3.

118. Se calculan servicios por contrata por valor de 23.307.600 dólares para i) el integrador de sistemas de construcción con respecto a la UEI para el período que va hasta mediados de 2014; ii) servicios profesionales de integrador de sistemas (asesoramiento) y apoyo a la gestión de aplicaciones y iii) la terminación prevista de la capacitación en planificación de los recursos institucionales en 2015.

119. Los gastos generales de funcionamiento se calculan en 5.500.400 dólares para alquiler de locales, mantenimiento y apoyo a la red de área local, la infraestructura técnica y los servidores centrales, y para alquiler y mantenimiento de equipo de automatización de oficinas. El acuerdo de alquiler vigente para los locales de Umoja es válido hasta el fin de 2018. La consignación para alquiler de instalaciones de capacitación para usuarios de la Sede de las Naciones Unidas figuraba en 2014.

120. Suministros y materiales por un monto de 182.200 dólares para papel y suministros de oficina, incluidos artículos como cartuchos de tinta para impresoras, suministros para procesamiento de datos, papel y otros suministros diversos. La consignación incluye una suma adicional de 6200 dólares para materiales de capacitación a una tasa de 20 dólares por participante, sobre la base de la estrategia de despliegue por grupos en 2014-2015.

121. Gastos en mobiliario y equipo por valor de 7.845.300 dólares para gastos de mantenimiento de licencias de planificación de los recursos institucionales, mantenimiento de programas de informática, mantenimiento de bases de datos, mantenimiento de instrumentos de ensayo y acceso a una red privada virtual.

## **E. Actividades preparatorias y costos indirectos**

122. En la implantación de la planificación de los recursos institucionales, los costos directos, como los relativos al diseño y desarrollo de sistemas, se cargan al presupuesto del proyecto. Ahora bien, el costo de las actividades con los usuarios finales que deben ser realizadas en toda la Secretaría antes de la entrada en funcionamiento (costos indirectos), como la limpieza y el enriquecimiento de datos que se han de incorporar al sistema de planificación de los recursos institucionales, la validación de sistemas, la capacitación de usuarios finales y la garantía de que la infraestructura de tecnología de la información apoyará el sistema, son, en principio, parte de las responsabilidades operacionales de los departamentos usuarios que realizan las funciones y poseen los datos correspondientes.

123. Un grupo de trabajo está identificando todas las actividades preparatorias y los costos indirectos de la implantación de Umoja, con miras a proporcionar orientación a los responsables del presupuesto a fin de que puedan tener la oportunidad de planificar la forma en que utilizarán los recursos existentes para apoyar la implantación de Umoja. Las instrucciones sobre la preparación del presupuesto por programa propuesto para 2014-2015 con respecto a Umoja se proporcionarían al final de agosto de 2012, y se preveía que todos los departamentos interesados harían todo lo posible por absorber esos costos en sus presupuestos existentes. En el

contexto del quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja se presentará una propuesta para abordar esta situación.

## V. Resumen de los recursos necesarios para los sistemas institucionales de la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo y medidas que deberá adoptar la Asamblea General

### A. Resumen de los recursos recomendados sobre la base de la estrategia de implantación revisada

124. Con sujeción a la aprobación por la Asamblea General de la propuesta estrategia de implantación revisada, se necesitarían recursos adicionales por valor de 32.346.200 dólares. En el cuadro 9 *infra* se muestra la revisión general de las necesidades de recursos del proyecto, con una comparación en relación con el proyecto de presupuesto original.

Cuadro 9

#### Recursos estimados hasta 2015 sobre la base de la estrategia de implantación recomendada

(Miles de dólares EE.UU.)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>2008-2009 Efectuados</i>	<i>2010-2011 Efectuados</i>	<i>2012-2013 proyectados</i>	<i>2014-2015 proyectados</i>	<i>Necesidades revisadas</i>	<i>Presupuesto original</i>	<i>Diferencia Aumento/ (disminución)</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) a (d)	(f)	(g) = (e)–(f)
Puestos	-	16 828,5	29 064,7	31 518,2	77 411,4	74 572,9	2 838,5
Otros gastos de personal	5 614,0	4 442,3	12 739,9	18 102,8	40 899,0	44 101,8	3 202,8
Consultores y expertos	72,6	664,2	2 505,9	3 484,8	6 727,5	7 657,5	(930,0)
Viajes de funcionarios	964,1	928,8	3 531,5	4 899,1	10 323,5	17 769,2	(7 445,7)
Servicios por contrata	7 933,3	46 540,5	71 139,6	23 307,6	148 921,0	110 082,6	38 838,4
Gastos generales de funcionamiento	2 344,1	6 695,3	5 112,6	5 500,4	19 652,4	19 140,8	511,6
Suministros y materiales	606,9	176,3	254,3	182,2	1 219,7	1 272,0	(52,3)
Mobiliario y equipo	164,7	24 433,2	10 540,3	7 845,3	42 983,5	41 195,5	1 788
<b>Total</b>	<b>17 699,7</b>	<b>100 709,1</b>	<b>134 889,1</b>	<b>94 840,6</b>	<b>348 138,5</b>	<b>315 792,3</b>	<b>32 346,2</b>

125. El Secretario General solicitará las consignaciones necesarias para financiar la continuación de las actividades en 2015 y años subsiguientes. Los recursos revisados por valor de 348.138.500 dólares se utilizarán para el despegue de las funciones relacionadas con las Bases de Umoja y la Ampliación de Umoja 1, y el plan maestro del diseño y la configuración de base para la Ampliación de Umoja 2.

126. En el cuadro 10 *infra* se muestra el resumen de la distribución de la financiación adicional entre fondos que deberá aprobar la Asamblea General

**Cuadro 10**  
**Resumen de los recursos que deberá aprobar la Asamblea General**  
(Miles de dólares EE.UU.)

<i>Fuente de fondos</i>	<i>Necesidades futuras (2012-2013)</i>	<i>Necesidades futuras (2014-2015)</i>	<i>Necesidades adicionales según ejecución revisada (2014-2015)</i>	<i>Total</i>
Presupuesto ordinario	–	31 076,0	4 851,9	35 927,9
Cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz	18 668,9	–	20 054,7	38 723,6
Recursos extrapresupuestarios	–	–	7 439,6	7 439,6
<b>Total</b>	<b>18 668,9</b>	<b>31 076,0</b>	<b>32 346,2</b>	<b>82 091,1</b>

## B. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

127. Se solicita a la Asamblea General que:

a) Tome nota de los avances logrados en la aplicación del proyecto Umoja consignados en el presente informe;

b) Apruebe el plan revisado de completar, a más tardar en diciembre de 2015, el diseño, la construcción y el despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación de Umoja 1, y el diseño de la Ampliación de Umoja 2, que incluiría los 133 procesos restantes, y aplazar la construcción y el despliegue de la Ampliación de Umoja 2 hasta los dos despliegues anuales de Umoja de 2017 y 2018;

c) Tome nota de los recursos necesarios revisados del proyecto Umoja para 2012 por la suma de 65.244.100 dólares, y apruebe los recursos propuestos para 2013 por la suma de 69.645.000 dólares;

d) Apruebe los recursos estimados para la implantación de las Bases de Umoja y la Ampliación de Umoja 1 hasta el 31 de diciembre de 2015 por la suma de 348.138.500 dólares y que tome nota de las necesidades adicionales hasta el 31 de diciembre de 2015, por la suma estimada en 32.346.200 dólares, que se distribuirán de la siguiente manera:

i) Presupuesto ordinario (15%) 4.851.900 dólares;

ii) Cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz (62%) 20.054.700 dólares; y

iii) Recursos extrapresupuestarios (23%) 7.439.600 dólares;

e) Invite al Secretario General a que presente una propuesta para la integración de las actividades de mantenimiento y apoyo de Umoja en la estructura operacional de la Secretaría una vez que se hayan completado las fases de las Bases y la Ampliación 1, mediante un nuevo y compacto “Centro de Excelencia Umoja”, en el contexto de la quinto informe sobre la marcha del proyecto Umoja.

*Presupuesto ordinario*

f) Tome nota de que las futuras necesidades de recursos restantes por la suma estimada en 35.927.900 dólares para la implantación del proyecto Umoja se incluirán en el contexto del presupuesto por programa propuesto para el bienio 2014-2015.

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

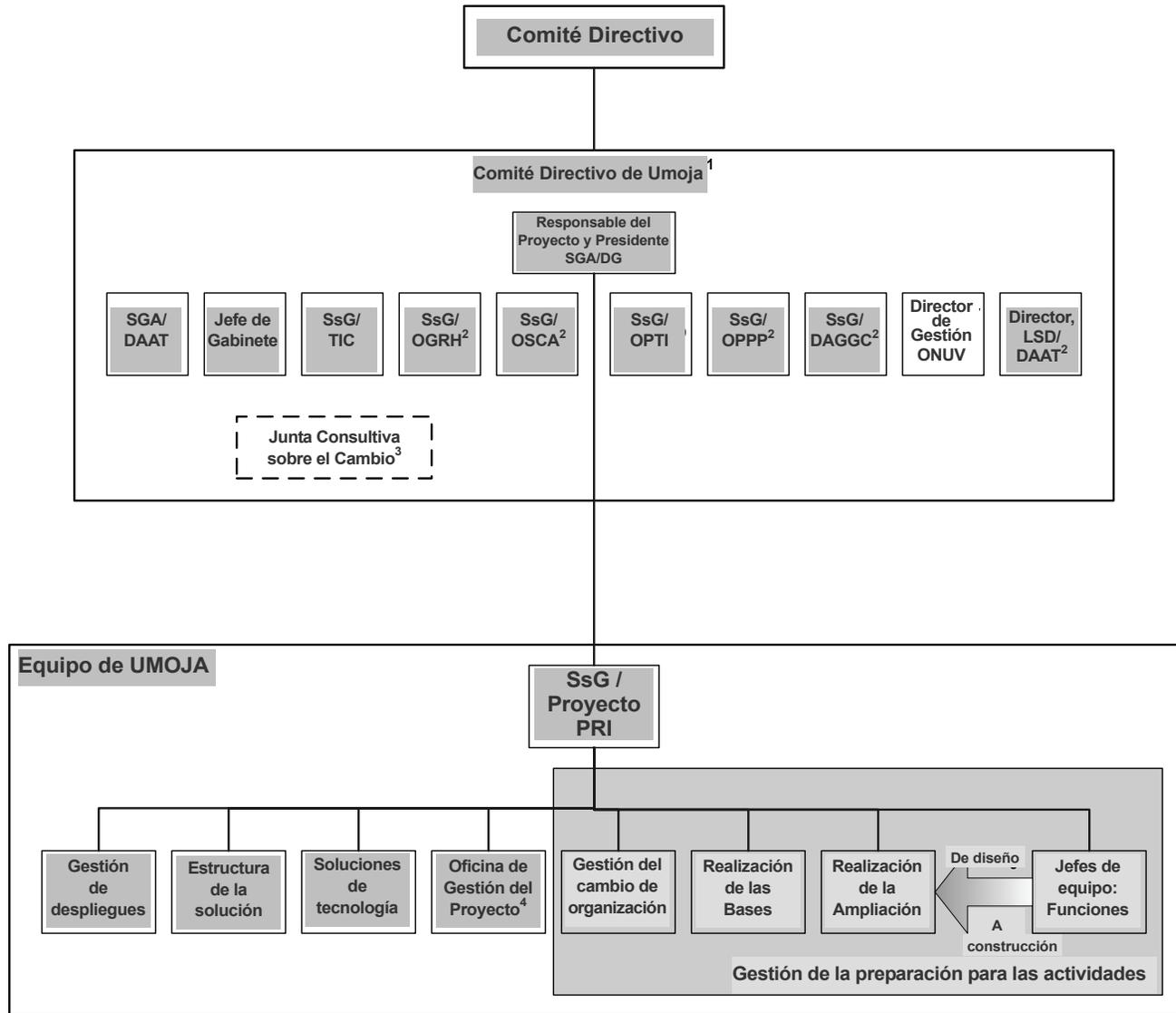
g) Tome nota de que las futuras necesidades de recursos restantes por la suma estimada en 18.668.900 dólares se incluirán en las consignaciones subsiguientes para la cuenta de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz en el ejercicio económico que va del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014, y que los recursos adicionales restantes por una suma estimada en 20.054.700 dólares se incluirá en el ejercicio económico que va del 1 de julio de 2014 al 30 de junio de 2015.

*Recursos extrapresupuestarios*

h) Tome nota de que las futuras necesidades de recursos adicionales restantes por la suma estimada en 7.439.600 dólares, se financiarán con cargo a recursos extrapresupuestarios en ejercicio económico que va del 1 de enero de 2014 al 21 de diciembre de 2015.

## Anexo I

### Marco de gobernanza de Umoja



**Abreviaturas:** DAAT: Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAGGC: Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DAL: División de Apoyo Logístico; DG: Departamento de Gestión; OGRH: Oficina de Gestión de Recursos Humanos; ONUV: Oficina de las Naciones Unidas en Viena; OPPP: Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; OPTI: Oficial Principal de Tecnología de la Información; OSCA: Oficina de Servicios Centrales de Apoyo; SGA: Secretario General Adjunto; SsG: Subsecretario General.

<sup>1</sup> La Oficina de Asuntos Jurídicos y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna son observadores en el Comité Directivo.

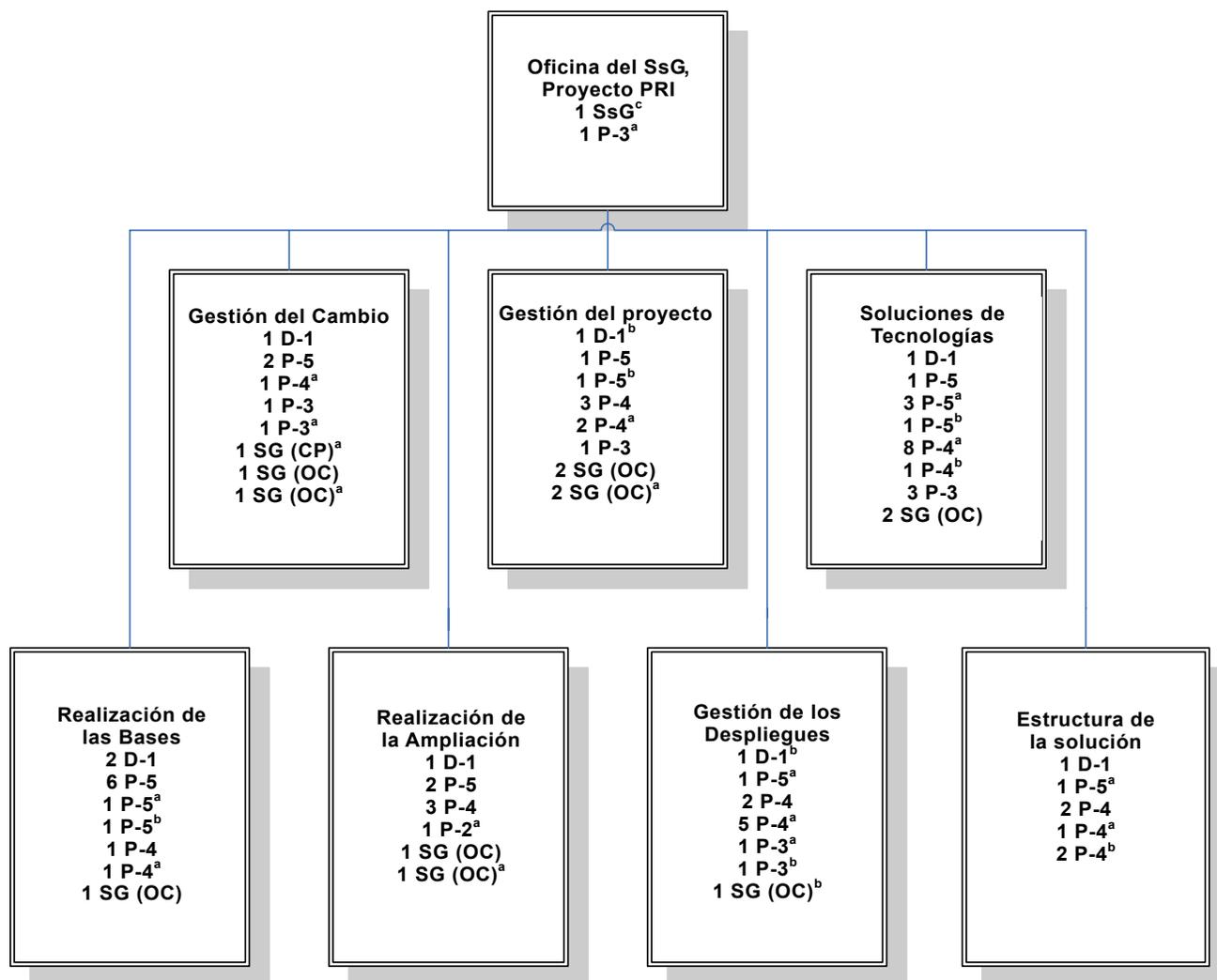
<sup>2</sup> El miembro en el Comité Directivo es designado también Responsable de Procesos.

<sup>3</sup> La Junta Consultiva sobre el Cambio es un subconjunto de la composición del Comité Directivo.

<sup>4</sup> El Jefe de la Oficina de Gestión del Proyecto Umoja es también Director del Proyecto Adjunto.

## Anexo II

## Organigrama y distribución de puestos para 2013



*Abreviaturas:* SsG = Subsecretario General; SG = Servicios Generales; CP = Categoría Principal; OC = Otras Categorías

<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.

## Calendario de despliegue de las Bases de Umoja y la Ampliación 1 – Grupos 1 a 5

Bases-fase piloto												Bases-Grupo 1									
Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 2013	May 2013	Jun 2013	Jul 2013	Ago 2013	Sep 2013	Oct 2013	Nov 2013	Dic 2013	Ene 2014	Feb 2014	Mar 2014	Abr 2014	May 2014	Jun 2014				
Realización de la entidad						<b>X</b>	<b>X</b>					Misiones de mantenimiento de la paz Coordinador Especial para el Líbano, UNPOS Apoyo de la Sede - División de Adquisiciones, OPPP, DAAT, División de Adquisiciones-RPOE Estrategia Global de Apoyo sobre el Terreno, GSC, GSCE									
Realización de la entidad						<b>X</b>	<b>X</b>														
						FPNUL / Coordinador Especial para el Líbano											<b>X</b>				
						<b>X</b>											<b>X</b>				
						<b>X</b>											<b>X</b>				
<b>Bases-Grupo 2</b>																					
Realización de la entidad																					
<b>Bases-Grupo 3</b>																					
Realización de la entidad																					
<b>Bases-Grupo 4</b>																					
Realización de la entidad																					
<b>Bases y Ampliación 1 Grupo 4</b>																					
Realización de la entidad																					
2 oficinas fuera de la sede 4 Comisiones 3 Tribunales																					
<b>Bases y Ampliación 1 Grupo 5</b>																					
Realización de la entidad																					
Misiones de mantenimiento de la paz y contratación local)																					
<b>Bases-Grupo 3</b>																					
Realización de la entidad																					
<b>Ampliación 1 Fase piloto</b>																					
Realización de la entidad																					
Fase piloto																					
Realización de la entidad																					
<b>Ampliación 1 Grupo 3</b>																					
Realización de la entidad																					
Sede de las Naciones Unidas ONUN y centros apoyados por Nairobi CEPA																					
<b>Ampliación 1 Grupo 3</b>																					
Realización de la entidad																					
Sede de las Naciones Unidas (todo el personal) y misiones políticas especiales (personal de contratación internacional solamente) ONUN y CEPA (todo el personal)																					
Bienes 2012-2013 y 2014-2015												Bienes 2014-2015 y 2016-2017									

## Anexo IV

## Comparación a lo largo del tiempo: calendario, alcance y recursos de Umoja

2008: A/62/510/Rev.1 y A/63/487 (CCAAP)	2009: Primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380)	2010: Segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389)	2011: Tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381)	2012: Cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/xxx)	Justificación de los cambios entre los informes tercero y cuarto
---	--	---	--	--	--

### Calendario

Fase preparatoria: 2007-mediados 2008: Fase 1 (30 meses): 3 <sup>er</sup> T 2008 a fin de 2010; Fase 2 (24 meses): 1 <sup>er</sup> T 2011 a final 2012	Se presentan cuatro opciones de despliegue, Se recomienda la fase piloto	Construcción hasta completar al final de 2011, despliegue en tres fases de enero 2012 al final de 2013	El enfoque revisado mantiene la visión de impulsar la reforma de la gestión y la transformación de la organización, pero desplegada en fases: Bases y Ampliación	Despliegue de las Bases y de UE1, y diseño de la UE2 terminados al final de 2015	Se revisa el calendario de ejecución para las Bases y la UE1 para reflejar la en tiempo adicional necesario para cerrar las cuestiones de diseño pendientes, incorporar planes para imprevistos previstas y abordar los diferentes niveles de preparación en toda la Secretaría, La UE2 se desplegará en dos actividades anuales sucesivas para que se pueda hacer hincapié en la construcción, el ensayo y el despliegue de las Bases y la UE1
Calendario revisado debido a demoras en el examen de la Asamblea General: Fase preparatoria: 2007-1 <sup>er</sup> T 2009; Fase 1 (30 meses): 2 <sup>do</sup> T 2009 a 3 <sup>er</sup> T 2011; Fase 2 (24 meses): 4 <sup>to</sup> T 2011 a mediados 2013	La solución completa estará lista al final de 2011, y el despliegue a toda la Secretaría en tres grandes fases al final de 2013		La implantación de todas las funciones de Umoja se proyecta para el final de 2015	El Centro de Excelencia de Umoja se establece dentro de la Secretaría a comienzos de 2016	
				Las nuevas funciones se priorizarán en función de las actividades institucionales, y se introducirán en los nuevos despliegues anuales de Umoja, e incluyen los procesos de la UE2 (el primero se desplegará en 2017)	

### Ámbito funcional

(no se dan cifras del ámbito funcional en el documento A/62/510/Rev.1)	(no se dan cifras del ámbito funcional en el documento A/64/380)	Más de 270 procesos que comprenden la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo en recursos humanos, finanzas, cadena de suministros y servicios centrales de apoyo	317 procesos institucionales "por efectuarse" El ámbito de las Bases de Umoja incluye 119 procesos que son esenciales para apoyar las necesidades de las IPSAS, incluidos los procesos financieros; adquisición de bienes y servicios; viajes; y activos, inventarios y gestión de bienes El ámbito de la Ampliación incluye 198 procesos, entre ellos recursos humanos, la formulación de presupuestos, planificación forzada, planificación de la	321 procesos institucionales "por efectuarse" (124 FI, 70 SCPL, 50 recursos humanos, 52 CSS y 16 PPM) 122 procesos de las Bases (76 FI, 35 SCPL, 8 CCS y 3 PPM) 66 procesos de la UE1: (59 recursos humanos y 7 viajes) 133 procesos de la UE2 (48 FI, 35 SCPL, 37 CCS y 13 PPM)	La Ampliación se divide en dos subconjuntos de funciones: UE1 y UE2, La UE2 se desplegará en dos etapas anuales sucesivas, en 2017 y 2018 Los procesos de viajes se pasaron de las Bases a la UE1 debido a su estrecha relación con la solución para recursos humanos Los procesos de formulación de presupuestos se pasaron de la UE1 a la UE2 para poder hacer hincapié y resolver las funciones subyacentes
--	--	---	---	---	--

2008: A/62/510/Rev.1 y A/63/487 (CCAAP)	2009: Primer informe sobre la marcha del proyecto (A/64/380)	2010: Segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389)	2011: Tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381)	2012: Cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/xxx)	Justificación de los cambios entre los informes tercero y cuarto
---	--	---	--	--	--

demanda y ejecución logística; gestión de conferencias y acontecimientos; producción y distribución de documentos; gestión de donaciones; y ventas y servicios al público, Las funciones de recursos humanos y formulación de presupuesto se construirán al mismo tiempo que las Bases de Umoja

### Recursos de personal

Se solicitaron 44 puestos de personal temporario general (aprobados)	Se solicitaron 36 puestos adicionales de personal temporario general (aprobados)	Se solicitaron 10 puestos adicionales de personal temporario general (aprobados)	No se modificó la plantilla	El puesto de D2 se convirtió a Subsecretario General por resolución 66/263 de la Asamblea General	Los procesos acelerados de contratación han tenido efectos positivos; ahora bien, estos avances han sido contrarrestados por los movimientos de los funcionarios y los expertos
Antes de que la aprobación de la resolución 63/262 de la Asamblea General se instaló un equipo básico interino con recursos extraídos de la capacidad discrecional limitada del Secretario General	Total: 80 puestos 19 millones de dólares para cubrir puestos de expertos en cuestiones sustantivas (44 para el diseño, 66 para construcción) Puestos cubiertos al 31 de agosto de 2010: 46 (32 de plantilla, 14 temporarios)  No se había contratado a ningún experto en cuestiones sustantivas	Total: 90 puestos 19 millones de dólares para cubrir puestos de expertos en cuestiones sustantivas (44 para el diseño, 66 para construcción) Puestos cubiertos al 31 de agosto 2010: 46 (22 de plantilla y 14 temporarios)  No se había contratado a ningún experto en cuestiones sustantivas	17,8 millones de dólares para cubrir 66 puestos de expertos en cuestiones sustantivas  Puestos cubiertos al 31 de agosto de 2011: 67 (53 de plantilla, 14 temporarios)  Si había contratado a 19 expertos en cuestiones sustantivas	9 millones de dólares para cubrir 66 puestos de expertos en cuestiones sustantivas  Puestos cubiertos al 31 de julio de 2012: 75 (68 de plantilla, 7 temporarios)  Se había contratado a 20 expertos en cuestiones sustantivas	Actualmente se hace hincapié en mejorar las aptitudes de planificación de los recursos institucionales y en contratar a personas con una combinación de las aptitudes requeridas para las fases de construcción, despliegue y apoyo

### Costo estimado del proyecto

Hasta el final de 2012: <b>285,6 millones de dólares</b> (con imprevistos); <b>248,3 millones de dólares</b> (sin imprevistos)	<b>315,8 millones de dólares</b>	<b>315,8 millones de dólares</b>	<b>315,8 millones de dólares</b>	<b>348,1 millones de dólares</b> Despliegue de las Bases + UE1 y diseño de la UE2 + <b>servicios preliminares por contrata estimados en 30 millones de dólares</b> para construcción de la UE2 y despliegue hasta una fase piloto	La diferencia se debe sobre todo a un aumento de los servicios por contrata y a las licencias de los programas de informática (en cierta medida compensados por una disminución en los gastos de viajes)
La CCAAP no recomendó la previsión de imprevistos					

## Anexo V

## Situación de las medidas propuestas por la administración en respuesta a las recomendaciones de la Junta de Auditores

Recomendación	Oficina responsable	Acordado con (sí/no)	Fecha límite para la ejecución	Comentarios de la administración (junio de 2012)
<p>La Junta recomienda que el director del proyecto: a) considere las brechas identificadas por la Junta y, sobre esa base, vuelva a evaluar el modelo de beneficios del sistema de planificación de los recursos institucionales en consulta con los responsables de los procesos; b) acuerde una base con cifras de los beneficios que ha de lograr cada responsable de proceso; c) determine cuáles serán los ahorros en efectivo reales; d) asigne a los responsables de los procesos la responsabilidad de la obtención de ahorros y beneficios acordados, y la realización de planes de desarrollo para lograrlos; y e) comuniqué a la Asamblea General los cambios en la organización que se propone implantar para realizar los beneficios anuales previstos del proyecto</p>	Umoja	Sí	Julio de 2013	<p>Las lagunas identificadas por la Junta requerirán considerables consultas con el Comité Directivo, para determinar la rendición de cuentas, b) el equipo de aplicación del cambio, para elaborar una división o marco de “servicios compartidos” y c) los responsables de los procesos</p> <p>Este proceso no se completará antes de la presentación del cuarto informe anual, en el que se resumirán el enfoque y los progresos. Las deliberaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y de la Quinta Comisión proporcionarán una oportunidad más para proporcionar actualizaciones. La fecha prevista para la terminación, de julio de 2013, coincide con la fase de entrada en funcionamiento de Umoja en un sitio piloto</p>
<p>La Junta recomienda que para facilitar una planificación y presentación de informes transparentes sobre el logro de los beneficios previstos del proyecto de implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales, así como la claridad en cuanto a si su realización requerirá la eliminación o el rediseño de funcionarios, la Administración consulte a la Asamblea General sobre sus planes de obtención de beneficios</p>	Umoja	Sí	<p>Informes de 2013, 2014 y 2015 del Secretario General sobre Umoja</p>	<p>Los futuros informes del Secretario General incluirán datos sobre los puestos que podría ser necesario reemplazar o cómo podrían cambiar las funciones como resultado directo del despliegue y la estabilización del sistema de planificación de los recursos institucionales. Esta información se ampliará luego de la identificación y cuantificación de los beneficios en cada entidad, en los seis meses anteriores a la implantación</p>
<p>La Junta recomienda también que la Administración: a) asigne responsabilidades claras respecto de todas las tareas relacionadas con el desarrollo de propuestas para la obtención de nuevos beneficios mediante cambios en el enfoque de la prestación de servicios; y b) publique un calendario para el desarrollo de estas propuestas</p>	Umoja	Sí	Octubre de 2012	<p>Se están celebrando conversaciones entre el Equipo de Aplicación del Cambio, el responsable del proyecto y Umoja acerca de esta observación, para determinar las diversas funciones y responsabilidades</p>
<p>La Junta recomienda que la Administración: a) establezca claramente la forma en que administrará el cambio e introducirá una mayor eficiencia y normalización de las prácticas de trabajo en la organización; y b) elabore planes sobre cómo se</p>	Umoja	Sí	Julio de 2013	<p>El equipo de Umoja de gestión del cambio en la organización y los equipos de realización han desarrollado enfoques, estrategias y planes para evaluar los efectos del cambio vinculados al despliegue de Umoja; la determinación de las funciones (las funciones de Umoja respecto de los individuos)</p>

<i>Recomendación</i>	<i>Oficina responsable</i>	<i>Acordado con (sí/no)</i>	<i>Fecha límite para la ejecución</i>	<i>Comentarios de la administración (junio de 2012)</i>
<p>apoyará al personal para que obtenga las aptitudes y capacidades para adoptar prácticas de trabajo diferentes</p>				<p>y un enfoque de aprendizaje y capacitación, Todas estas actividades tienen por objeto asegurar que la Organización identifique los cambios principales entre los procesos “en el estado en que se encuentran” y “por efectuarse”, determine el personal que sentirá esos efectos y asegure que se proporcionen comunicaciones, capacitación y apoyo apropiados a los funcionarios para asegurar que se produzca el cambio de comportamiento y que el personal afectado tenga sólo el acceso de usuarios y la autoridad apropiada para cumplir sus funciones, con la segregación adecuada de las tareas</p>
<p>La Junta recomienda además que la Administración establezca un enfoque oficial de gestión y mejoramiento de los procesos institucionales para facilitar la reforma continuada y las mejoras tras la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales</p>	Umoja	Si	Agosto de 2013	<p>Durante el desarrollo de la estrategia de apoyo y mantenimiento del sistema de planificación de los recursos institucionales en las Naciones Unidas se considerará un enfoque oficial para un centro de excelencia encargado de administrar y mejorar los procesos institucionales después de la implantación de Umoja. La estrategia incluirá los requisitos para la gestión del cambio, la capacitación y el análisis institucional para continuar mejorando el sistema tras la implantación de Umoja</p>
<p>La Junta recomienda que el director del proyecto: a) establezca el nivel de participación en el proyecto de planificación de los recursos institucionales en toda la Organización; b) desarrolle planes para hacer frente a cualquier deficiencia en las comunicaciones a la participación; y c) desarrolle una estrategia de comunicaciones y participación para la fase de la aplicación</p>	Umoja	Si	Septiembre de 2012	<p>Se propuso, examinó y acordó con el Comité Directivo y los responsables de los procesos una estrategia amplia de participación, incluida la estructura de apoyo, la movilización, la concienciación y la capacitación de todo el personal y los directivos interesados</p>
<p>La Junta recomienda que la Administración: a) establezca un plan detallado que vincule el presupuesto a las fechas clave y los mecanismos; b) establezca claramente quién es responsable de cada parte del presupuesto y quién es responsable de su ejecución; y c) establezca disposiciones para obtener información sobre gastos y progresos que permita una vigilancia más eficaz de los progresos, un mantenimiento más estrecho del control sobre los gastos y mejores condiciones para la adopción de decisiones sobre gastos futuros</p>	Umoja	Si	Diciembre de 2012	<p>Con respecto a los 118 millones gastados hasta la fecha en el proyecto, la Administración no cuenta con sistemas para vincular el presupuesto a las fechas y los mecanismos. La Administración puede dar seguridades sobre las actividades que se han ejecutado con esos fondos y los logros que se han obtenido. Ahora bien, aunque no se trata de un requisito del sistema de las normas de contabilidad de las Naciones Unidas, la Administración reconoce la necesidad de contar con un instrumento de ese tipo en un proyecto de esta naturaleza y está implantando a tal fin el sistema NOVA, una de las soluciones de gestión de proyectos más eficaz disponible en el mercado</p>

Recomendación	Oficina responsable	Acordado con (sí/no)	Fecha límite para la ejecución	Comentarios de la administración (junio de 2012)
<p>La Junta recomienda que el Comité Directivo determine si la Administración cuenta con un número adecuado de funcionarios con las aptitudes de gestión de contratos y comerciales apropiadas para administrar contratos con múltiples partes responsables de la ejecución de diferentes partes interdependientes del proyecto</p>	<p>Oficina del Secretario General Adjunto Departamento de Gestión</p>	Si	<p>Diciembre de 2012</p>	<p>Se realizará una evaluación detallada de la capacidad en materia de gestión de contratos dentro de Umoja. Ahora bien, desde junio de 2011, Umoja ha aumentado su capacidad de gestión de contratos con la designación de profesionales de adquisiciones con experiencia significativa en las actividades de contratación y adquisición de las Naciones Unidas. El nombramiento de un experto en esta materia junto con la consolidación de todas las actividades de adquisición en la Oficina de Gestión de Proyectos ha reforzado la capacidad de Umoja de tratar con múltiples terceros contratistas. Una vez que se complete la evaluación mencionada más arriba, la Administración podrá determinar la si las medidas ejecutadas hasta la fecha son suficientes</p>
<p>La Junta recomienda que el director del proyecto y el Comité Directivo: a) vuelvan a evaluar la viabilidad del calendario y el presupuesto del proyecto, incluso teniendo en cuenta el sesgo de optimismo y los posibles efectos de los riesgos identificados y preparen un pronóstico robusto del costo y el tiempo necesarios para completar el proyecto en virtud del ámbito actual; y b) informen acerca de las conclusiones y propuestas para hacer frente a cualquier costo o aumento del plazo identificados a la Asamblea General, lo antes posible</p>	Umoja	Si	<p>Septiembre de 2012</p>	<p>Está a punto de finalizar un análisis del calendario, el presupuesto y la estrategia de despliegue del proyecto y otros elementos críticos. Esta actividad, que se realiza en el contexto de los preparativos del cuarto informe anual, se basa en la participación del responsable del proyecto, el Comité Directivo, los responsables de los procesos, entidades de la Secretaría y grupos de consultores externos. Esta participación es necesaria para obtener la aceptación y la rendición de cuentas del calendario, el alcance y el presupuesto de Umoja de aquí en adelante. El cuarto informe sobre la marcha del proyecto será aprobado por el responsable del proyecto y hecho suyo por el Comité Directivo de Umoja y el Comité de gestión, y se procesará como de costumbre por conducto de la División de Planificación de Programas y Presupuesto, la Oficina del Subsecretario General del Departamento de Gestión y la Oficina del Secretario General</p>
<p>La Junta recomienda que los directivos superiores de la Administración instalen controles apropiados para que puedan demostrar claramente a la Asamblea General que se puede garantizar el cumplimiento del calendario comunicado, incluidos los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales</p>	<p>Oficina del Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión</p>	Si	<p>Diciembre de 2012</p>	<p>El Director de Umoja, junto con el responsable del proyecto (responsable superior) y el Comité Directivo, garantizará la instalación de controles apropiados para demostrar claramente a la Asamblea General que se puede garantizar el cumplimiento del calendario comunicado y los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales</p>

Recomendación	Oficina responsable	Acordado con (sí/no)	Fecha límite para la ejecución	Comentarios de la administración (junio de 2012)
<p>La Junta recomienda además que el equipo del proyecto y los responsables del presupuesto trabajen juntos para: a) elaborar una estimación robusta de todos los costos vinculados al proyecto; b) aclarar la asignación de costos asociados con carácter urgente para dar a los responsables del presupuesto el mayor plazo posible para prepararse para sufragar esos gastos; y c) elaborar propuestas sobre la forma en que se pueden sufragar esos gastos conexos</p>	Umoja	Sí	Octubre de 2012	<p>Se convocará para julio de 2012 un grupo de trabajo bajo la orientación del responsable del proyecto, presidido por el Subsecretario General/Contralor y con representantes de la Secretaría, que incluirán al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las oficinas fuera de la Sede, la Sede y las misiones sobre el terreno, para que establezcan una orientación clara sobre la aplicación de costos indirectos conexos al proyecto Umoja, teniendo en cuenta los problemas que plantea la fecha límite para el despliegue de Umoja y la necesidad de una oportuna planificación y preparación del presupuesto por los departamentos. En particular, el grupo de trabajo: a) examinará y validará todos los costos no incluidos en el presupuesto de Umoja pero que estén relacionados con su aplicación (por ejemplo, limpieza y conversión de datos), b) proporcionará orientación a este respecto para la preparación del presupuesto por programas para 2014-2015; y c) identificar oportunidades de volver a diseñar el modelo de prestación de servicios de la Organización a fin de reasignar los recursos existentes para realizar las tareas relacionadas con costos indirectos. El grupo de trabajo formulará las nuevas estimaciones para los costos indirectos teniendo en cuenta los dos principios siguientes: mantener al mínimo los gastos; y garantizar que todos los departamentos hagan todo lo posible para absorber esos gastos en el marco de sus recursos existentes</p>
<p>La Junta recomienda que la presidencia del Comité Directivo y el director del proyecto: a) asignen claramente la responsabilidad de los riesgos del proyecto a los que tengan la autoridad apropiada para hacer frente a cada riesgo; b) para cada riesgo, evalúen y documentan la probabilidad de que se produzca y sus efectos cuantificados; y c) establezcan el seguimiento ordinario de los riesgos como parte de la presupuestación corriente y de las disposiciones sobre asignación de recursos</p>	<p>Umoja Oficina del Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión</p>	Sí	<p>Septiembre de 2012</p>	<p>Como se indicó en el proyecto de cuarto informe sobre la marcha del proyecto, se han realizado avances significativos en la identificación y gestión de riesgos y problemas del proyecto. Las preocupaciones señaladas por la Junta se incorporarán en el registro de riesgos de Umoja y/o el mecanismo de seguimiento, según corresponda</p>

Recomendación	Oficina responsable	Acordado con (sí/no)	Fecha límite para la ejecución	Comentarios de la administración (junio de 2012)
<p>La Junta recomienda que la Administración: a) nombre a un responsable superior único con la autoridad necesaria, entre los departamentos y entidades en que se implantará el sistema de planificación de los recursos institucionales, para llevar adelante el proyecto; b) comunique claramente la identidad y autoridad del responsable superior a todo el personal; y c) finalice las revisiones previstas en la estructura de gobernanza del proyecto a la brevedad posible, incluida la asignación de responsabilidades claras para la terminación de todas las tareas principales</p>	<p>Oficina del Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión</p>	<p>Sí</p>	<p>No se aplica</p>	<p>Esta recomendación se ha aplicado mediante la designación del Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión como responsable del proyecto de Umoja. De conformidad con el boletín del Secretario General ST/SGB/2010/9, el Departamento de Gestión formula normas y procedimientos, imparte orientación estratégica a todas las entidades de la Secretaría, incluidas las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales, en tres grandes componentes de la gestión, a saber, finanzas y presupuesto, recursos humanos y recursos físicos (servicios y operaciones de apoyo), y dirige y apoya sus actividades en esas esferas, y todas las esferas claves están comprendidas en el mandato del Departamento de Gestión. De conformidad con el boletín del Secretario General, el Departamento está dirigido por un Secretario General Adjunto que se encarga de “formular las normas de gestión de la Organización y tiene la responsabilidad general de la gestión de los recursos financieros, humanos y físicos de la Secretaría de conformidad con las atribuciones que ha delegado en el Secretario General”. El Secretario General Adjunto también representa o hace representar al Secretario General cuando se tratan cuestiones relativas a la gestión de los órganos rectores, los fondos, programas y organismos del régimen común de las Naciones Unidas y los órganos consultivos en cuestiones administrativas. También sigue de cerca las nuevas cuestiones de gestión que se plantean en toda la Secretaría, manteniéndose en contacto con los comités ejecutivos. Según su definición, Umoja es un proceso continuo de transformación institucional que permitirá prestar servicios de alta calidad y eficaces en función de los costos en cualquier parte del mundo, en consonancia con la evolución de los mandatos de la Secretaría de las Naciones Unidas, para maximizar la productividad de los recursos humanos, financieros y materiales de las Naciones Unidas”; por consiguiente no hay mejor responsable del proyecto que el Secretario General Adjunto del Departamento de Gestión. Por último, cabe añadir que el responsable del proyecto ha recibido el pleno apoyo de los Estados Miembros para asumir sus responsabilidades (se ruega referirse a la resolución 66/246 de la Asamblea General, por la que se transfiere el proyecto Umoja al Departamento de Gestión) y también el pleno apoyo del Secretario General y del Comité Directivo de Umoja</p>

*Nota:* La información contenida en el presente anexo no ha sido sometida a la auditoría o verificación de la Junta. La Junta seguirá los nuevos avances y los efectos de las medidas adoptadas por la Administración durante su próxima auditoría.