



Asamblea General

Distr. general
21 de septiembre de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones

Temas 136 y 150 del programa

Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

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

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

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. En el informe se presenta información actualizada desde la publicación del noveno informe sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)), en septiembre de 2017.

Los usuarios de Umoja ya suman 46.500, distribuidos en 420 lugares. Las incidencias (tickets) relacionadas con Umoja han venido disminuyendo de forma sostenida. La fase 1 de la solución para la cadena de suministro se llevó a cabo según lo previsto en septiembre de 2017, tras lo cual se concluyó la última fase de los cambios en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional, en enero de 2018. La solución para los viajes se implantó en junio de 2018 con objeto de apoyar la gestión de los viajes de más de 120.000 nuevos integrantes del personal de mantenimiento de la paz y de las misiones políticas especiales. El personal del Departamento de Información Pública y del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno que se encontraba bajo la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo pasó a Umoja en febrero, junio y julio de 2018.

Umoja es una única solución mundial que ha reemplazado a diversos sistemas heredados, ha puesto en marcha la gestión de procesos integrales y ha hecho posible el autoservicio y la visualización de datos de todo el mundo en tiempo real, y que apoya los esfuerzos de reforma del Secretario General.



La Ampliación 2 de Umoja, que abarca el 41% de los procesos de Umoja, se está desarrollando e implantando; sus amplias funciones respaldarán muchas de las iniciativas de reforma. Hará posible planificar la utilización de los recursos en función de marcos de resultados —como los Objetivos de Desarrollo Sostenible— y presentar informes al respecto, facilitará la gestión de las relaciones con los donantes, respaldará los esfuerzos de movilización de recursos, simplificará la gestión de los asociados en la ejecución y de las conferencias y eventos, integrará todas las etapas de los procesos de pago a los países que aportan contingentes o fuerzas de policía y mejorará las capacidades de la cadena de suministro.

El presente informe también contiene información actualizada sobre los planes de obtención de beneficios, el costo total, la evaluación de la preparación institucional, la gestión de riesgos y la reorganización de funciones, e incluye una solicitud del saldo de los recursos correspondientes al bienio 2018-2019 que no se aprobaron en 2017.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota de los progresos en la ejecución del proyecto y que apruebe el saldo de los recursos necesarios para 2018-2019, que asciende a 15.515.600 dólares, incluido el proyecto de reorganización de las funciones.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	4
II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto	4
A. Sinopsis de la gobernanza	4
B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	4
III. Situación del proyecto	5
A. Sinopsis de los hitos y logros del proyecto	5
B. Inteligencia institucional	8
C. Apoyo en la etapa de producción	10
D. Programa para la supervisión de las mejoras continuas	10
IV. Ampliación 2 de Umoja	11
A. Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño	12
B. Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes	14
C. Gestión de los asociados en la ejecución	15
D. Gestión de la cadena de suministro	16
E. Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía	19
F. Gestión de conferencias y eventos	20
V. Gestión del cambio	22
A. Implicación institucional	22
B. Comunicaciones	22
C. Capacitación	23
VI. Estudio de viabilidad de Umoja	24
A. Beneficios	24
B. Costo total	26
VII. Reorganización de las funciones	27
VIII. Gestión de riesgos	30
IX. Recursos necesarios para 2018-2019	32
X. Resumen de las necesidades de recursos y solicitud de medidas de la Asamblea General	36
A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019	36
B. Medidas que se recomiendan para su adopción por la Asamblea General	36
Anexos	
I. Calendario de implantación de Umoja, 2013-2016	38
II. Calendario de implantación de Umoja, 2017-2019	39
III. Gastos y entregables del proyecto Umoja	40
IV. Organigrama y distribución de los puestos para 2019	45

I. Introducción

1. El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la resolución [64/243](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales, Umoja. En él se ofrece información actualizada desde la publicación del noveno informe sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)) y se abordan las decisiones adoptadas por la Asamblea en su resolución [72/262 A](#).

II. Gestión, gobernanza y supervisión del proyecto

A. Sinopsis de la gobernanza

2. Umoja se sigue beneficiando del modelo de gobernanza ampliado que se describió por primera vez en el quinto informe sobre la marcha del proyecto ([A/68/375](#) y [A/68/375/Add.1](#)). El Secretario General sigue siendo un activo defensor del proyecto. El Comité de Gestión, presidido por la Jefa de Gabinete, examina periódicamente su situación y facilita orientación sobre cuestiones estratégicas. El Comité Directivo de Umoja, presidido por la Secretaria General Adjunta de Gestión, se reúne con frecuencia para supervisar la gestión estratégica y operacional del proyecto. Los jefes de las dependencias institucionales participan activamente en él y refuerzan la sensibilización y la adhesión de sus respectivos departamentos y oficinas.

3. En su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General reiteró que para que Umoja se aplicara satisfactoriamente se necesitaban el apoyo y la adhesión plenos del personal directivo superior, así como la cooperación estrecha y constante con los principales interesados, y solicitó al Secretario General que lograra estos fines mediante sus mecanismos de gestión del desempeño y de rendición de cuentas, en particular en los niveles superiores. Este vínculo crucial entre la rendición de cuentas institucional y la rendición de cuentas individual en apoyo de la reforma de la gestión, que se refleja en los pactos del personal directivo superior, incluye la responsabilidad de apoyar el proyecto Umoja, tanto en la etapa de implantación como una vez en marcha y en la etapa de obtención de beneficios. El personal directivo superior desempeña un papel clave al marcar la pauta de un “enfoque institucional” y una actitud abierta para reconfigurar sus procesos y prácticas actuales en beneficio de la Organización.

4. En el marco del proyecto, se está haciendo frente a las nuevas presiones que conllevan los flujos de trabajo simultáneos y una abultada cartera de proyectos mediante una gestión de proyectos reforzada; los riesgos actuales y los que van surgiendo se gestionan de forma proactiva, y se ha mantenido la disciplina presupuestaria.

B. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

5. Durante el período sobre el que se informa, el proyecto fue auditado por la Junta de Auditores y por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI). La Junta de Auditores, en su séptimo informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (véase [A/73/169](#)), señaló que la gestión de procesos de principio a fin era un cambio considerable desencadenado por Umoja, y que era probable que la inminente estabilización de la Ampliación 1 y la implantación de la Ampliación 2

generaran más oportunidades de obtener beneficios cualitativos. La Junta indicó que apreciaba la tendencia de reducción del número de problemas en sucesivas implantaciones respecto de grupos anteriores y consideró que debían aplicarse de manera proactiva las enseñanzas extraídas para asegurar que la implantación de la Ampliación 2 fuera satisfactoria. La Junta también señaló los riesgos y los desafíos que quedaban por delante, en particular las nuevas funciones, las conversiones complejas de datos y la gran labor de gestión del cambio, así como los nuevos requisitos que la reforma de la gestión podía introducir. La Junta observó que la implantación de algunos elementos se podría prorrogar hasta 2019 y también subrayó que las dependencias institucionales tenían que seguir implicándose plena y activamente en Umoja y colaborar de forma estrecha y constructiva con los responsables de los procesos y con el equipo de Umoja para llevar a efecto la solución.

6. La Junta ha formulado 67 recomendaciones desde el comienzo del proyecto. De las 22 recomendaciones que se encontraban pendientes a fines de 2017, 12 se han aplicado plenamente, 3 han quedado superadas por los acontecimientos y 7 están en vías de aplicación. En su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto, la Junta formuló 28 recomendaciones que abarcaban, entre otras cosas, la obtención de beneficios, la concesión de derechos de acceso a los usuarios, las mejoras continuas y la inteligencia institucional; de ellas, se han aplicado 18.

7. La OSSI ha realizado 21 auditorías y ha formulado 216 recomendaciones desde el inicio del proyecto. Sus auditorías recientes han subrayado la necesidad continua de evaluar la aplicación y la gestión del cambio iniciadas por las entidades de ejecución. Hay 16 recomendaciones de la OSSI que se encuentran pendientes, 10 de las cuales están en vías de aplicación, y se proporcionará información a esa Oficina en apoyo del archivo de 6 recomendaciones.

III. Situación del proyecto

A. Sinopsis de los hitos y logros del proyecto

8. En la actualidad, la solución Umoja está prestando apoyo a más de 46.500 usuarios en 420 lugares, y ha estado funcionando sin interrupciones. Los elementos más destacados del proyecto desde su creación figuran en el anexo I. A continuación se presenta la evolución desde septiembre de 2017 hasta agosto de 2018.

9. En septiembre de 2017, tras la terminación del proyecto de desactivación del sistema Galileo, entró en funcionamiento en toda la Secretaría de la fase 1 de la solución para la cadena de suministro, que abarca la gestión de existencias, almacenes, activos, equipos y propiedades. Una vez desactivado el sistema Galileo, que antes se utilizaba en 32 misiones de mantenimiento de la paz, misiones políticas especiales y centros de servicios, la Organización pasó a utilizar un único sistema de registro para la información financiera que es conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. El cierre del ejercicio 2017 y la presentación de información financiera de las misiones políticas especiales se llevaron a cabo por primera vez empleando Umoja como único sistema de registro. En cuanto a las misiones de mantenimiento de la paz, el cierre del ejercicio económico 2017/18 y la presentación de los informes financieros correspondientes marcará un hito similar.

10. El proyecto de desactivación de Galileo incluyó un ejercicio de conversión y enriquecimiento de datos a gran escala que abarcó 376.209 registros de equipo, 64.246 registros de activos fijos y 340.011 registros de existencias, con un valor total cercano a los 3.500 millones de dólares; la configuración de Umoja se amplió con la incorporación de 13.792 registros de ubicaciones funcionales, 44.989 elementos de almacén y 16.825 registros permanentes y 58.792 provisionales de la base de datos

maestros sobre material. El proyecto también proporcionó una plataforma para racionalizar la lista reglamentaria de artículos de activos y existencias en las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales; se racionalizaron 839 almacenes de Galileo, que pasaron a 108 almacenes de Umoja, y de forma paralela se llevó a cabo una limpieza de las existencias que dio lugar a la baja en libros o la reactivación desde almacenes inactivos de existencias por valor de 82,8 millones de dólares.

11. Para promover la preparación institucional, 2.421 usuarios finales recibieron capacitación de un equipo de 190 formadores expertos en procesos locales que, a su vez, habían recibido cinco ciclos de capacitación a través del Servicio de Coordinación de Umoja del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Además, se capacitó y certificó a 32 expertos en servicios de asistencia técnica para que proporcionaran apoyo a los usuarios en la etapa de producción.

12. Cuatro meses después de la entrada en funcionamiento, el Servicio de Coordinación de Umoja realizó una encuesta sobre la experiencia posterior a la implantación en la que participaron funcionarios afectados por la desactivación de Galileo. Los resultados revelaron un alto nivel de confianza en el apoyo recibido para la preparación institucional: el 76% de los encuestados dijo que tenía un conocimiento avanzado o intermedio de Umoja, el 81% estaba satisfecho con la capacitación y el 80% estaba satisfecho con el apoyo recibido después de la implantación. La mayoría de los usuarios entiende el valor y los beneficios del cambio a Umoja; entre los ejemplos que se citaron con más frecuencia figuran la mejora de la presentación de informes, las transacciones en tiempo real, la interrelación de los procesos y la visibilidad en todo el mundo. El Servicio sigue ayudando a las dependencias institucionales a determinar las esferas en que se necesita apoyo y perfeccionamiento.

13. La última fase de los cambios en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional se llevó a efecto el 1 de enero de 2018. Los cambios comprendían la nueva edad de separación obligatoria del servicio y la nueva solución para el subsidio de educación. Esta última se tuvo que someter a múltiples rondas de pruebas y rectificación de problemas con SAP para solventar todas las dificultades.

14. El examen de la declaración anual de familiares a cargo correspondiente a 2016 se llevó a cabo con éxito en Umoja en febrero de 2018; la experiencia adquirida se está utilizando para mejorar la declaración correspondiente a 2017, que tendrá lugar en breve. También se introdujeron mejoras en el sistema para racionalizar la ejecución de los cambios en la escala de sueldos, las prestaciones por familiares a cargo y la prima de idiomas, con lo que el proceso se simplificó enormemente y se redujeron los plazos para introducir estos cambios en la etapa de producción.

15. En junio de 2018 entró en funcionamiento la solución de Umoja para viajes en todas las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. Su finalidad es prestar apoyo en la gestión de los viajes de más de 120.000 nuevos miembros del personal (personal nacional, personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas, voluntarios de las Naciones Unidas, consultores y contratistas individuales y todo el resto del personal que no es de plantilla). Sobre la base de la experiencia adquirida con anterioridad, se hizo hincapié en fomentar la capacidad local a fin de que se pudiera dar formación y apoyo a la base de usuarios ampliada después de la implantación; el Servicio de Coordinación de Umoja capacitó a 59 formadores expertos en procesos locales que, a su vez, dieron capacitación y apoyo a 535 especialistas en viajes. Con la implantación se introdujeron varias mejoras en el sistema (nuevas funciones institucionales, mapeo con el libro mayor y nuevos tipos de viajes) para responder mejor a las necesidades institucionales. Desde la entrada en funcionamiento, el 90% de las solicitudes de viaje

del personal nacional y el 65% de las solicitudes de viaje no comercial en las misiones por parte del personal uniformado internacional se han cursado a través del autoservicio, lo cual demuestra un alto nivel de adopción por parte de los usuarios.

16. La función de gestión del espacio inmobiliario, que tiene por objeto optimizar el uso de los inmuebles, se implantó en la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en junio de 2018, y en la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental en septiembre de 2018. La solución abarca 69 entidades distribuidas por 154 países, con 1.300 contratos de arrendamiento en vigor.

Implantación no programada

17. En el contexto de los cambios en el modelo operacional del Departamento de Información Pública, todos los funcionarios administrados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que prestaban servicios en 45 centros de información de las Naciones Unidas se trasladaron a Umoja en dos fases —en febrero y en julio de 2018—, con lo que se lograron ahorros en tasas administrativas, se mejoró la capacidad de supervisión de la Sede y se consolidaron los servicios de nómina de sueldos.

18. El 1 de junio de 2018, todos los funcionarios internacionales del Departamento de Seguridad que prestaban servicios sobre el terreno bajo la administración del PNUD empezaron a depender de la Secretaría y se trasladaron a Umoja, con lo que todos los funcionarios de la Secretaría encargados de la seguridad pasaron a encontrarse en un mismo marco jurídico y normativo y a formar parte de una fuerza de trabajo integrada sobre seguridad, como se indicaba en las resoluciones de la Asamblea General [59/276](#) y [70/104](#) a propósito de la necesidad de que se pusiera en práctica un sistema de gestión de la seguridad reforzado y unificado. De esta forma se ha conferido al Departamento de Seguridad una mayor autoridad de supervisión y gestión en materia de seguridad en las misiones sobre el terreno.

19. Para trasladar a Umoja los datos del personal del Departamento de Información Pública y el Departamento de Seguridad administrado por el PNUD hubo que llevar a cabo preparativos cuidadosos y realizar pruebas para cerciorarse de que los pagos de sus nóminas se tramitaban con precisión y se enviaban a los bancos correctamente. Los tres traslados se han llevado a cabo sin contratiempos.

Actualización de Umoja

20. Los planes de trabajo de Umoja para 2016-2018 incluían la actualización de varios programas informáticos a fin de asegurar el apoyo continuo a las funciones existentes y facilitar la implantación de las funciones adicionales para la Actualización 2 de Umoja. En 2018 también hubo que reemplazar equipos físicos de Umoja —servidores y unidades de almacenamiento—, puesto que estaban llegando al final de su vida útil y no resultaba práctico seguir dándoles apoyo.

21. Se procedió a evaluar nuevos equipos, y la adquisición se formalizó en abril de 2018. Algunos servidores y unidades de almacenamiento que se necesitaban urgentemente para algunas de las funciones de la Actualización 2 de Umoja se instalaron, con carácter prioritario, en varios fines de semana de junio y julio de 2018. Está previsto que se instalen más servidores en el cuarto trimestre de 2018, después de tener en cuenta diversas implantaciones de la Actualización 2 de Umoja.

22. Las actualizaciones de los programas informáticos se tienen que escalonar cuidadosamente para reducir los riesgos y minimizar las repercusiones en las

operaciones. Toda actualización supone un proceso complejo de puesta al día de los programas en múltiples entornos que abarcan las etapas de desarrollo, aseguramiento de la calidad, capacitación, preproducción y producción. Asimismo, hay dos entornos de producción: uno primario en Valencia (España) y uno de recuperación en casos de desastre en Brindisi (Italia). La actualización de los programas en cada entorno se tiene que planificar, ejecutar y documentar meticulosamente, y hay que minimizar la interrupción del proceso de desarrollo, prueba y aseguramiento de la calidad de la Actualización 2 de Umoja. La actualización del entorno de producción también requiere volver a configurar los mecanismos de recuperación en casos de desastre.

23. Se han instalado nuevos productos informáticos de SAP en todos los entornos de Umoja para preparar la implantación de la Actualización 2 de Umoja: uno para la gestión de los donantes (Grantor Management), otro para la de carteras y proyectos (Portfolio and Project Management), otro para la del transporte (Transportation Management), otro para la de eventos (Event Management), otro para coordinar procesos (Process Orchestration), Fiori Gateway y HANA 2.0.

24. Se han actualizado dos productos informáticos importantes que ya se estaban utilizando: el de gestión de las relaciones con los proveedores y el portal de autoservicio para los empleados y administradores. Estas actualizaciones se llevaron a cabo en julio de 2018, antes de la fecha prevista en el noveno informe sobre la marcha del proyecto —septiembre de 2018—, a fin de mitigar los riesgos para la implantación de la Actualización 2 de Umoja. Las dos actualizaciones fueron la culminación de las actividades de planificación y pruebas que se habían llevado a cabo a lo largo de casi nueve meses, antes de su traslado definitivo y simultáneo a los entornos de producción de Valencia y Brindisi. La actualización del programa de gestión de las relaciones con los proveedores situó a este producto al mismo nivel de las versiones comerciales recientes, con lo que se optimizaba su estabilidad y funcionamiento al tiempo que se introducían nuevas características, como la función “autocompletar” para los valores de uso frecuente, la notificación de las razones del rechazo de algunos pedidos de compra, la actualización de los contratos de forma masiva y la integración con Excel para procesar documentos extensos.

25. Para evitar efectos adversos en las operaciones, el proyecto Umoja tuvo un período de estabilización de diez días después de la actualización, en el que participaron expertos técnicos y funcionales de SAP que colaboraron desde dos husos horarios con los equipos de Umoja para vigilar los sistemas de producción y notificar los problemas que se detectaran a fin de que se resolvieran rápidamente. Mientras tuvo lugar ese proceso, se tramitaron aproximadamente 7.980 pedidos de compra (por un valor de alrededor de 229 millones de dólares) y 3.560 órdenes de compra (por un valor de unos 340 millones de dólares). El sistema ha estado funcionando con normalidad desde la actualización. La actualización del portal de autoservicio, que afectó a unos 46.500 usuarios, también se ha producido sin contratiempos.

26. Otro programa informático importante que ya se está utilizando, Enterprise Core Component, no se ha actualizado porque se está a la espera de que SAP introduzca mejoras en la versión especial para el sistema de las Naciones Unidas del módulo para la gestión del capital humano (Human Capital Management), que incluye funciones de recursos humanos, prestaciones y gestión del tiempo, por ejemplo. Esa actualización está prevista para 2019 o para más adelante, dependiendo de cuándo se introduzcan las mejoras y del calendario para la Actualización 2 de Umoja.

B. Inteligencia institucional

27. La demanda de informes de inteligencia institucional ha ido en aumento a medida que los usuarios comprenden mejor los datos de Umoja y las capacidades del

sistema. En el último año se han realizado varias acciones simultáneas, en colaboración con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y otros interesados, a fin de reforzar las capacidades para aprovechar en la toma de decisiones la abundante información recogida en Umoja.

28. El equipo y los programas informáticos en los que se apoya la inteligencia institucional se han actualizado por múltiples razones: a) la Ampliación 2 de Umoja requería capacidades adicionales; b) la actualización del equipo físico se traduciría en un mejor funcionamiento; y c) la actualización de los programas permitiría la puesta al día de los datos en tiempo real (y la eliminación del día de retraso hasta que se actualizan los datos que se emplean en la generación de los informes), y también proporcionaría licencias para que los usuarios externos, como los Estados Miembros y los donantes, pudieran publicar datos.

29. Antes de la actualización, se renovó toda la estructura del almacén de datos en que se apoya la inteligencia institucional para reflejar los cambios de paradigma que conllevaba la Actualización 2 de Umoja y para establecer nuevas “capas semánticas” (vistas no técnicas de los datos de Umoja para que los usuarios puedan aprovecharlos mejor al hacer análisis e informes más complejos) en cada pilar funcional y, más adelante, entre distintos pilares. Con esta reestructuración se puede gestionar mejor el entorno de inteligencia institucional y también, por ejemplo, se pueden delegar más capacidades a los expertos en procesos institucionales, tras la debida certificación, para que creen esas capas semánticas o generen informes complejos basados en ellas.

30. En 2018 se pondrá en marcha un tablero de instrumentos de gestión en todos los departamentos y oficinas. Este tablero de instrumentos, que será muy visual e interactivo y estará construido sobre una plataforma de tecnología moderna, aprovechará los datos de Umoja, junto con los de otros sistemas institucionales, como Inspira, para proporcionar a los administradores un panorama completo de sus recursos humanos y financieros, puestos, viajes, instalaciones, adquisiciones, actividades de capacitación y gestión electrónica de la actuación profesional, entre otras cosas.

31. Se han preparado especificaciones y modelos para más de 310 indicadores operacionales relacionados con procesos de Umoja y con algunos procesos conexos ajenos a Umoja, con definiciones de datos normalizadas. Las capas semánticas se están ampliando para facilitar esta función de presentación de informes, y se prevé que la visualización aproveche la tecnología y los recursos que se emplean en los tableros de instrumentos de gestión. Estos informes serán muy valiosos para todos los proveedores de servicios y centros de servicios.

32. Muchos usuarios, incluidas las misiones sobre el terreno, han aprovechado los datos de inteligencia institucional de Umoja para configurar tableros de instrumentos adaptados a sus necesidades. Aunque en algunos casos den lugar a duplicaciones, estos esfuerzos paralelos reflejan las distintas perspectivas de múltiples comunidades de usuarios, lo cual resulta útil ahora que las visualizaciones más utilizadas se han normalizado. Se seguirá impartiendo capacitación sobre cómo utilizar los instrumentos de inteligencia institucional para generar informes individualizados, y se mejorará la gobernanza a fin de certificar los “informes estándar” para uso general.

33. La función de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño de la Ampliación 2 de Umoja enriquecerá considerablemente la inteligencia institucional al incorporar a Umoja la capacidad de generación de informes programáticos, una vez que los recursos estén vinculados a los marcos de presupuestación basada en los resultados. La modificación de las capas semánticas para facilitar la Ampliación 2 de Umoja y aprovechar las nuevas capacidades que ofrece la actualización del programa HANA exigirá ralentizar temporalmente las

mejoras a algunos informes de inteligencia institucional actuales, mientras se renueva la infraestructura subyacente.

C. Apoyo en la etapa de producción

34. Para servir mejor a los usuarios, el modelo de apoyo de Umoja se estructura en tres niveles y está diseñado para ser autosuficiente en cada lugar y proporcionar conocimientos y procesos eficientes que permitan resolver los incidentes y atender las solicitudes de servicio sin demoras. El primer nivel de apoyo funciona a nivel local mediante expertos en procesos locales, personal bien preparado de los servicios de asistencia al usuario, comunidades de intercambio de prácticas y otros recursos, que prestan el apoyo necesario en la inmensa mayoría de los incidentes y las solicitudes de servicios. El centro de apoyo de Umoja en Brindisi y el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios, que funciona desde Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York, constituyen el siguiente nivel de apoyo. Estos servicios integrados de asistencia al usuario funcionan como único punto de contacto para la gestión de incidentes o problemas y las solicitudes de servicio, y elevan las solicitudes pertinentes a expertos que trabajan en equipos mundiales y se especializan en procesos institucionales o en componentes técnicos de Umoja.

35. Los incidentes relacionados con Umoja se han hecho cada vez menos frecuentes y se resuelven más deprisa a nivel local y a través de los servicios integrados de asistencia al usuario, a pesar de que se han introducido nuevas funciones y se ha llevado a cabo una importante actualización del sistema. La Junta de Auditores observó que los incidentes relacionados con Umoja habían venido disminuyendo constantemente y que la tasa de resolución en el primer nivel había mejorado, al pasar del 54% en 2016 al 61% en 2017 (véase [A/73/169](#)). El enfoque del apoyo en la etapa de producción de Umoja se ha basado en el fortalecimiento de la función de los expertos en procesos locales para aumentar el acceso a la ayuda a nivel local y reducir las solicitudes de servicio, y para fortalecer progresivamente la capacidad de los niveles inferiores a fin de reducir la remisión de solicitudes a niveles más altos. Durante el primer semestre de 2018, la tasa de resolución en el primer nivel aumentó hasta situarse en el 65%, lo que ha permitido un cambio importante: se ha pasado de centrar la atención en el apoyo en el entorno de producción a centrarla en las mejoras continuas, teniendo al mismo tiempo muy presentes las exigencias, que a veces compiten entre sí, impuestas por la Ampliación 2 de Umoja a los expertos en los procesos.

D. Programa para la supervisión de las mejoras continuas

36. Como se informó en 2017, se creó un programa para la supervisión de las mejoras continuas a fin de garantizar la realización sostenida de los beneficios de Umoja, que se corresponden directamente con la medida en que el sistema funciona de forma óptima, y para asegurarse de que las funciones administrativas esenciales de la Organización que se apoyan en los procesos de Umoja se puedan llevar a cabo de la mejor manera para responder a las necesidades operacionales (véase [A/72/397](#), párrs. 134 a 138). El enfoque de supervisión tiene por objeto proporcionar constantemente información sobre cuestiones operacionales clave, como el número de actividades realizadas, el número de usuarios participantes, el número de tareas necesarias para concluir una actividad, la duración y el volumen de dichas tareas y las tendencias de desempeño con respecto a esa actividad. La capacidad de responder a esas cuestiones se basa en un análisis exhaustivo de los datos.

37. Un análisis comparativo de las medidas del desempeño, realizado con datos de las secuencias de tareas de Umoja a lo largo de dos años y utilizando el promedio del tiempo que lleva su ejecución, revela una mejora del desempeño en casi todas las secuencias de tareas. Seis de cada diez secuencias de tareas con un aumento de volumen de más del 25% muestran una mayor velocidad; en 24 secuencias de tareas de todas las áreas hubo un descenso de la duración que en 19 casos fue de más del 25%; la rapidez con que se aprueban los gastos de viaje mejoró un 52% a pesar de que su volumen aumentó un 11%, probablemente también debido a la reducción del número de pasos; y la aprobación de licencias de maternidad (que aumentaron considerablemente) y de familiares mejoró en todas las áreas. En total, de los 41 procesos, 16 funcionan actualmente de forma óptima, 8 se están acercando a un funcionamiento óptimo y 17 ofrecen posibilidades de mejora si se reorganizan los procesos. Para la reorganización se sigue un procedimiento formal de control de los cambios que se describe a continuación.

Control de los cambios

38. A medida que los usuarios van adoptando el sistema y que las funciones de supervisión técnica del programa para la supervisión de las mejoras continuas sacan a la luz aspectos susceptibles de mejora, van surgiendo nuevas necesidades y posibilidades. Desde septiembre de 2017, el equipo de Umoja ha atendido 403 solicitudes de cambio. Algunos cambios suponen mejoras notables en los procesos solicitadas por los usuarios, y otros son cambios menos complejos gracias a los cuales, poco a poco, Umoja se ha vuelto más fácil de usar y más estable. Entre las mejoras más destacadas cabe mencionar que ahora las escalas de sueldos se actualizan automáticamente, los funcionarios cuentan con un portal de autoservicio más intuitivo para sus viajes, la tramitación de los informes de gastos de viaje se ha simplificado, los cambios en la base de datos maestros sobre material se han automatizado y el proceso de pago de recibos se ha perfeccionado, con lo que los pagos en concepto de tropas y equipo de propiedad de los contingentes y la tramitación de pagos a consultores y contratistas particulares son más sencillos.

39. En el contexto de la adopción de las mejores prácticas para gestionar con mayor eficacia el desarrollo del *software* de Umoja, se ha introducido un programa de vigilancia integrada de SAP llamado ChaRM con el que se presta apoyo al complejo entorno técnico y se racionaliza el proceso integral de las solicitudes de cambio. ChaRM se empezará a implantar gradualmente en octubre, y todos los sistemas *back-end* de Umoja harán la transición antes de que termine diciembre de 2018. La Junta de Auditores ha indicado que la implementación de la supervisión integrada mediante ChaRM mejorará considerablemente la supervisión de la aplicación de las solicitudes de cambio (véase [A/73/169](#), párr. 162).

IV. Ampliación 2 de Umoja

40. La Ampliación 2 de Umoja abarca 133 de los 321 procesos de Umoja (alrededor del 41%). Lo que es más importante, aumenta considerablemente las funciones básicas, ampliando las funciones existentes y dándoles un mayor alcance. Introduce nuevas capacidades de planificación, ejecución y presentación de informes, llega a los usuarios que hasta el momento solo han utilizado el autoservicio y afecta a múltiples comunidades de usuarios externos. La amplitud de las funciones que se están implantando también acentúa la complejidad de los equipos y programas informáticos subyacentes y de las aptitudes necesarias para respaldar y sostener la solución.

41. Al apoyarse en un conjunto diverso de productos, la Actualización 2 de Umoja proporcionará a los administradores nuevas herramientas para planificar sus programas de forma tanto descendente como ascendente, hacer un seguimiento proactivo de los entregables y los indicadores clave del desempeño, vincular los datos programáticos a los de los recursos y combinar datos internos y externos para comunicar los resultados de los programas a distintas partes interesadas. Esto contribuirá al proyecto del Secretario General de armonizar la presentación de informes y supondrá un avance importante en la presentación de información agregada sobre los resultados, con lo que se demostrará a los Estados Miembros la optimización de los recursos. La Actualización 2 de Umoja también facilitará la gestión de las relaciones con los donantes, apoyará los esfuerzos de movilización de recursos, simplificará la interacción con los asociados en la ejecución y la gestión de las relaciones con ellos, mejorará la organización de conferencias y eventos, integrará todas las etapas de los procesos de pago a los países que aportan contingentes o fuerzas de policía y modernizará varios aspectos de la gestión de la cadena de suministro, como la planificación de la demanda de productos, la optimización de las decisiones sobre suministros y adquisiciones y el seguimiento del transporte de bienes. Estos aspectos se explican con detalle en la presente sección, y los cronogramas correspondientes figuran en el anexo II.

42. La base de usuarios de Umoja también se diversificará considerablemente. En el plano interno, los responsables de la planificación estratégica, los administradores de programas y proyectos, los oficiales de logística y los agentes de movilización de recursos podrán utilizar el sistema para planificar y ejecutar sus funciones y su programa de trabajo e informar al respecto, y, en el plano externo, muchas nuevas categorías de usuarios, como los Estados Miembros y los donantes, los asociados en la ejecución, los proveedores y transportistas y quienes vayan a asistir a reuniones comenzarán a interactuar con el sistema a través de distintos portales.

A. Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño

43. En su informe a la Asamblea General titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492), el Secretario General se comprometió ante los Estados Miembros a velar por que la Secretaría actuara de forma transparente, responsable y sujeta a rendición de cuentas en su gestión de los recursos de la Organización y en la ejecución de los mandatos acordados y el cumplimiento de las metas de referencia para asegurar la ejecución de todos los mandatos. La solución de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño proporcionará la capacidad necesaria para lograrlo. Permitirá planificar la utilización de los recursos e informar al respecto sobre la base de marcos de resultados, incluida la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y también proporcionará tableros de instrumentos para gestionar la ejecución de los programas y permitirá visualizar la repercusión de la labor de la Organización.

44. La Actualización 2 incorporará a Umoja, por primera vez, capacidades de planificación de programas. Se podrán crear planes de distintos tipos y distinta duración que se podrán vincular jerárquicamente entre sí, en caso necesario. Por ejemplo, un marco anual de presupuestación basada en los resultados se podría vincular a un esbozo de un plan trianual que, a su vez, podría estar vinculado a un plan estratégico de mediano o largo plazo. Otro ejemplo: la Comisión Económica para África podría vincular su marco de resultados anual a una estrategia externa, como la Agenda 2063 para la transformación socioeconómica del continente africano en los próximos 50 años. Algunos elementos de los marcos de resultados, como los logros

previstos, los productos o los indicadores del desempeño, se podrían vincular entre sí para posibilitar la presentación de informes sobre los resultados logrados con la utilización de los recursos.

45. Una vez establecidos los marcos de resultados o los planes estratégicos, se podrían formular presupuestos vinculando recursos a distintos elementos de los planes a fin de proporcionar la justificación institucional de los recursos propuestos. Actualmente la Secretaría no tiene un sistema establecido para los procesos de planificación integral de los presupuestos y su examen. Muchos presupuestos se elaboran en hojas de cálculo o con sistemas dispares propios de cada departamento, desarrollados internamente. Los proyectos de presupuesto y sus ajustes se examinan manualmente, lo que hace difícil seguir la pista de esos ajustes en distintas etapas del proceso de elaboración de presupuestos. La nueva solución para la formulación de presupuestos de Umoja armonizará los procesos y las funciones en la medida de lo posible, independientemente de la fuente de financiación o la entidad. La solución del presupuesto podría incluir estimaciones detalladas desglosadas por actividad, si se considera necesario, o presentarlas agregadas al nivel idóneo dependiendo de la necesidad de hacer su seguimiento y gestionarlas durante la fase de ejecución. También se podrían preservar las sucesivas versiones de las propuestas presupuestarias para mostrar su evolución hasta el momento en que se aprueban.

46. Cuando los presupuestos aprobados se ejecuten, los administradores podrán decidir con qué nivel de detalle se debe hacer su seguimiento, y con qué frecuencia se van a supervisar. Podrán desglosar sus programas en carteras y proyectos detallados (si no lo habían hecho durante la etapa de planificación), establecer objetivos pormenorizados con un enfoque basado en los riesgos para hacer el seguimiento de los hitos y reunir y archivar documentación sobre las actividades realizadas y los objetivos conseguidos. Durante la ejecución, los administradores podrán comprobar si los progresos financieros están en consonancia con los físicos y comparar los valores del plan con los reales y programar alertas para intervenciones proactivas, entre otras cosas.

47. La gestión del desempeño institucional puede fortalecerse asignando entregables e hitos a las dependencias orgánicas, haciendo su seguimiento e informando periódicamente sobre los progresos a diferentes interesados, como los Estados Miembros y los donantes. Se pueden recopilar y sintetizar datos tanto internos como externos para acompañar las exposiciones narrativas y representar visualmente los objetivos cumplidos.

48. Con la solución se podrán integrar todas las etapas del proceso, y se abarcará todo el ciclo presupuestario, con todas las fuentes de financiación (cuotas, contribuciones voluntarias y costos recuperados, tanto internos como externos), desde la planificación hasta la ejecución y la presentación de los informes correspondientes. Al tratarse de una solución muy integrada, la utilización de recursos se podría presentar en tiempo real por medio de una perspectiva programática con capacidades sólidas de visualización y análisis detallado. Esto va en consonancia con el compromiso del Secretario General de publicar información exhaustiva, en tiempo real y de fácil acceso, sobre cada transacción que se lleva a cabo en el marco de las operaciones de las Naciones Unidas, siguiendo las normas establecidas por la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

49. Tras una serie de talleres y algunas pruebas de concepto, SAP recomendó esta estructura para la solución, en la que se combinan múltiples productos y tecnologías de SAP, en marzo de 2017. Dada la complejidad de la estructura propuesta, y por tratarse de la primera vez que se implanta una estructura de este tipo con productos de SAP, a finales de julio de 2017 se terminó de preparar un prototipo que incluía todos los elementos de *software*, a fin de confirmar la viabilidad de la estructura de

la solución. Sin embargo, posteriormente SAP informó de que uno de los productos dejaría de recibir mantenimiento en 2020, y no había otros productos disponibles que ofrecieran las mismas funciones. En consulta con SAP, se determinó que se podía crear una solución a medida para suplir esas funciones tomando como punto de partida algunas herramientas nuevas de SAP.

50. La solución ya se ha creado internamente a partir de productos estándar de SAP, que se han integrado en una sola herramienta específica para la gestión estratégica por medio de un instrumento de SAP, y se empezará a utilizar a partir de septiembre de 2018. Su implantación se centrará en un primer momento en las funciones de planificación para el presupuesto de mantenimiento de la paz para el bienio 2019-2020, seguida del presupuesto por programas anual para 2020 y el de las actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias en 2019. La función de gestión del desempeño se pondrá en marcha, de forma sucesiva, en el segundo trimestre de 2019 (para las actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias en 2019), en julio de 2019 (para el presupuesto de mantenimiento de la paz para 2019-2020) y en enero de 2020 (para el presupuesto ordinario para 2020), cuando se ejecuten los presupuestos respectivos. Esta solución no está exenta de dificultades, tanto funcionales como técnicas, pero también es la que tiene más posibilidades de surtir un efecto transformacional en las capacidades de gestión basada en los resultados.

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

51. Los programas de la Secretaría dependen en diversa medida de las contribuciones voluntarias; en la actualidad Umoja abarca más de 23.000 acuerdos de contribución, y en 2016 y 2017 el volumen anual superó los 4.000 acuerdos. Las funciones actuales de Umoja son las del módulo de gestión de subvenciones (beneficiarios) de SAP, que abarca los procesos que van desde la introducción en el sistema de una cuenta por cobrar resultante de una promesa o un acuerdo de contribución confirmado hasta la extinción del acuerdo una vez satisfechas las obligaciones estipuladas en él.

52. La solución de recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes abarca varios procesos que tienen lugar en las etapas iniciales, antes de la formalización de los acuerdos de contribución. Con ella se capturará información sobre esferas de interés de los donantes (tanto temáticas como geográficas) y sobre sumas y tipos de contribuciones anteriores, y los datos se utilizarán para pronosticar mejor las posibles contribuciones y ayudar a los encargados de movilizar recursos a analizar y priorizar las iniciativas. La solución también proporcionará al personal directivo superior de la Organización una visión de conjunto de los déficits de financiación en relación con las actividades programáticas previstas, y facilitará la adopción de decisiones estratégicas orientadas a ampliar los grupos de donantes a los que se dirigen las iniciativas.

53. La solución permite organizar llamamientos (campañas) para recaudar fondos, formalizar los acuerdos de contribución, gestionar las interacciones con los donantes y hacer el seguimiento de los ingresos en efectivo, comprobando que coinciden con lo estipulado en los acuerdos.

54. Al formular el llamamiento, el contenido sustantivo, que incluye la ejecución de los programas y los planes de costos, se preparará con el módulo de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño descrito anteriormente. La presentación a los donantes de informes de ejecución sobre la utilización de sus contribuciones también se realizará con la solución de planificación estratégica y gestión del desempeño.

55. La implantación inicial incluye la gestión de las relaciones con los donantes, y se hará uso de la solución institucional de las Naciones Unidas para la gestión de las relaciones con los clientes para que los responsables de la movilización de recursos puedan mantener perfiles de los donantes y dejar constancia de sus interacciones con ellos. La versión que se implantará inicialmente se ha simplificado para que la gestión del cambio resulte menos compleja, especialmente en ausencia de una estrategia de movilización de recursos o relaciones con los donantes para toda la Secretaría y de procesos e instrumentos comunes. La versión posterior incluirá la función de gestión de los llamamientos y los acuerdos, y estará integrada con el módulo existente de gestión de subvenciones de Umoja.

56. Se ha tomado como punto de partida una plataforma de programas de computadora para empresas que ya existía, no relacionada con SAP, por lo que el desarrollo de la solución técnica está dirigido por expertos que son funcionarios de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. En consecuencia, no será necesaria la transferencia de conocimientos de los contratistas a la Organización en el futuro.

57. La solución se pondrá en marcha en septiembre de 2018 en la Comisión Económica para África, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas. Está previsto que se haga extensiva a otras entidades, con funciones adicionales, en el segundo trimestre de 2019.

C. Gestión de los asociados en la ejecución

58. La Secretaría recurre a asociados en la ejecución, como organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para la ejecución de proyectos y programas. En el marco de este tipo de asociaciones, la Organización normalmente transfiere recursos financieros a los asociados cuando redunda en su interés para aprovechar la capacidad de estos de llevar a cabo actividades en apoyo o complemento de las actividades previstas en el mandato de la Organización. En los cuatro últimos años, la Secretaría ha canalizado aproximadamente 2.000 millones de dólares anuales, en promedio, a beneficiarios finales y asociados en la ejecución, y cada año ha formalizado un promedio de 4.500 acuerdos con asociados en la ejecución.

59. Con este módulo se podrán gestionar todas las etapas de la relación con esos asociados. Entre otras funciones, se podrán crear y aprobar programas con donantes (es decir, se podrá tomar una decisión programática de trabajar con asociados en la ejecución) y elaborar perfiles de asociados institucionales existentes y de posibles asociados en la ejecución. Asimismo, los asociados en la ejecución o sus representantes podrán presentar solicitudes en línea, se podrán evaluar y seleccionar asociados y generar y modificar acuerdos de donantes, y se podrá hacer el seguimiento del desempeño de los asociados en la ejecución comprobando si se ajusta a los planes de los proyectos. El módulo estará plenamente integrado con las soluciones financieras existentes de Umoja y se podrán hacer obligaciones de fondos adicionales con arreglo a acuerdos, y los asociados en la ejecución podrán solicitar desembolsos y presentar informes de gastos y de ejecución e informes de auditoría, entre otras cosas.

60. Cuando los fondos confiados por los Estados Miembros o los donantes se transfieren a un tercero, ya sea un asociado en la ejecución o un beneficiario final,

uno de los principios básicos de la rendición de cuentas es que debe haber controles apropiados para garantizar que los fondos se utilizan para los fines previstos. La solución de gestión de los asociados en la ejecución trata de cumplir este requisito simplificando los procesos y los marcos pertinentes en toda la Secretaría.

61. En el tercer trimestre de 2017 se determinó que el módulo de gestión de donantes de SAP era la solución idónea para la gestión de los asociados en la ejecución, tras un análisis detallado de coincidencias y diferencias que se llevó a cabo en junio de 2017. Si bien son muchos los clientes de SAP que utilizan el módulo de gestión de donantes, la Secretaría será el primero, y el único, en utilizarlo junto con el módulo de gestión de subvenciones, con la que se gestionan las relaciones de la Secretaría con los donantes. Al configurar la solución en el entorno de desarrollo de programas informáticos de la Secretaría, se encontraron seis deficiencias de integración importantes; después de colaborar intensamente con el proveedor de los programas informáticos (SAP) durante casi cuatro meses, a comienzos de 2018 se resolvieron los problemas y se confirmó que la solución es idónea para las necesidades de la Secretaría.

62. Con la participación activa y el apoyo de un amplio abanico de interesados institucionales, la primera versión entrará en funcionamiento en diciembre de 2018. Por ser la primera vez que se pone en marcha una solución de este tipo para un cliente de SAP, y en vista del riesgo de disrupción de las operaciones básicas de muchas entidades financiadas por contribuciones voluntarias, la Secretaría ha decidido proceder de forma gradual, limitando inicialmente la implantación a tres entidades principales: el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). La solución se pondrá en marcha en otras entidades en el segundo trimestre de 2019, dependiendo de la experiencia después de la implantación. También se prevé una dificultad importante relacionada con la gestión del cambio, puesto que los administradores de programas y proyectos de la Secretaría, así como los asociados en la ejecución externos, que no son usuarios activos de la solución Umoja actual, tendrán que utilizar el sistema para desempeñar sus funciones.

63. Por tratarse de una implantación pionera, se adoptarán medidas de mitigación de riesgos, como una estrecha colaboración con los equipos de SAP encargados del desarrollo, apoyo adicional durante el período de estabilización y la creación de una vía paralela para preparar la implantación en el segundo trimestre de 2019. Asimismo, en la implantación de 2019 se incluirán funciones adicionales relacionadas, sobre todo, con la diligencia debida y la evaluación de los asociados en la ejecución.

D. Gestión de la cadena de suministro

64. La gestión de la cadena de suministro consiste en planificar la demanda de productos, determinar las fuentes de abastecimiento y gestionar el transporte, lo cual incluye hacer el seguimiento de los desplazamientos de los productos.

65. El proyecto de la Secretaría para la gestión de la cadena de suministro requiere seguir procesos integrados, basados en datos y respaldados por sistemas para la planificación, la adopción de decisiones, el seguimiento, la supervisión y la presentación de informes, a fin de optimizar la eficacia y la eficiencia de los recursos al atender a las necesidades institucionales de una Secretaría global.

66. Para adoptar el módulo de gestión de la cadena de suministro de Umoja fue necesario volver a definir los procesos institucionales que integran la gestión de la cadena de suministro, algunos de los cuales ya existían, otros eran nuevos y otros se habían reestructurado, y armonizarlos desde el punto de vista operativo. Al hacerlo se

establecieron vínculos entre los procesos institucionales y los sistemas que trascienden los compartimentos estancos tradicionales, como los que se crearon entre la gestión de la logística y la del equipo de propiedad de los contingentes en el contexto de la gestión del transporte, entre la planificación de la demanda y la formulación de presupuestos y entre la Organización y sus proveedores.

Gestión del transporte

67. El módulo de gestión del transporte se utilizará para planificar y llevar a cabo el transporte del equipo de propiedad de los contingentes y el personal (contingentes y fuerzas de policía), así como de los productos adquiridos de proveedores comerciales. Este módulo permitirá visualizar en todo el mundo la red y las operaciones de transporte de la Organización, con el apoyo de un sistema de alerta temprana si se producen retrasos o acontecimientos inesperados. Las necesidades relativas al desplazamiento del equipo de propiedad de los contingentes y del personal se recibirán en los centros de coordinación de las Naciones Unidas encargados del control de desplazamientos para las actividades de despliegue, rotación y repatriación que figuran en los memorandos de entendimiento establecidos con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Esas necesidades se cargarán en el módulo de gestión del transporte a fin de crear automáticamente los requisitos del transporte relativos a la planificación y ejecución, que incluirán una estimación de los costos de transporte y un detalle de los trabajos para la licitación. En el caso de los productos adquiridos de proveedores comerciales, el módulo de gestión del transporte utilizará automáticamente las órdenes de compra o las entregas correspondientes para crear los requisitos para el transporte.

68. Cuando se inicia el desplazamiento de la carga o de las tropas, la función de seguimiento y localización de la solución puede hacer su seguimiento (mediante “eventos” de transporte). Los transportistas, los proveedores y los funcionarios de las Naciones Unidas podrán comunicarse a través de un portal específico para transmitir estos eventos. En el futuro, gracias al intercambio directo de datos electrónicos con los asociados externos, es posible que se automatice más aún la actualización de datos sobre entregas y el registro de eventos. La solución tiene un centro de control, desde donde se pueden visualizar mapas, al que pueden acceder los encargados de coordinar las entregas, planificar el transporte, cursar las solicitudes y efectuar las compras.

69. Para que la solución sea eficaz, se tiene que crear y enriquecer una cantidad considerable de datos maestros, como los de ubicación de las misiones y de los lugares de recogida y entrega, los puntos de transbordo (puertos, aeropuertos y centros de consolidación) y los corredores y las zonas de transporte (con sus rutas y distancias correspondientes).

70. Las funciones de gestión del transporte y de rastreo y localización, que entrarán en funcionamiento en diciembre de 2018, se implantarán por medio de dos productos de SAP, el módulo de gestión del transporte y el de gestión de eventos, de cuya configuración se está ocupando el equipo de Umoja. Durante 2019, se prevé que a) el alcance de las operaciones pueda aumentar, sobre la base de la experiencia adquirida con la implantación inicial; y b) la interfaz de datos electrónicos se pueda implantar de forma progresiva, como mejora continua.

Planificación de la demanda y planificación de la red de suministro

71. El módulo de planificación de la demanda permite generar pronósticos para planificar las adquisiciones de materiales y servicios y la logística correspondiente, y puede ayudar a reducir las existencias y, al mismo tiempo, asegurar la disponibilidad de los materiales. El módulo de planificación de la red de suministro proporciona

instrumentos para analizar las estrategias de entrega de los suministros teniendo en cuenta los costos, el tiempo, la calidad y el riesgo.

72. Los responsables de la planificación de las entidades y misiones prevén la demanda bruta de bienes y servicios a lo largo de varios horizontes temporales (planificación estratégica o a largo plazo, táctica o a medio plazo, y operacional o a corto plazo). Utilizarán datos sobre transacciones anteriores (pautas de consumo) y harán previsiones basadas en algoritmos estadísticos como punto de partida para calcular y perfeccionar la demanda de bienes y servicios. Seguidamente, la demanda bruta de bienes se comparará con las existencias disponibles (inventarios, órdenes de compra pendientes y órdenes de transporte de existencias) para determinar las posibles fuentes de suministro (adquisiciones adicionales o movimientos internos).

73. Ese plan de demanda “irrestringido” se racionalizará posteriormente comparándolo con los presupuestos disponibles para generar un plan “restringido”. La fuente de suministro idónea para satisfacer esa demanda se determinará en función de los sistemas o los contratos disponibles, ya sea a nivel local o de todo el sistema, y se inicia la adquisición con esa fuente de suministro.

74. Los procedimientos de planificación se están reforzando en el contexto de la reestructuración institucional y el plan de gestión de la cadena de suministro. La Sede y el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas están dirigiendo el proceso, que incluye reuniones periódicas de planificación integrada de las actividades para determinar si se están siguiendo los planes. Es probable que resulte necesario introducir ajustes en las entidades distintas de las de mantenimiento de la paz para facilitar la transformación institucional.

75. La selección de programas informáticos para los módulos de planificación de la demanda y de planificación de la red de suministro se complicó por la decisión de SAP de dejar de introducir mejoras en el producto que se venía utilizando localmente en la Organización y ofrecer solamente un servicio por suscripción basado en la nube llamado Integrated Business Planning. Después de múltiples contactos durante un período de diez meses, en julio de 2018 SAP confirmó que el servicio podía satisfacer las necesidades institucionales de la Secretaría, y garantizó a la Secretaría que las escasas deficiencias restantes se resolverían al programar las mejoras al servicio. En el contacto más reciente también se realizó un examen de diligencia debida sobre la integración del servicio con la solución Umoja que se emplea actualmente en la Secretaría, para lo cual se determinó cuáles eran las actividades de desarrollo y obtención de licencias que serían necesarias para la integración. Las negociaciones de Integrated Business Planning se están llevando a cabo al tiempo que se planifica la introducción, con carácter experimental, del módulo de planificación de la demanda, si es posible antes de fines de 2018.

76. El contacto con SAP también confirmó la necesidad y la urgencia de realizar una labor considerable de enriquecimiento de datos y transformación institucional con vistas a la implantación del módulo de planificación de la demanda y el de planificación de la red de suministro. Esta labor supone: a) definir con detalle los registros de la base de datos maestros sobre material para que se puedan planificar y gestionar las existencias; b) definir una estructura jerárquica que permita agregar y desagregar registros de la base de datos maestros sobre material para que se pueda visualizar la información y planificar a los niveles correspondientes; y c) hacer una limpieza de datos para poder utilizar datos históricos sobre consumo correspondientes a los dos años anteriores como mínimo. Por tanto, las versiones iniciales del módulo de planificación de la demanda y del módulo de planificación de la red de suministro se adaptarán a la disponibilidad operacional de los procesos institucionales y al enriquecimiento de la base de datos maestros sobre material, que se han facilitado con la adopción del plan de gestión de la cadena de suministro y los procedimientos de

reestructuración y planificación detallada de las misiones que se pusieron en marcha en 2017. La atención se centrará en un conjunto reducido de materiales para la implantación inicial. Las indicaciones preliminares sugieren que la implantación completa del módulo de gestión de la cadena de suministro probablemente se prolongará hasta finales de 2019, mientras que su adopción propiamente dicha puede demorarse más aún.

E. Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía

77. Está previsto introducir varias mejoras en los procesos de planificación, reembolso y pago relacionados con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía mediante la reestructuración y normalización de los procesos y los instrumentos. Se implantará una solución global integrada que transformará el actual entorno fragmentado en otro que facilitará:

a) La elaboración de declaraciones de necesidades para las unidades constituidas sobre la base de una estructura acordada de clasificación y designación de unidades normalizadas y de modelos de unidades normalizadas, a fin de reducir la necesidad de planificar unidades a la medida desde cero¹;

b) La preparación de memorandos de entendimiento sin necesidad de volver a transcribir manualmente los datos de la declaración de necesidades de la unidad, de manera que las discrepancias respecto de la declaración de necesidades de la unidad y la posterior justificación de esas discrepancias queden debidamente registradas al ultimar los memorandos de entendimiento;

c) La realización de las inspecciones y los informes de verificación del equipo de propiedad de los contingentes con formularios más adecuados y completos que incluirán puntos de entrada de datos predefinidos y obligatorios a fin de limitar las ambigüedades y la subjetividad, y automatizar el proceso de cálculo de los reembolsos en la medida de lo posible;

d) La presentación de informes sobre los efectivos mediante una interfaz estándar y fácil de usar a nivel de las misiones sobre el terreno, con lo que ya no habrá que introducir datos manualmente en la Sede de las Naciones Unidas;

e) Una vinculación más clara y sencilla entre la falta de equipo de propiedad de los contingentes en una unidad y las deducciones aplicables a los pagos del personal por equipo faltante o inservible (véase [A/68/859](#)).

78. Con esta solución, los planificadores de contingentes y fuerzas de policía, generadores de fuerzas, oficiales de finanzas y especialistas en logística podrán llevar a cabo actividades clave relacionadas con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía en un sistema común que permitirá a la Organización dejar de usar aplicaciones específicas heredadas, como el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos y el sistema de pago a efectivos, utilizados actualmente para calcular los pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, que representan aproximadamente el 30% del presupuesto de la Organización para el mantenimiento de la paz; se tramitan más de 600 solicitudes trimestralmente, sin contar las solicitudes por muerte o discapacidad y las de pintura y repintado, entre otras cosas.

79. La solución automatizará procesos intensivos en mano de obra que precisan puntos de reintroducción de datos múltiples, vinculando inequívocamente los

¹ En la declaración de necesidades de la unidad se detallan las necesidades genéricas para un tipo específico de unidad en una misión concreta.

documentos de entrada con los de salida, y facilitará la elaboración de informes sobre el equipo de propiedad de los contingentes y el personal. El establecimiento de una División de Apoyo al Personal Uniformado en el Departamento de Apoyo Operacional brindará oportunidades de seguir armonizando los procesos de pago en concepto de equipo de propiedad de los contingentes y efectivos.

80. El diseño de la solución se basa en más de 180 necesidades funcionales recopiladas en una serie de talleres interdepartamentales. Está previsto basar la arquitectura de la solución en una plataforma existente de soluciones institucionales (Siebel), integrada con SAP y Umoja para la gestión de los asociados institucionales y la tramitación de los pagos; la plataforma Siebel ya se utiliza para iNeed, la gestión del combustible y las raciones, y las verificaciones del equipo de propiedad de los contingentes.

81. Aunque inicialmente la prioridad era que la solución reemplazara el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos, se decidió anteponer el desarrollo y la implantación de las actividades preliminares relacionadas con las declaraciones de necesidades de las unidades y los memorandos de entendimiento con miras a establecer unos cimientos sólidos y duraderos. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha desarrollado un sistema de clasificación y designación de unidades normalizadas y ha creado modelos conexos para paliar los problemas relacionados con la conservación de los conocimientos institucionales derivados de la elevada tasa de rotación del personal de planificación de contingentes y fuerzas de policía, al que se adscribe por períodos de tiempo limitados. También se ha prestado particular atención a la capacidad para vincular las declaraciones de necesidades de las unidades y los memorandos de entendimiento, en consonancia con las recomendaciones del Grupo de Trabajo de 2017 sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes de que las declaraciones de necesidades se incluyeran como anexo de los memorandos (véanse [A/71/802](#), párr. 44, y [A/71/872](#), párr. 9).

82. La solución, que están desarrollando conjuntamente el equipo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para la parte de Siebel, y el equipo de Umoja, para la parte de SAP, se implantará por módulos de manera incremental a partir de diciembre de 2018, y el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos se dejará de usar en el segundo trimestre de 2019.

83. Además, esta solución también sienta las bases para la de Gestión/Planificación de las Fuerzas. La Oficina de Asuntos Militares y la División de Policía siguen colaborando e interviniendo activamente en la simplificación del proceso de planificación de contingentes y fuerzas de policía mediante esta solución. La evolución de la solución de reembolsos y pagos para incorporar las necesidades de planificación y gestión de las fuerzas se basará en la definición de las necesidades que no entran dentro del ámbito de las declaraciones de necesidades de las unidades, como la gestión de las promesas de contribuciones (evaluación de la capacidad y del grado de preparación), los criterios para seleccionar a un país que aporta contingentes y fuerzas de policía, incluida cualquier restricción nacional, las evaluaciones del desempeño de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, las visitas de evaluación y asesoramiento, las visitas previas al despliegue y los calendarios de despliegue.

F. Gestión de conferencias y eventos

84. La Secretaría organiza miles de conferencias y eventos de distinto tipo, y el número de actividades no ha dejado de aumentar en los últimos años. Actualmente, los procesos conexos se gestionan en diversos lugares de destino, utilizando soluciones distintas; además, muchos de esos procesos no están automatizados.

85. El proyecto Umoja y el responsable del proceso (el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias) están colaborando a fin de proporcionar un conjunto integrado de aplicaciones informáticas para una solución integral de gestión de conferencias y eventos. La solución debe estar adaptada a diferentes tipos de evento y abarcar la planificación y presupuestación, las solicitudes de eventos y las aprobaciones correspondientes, la gestión de reuniones, la gestión de participantes, la asignación de recursos, la realización y la evaluación de los eventos, la recuperación de gastos y la contabilidad de gastos de los eventos. A falta de una solución SAP adecuada, se ha centrado la atención en una combinación de soluciones nuevas que no son de SAP para algunos procesos, y en evaluar e integrar los sistemas existentes en sistemas institucionales como los de Gestión de las Relaciones con los Clientes de SAP y Siebel.

86. Para planificar y presupuestar las conferencias y los eventos se utilizará la planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño de la Ampliación 2 de Umoja, que empezará a implantarse en septiembre de 2018; las conferencias y los eventos más importantes se pueden vincular a objetivos estratégicos, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través del módulo de gestión estratégica.

87. En Ginebra se ha implantado una solución de gestión de participantes en reuniones que utiliza un *software* de código abierto (Indico), que permite realizar inscripciones en línea en la modalidad de autoservicio, aprobar credenciales, crear sitios web específicos de cada evento para la comunicación con los participantes y el intercambio de documentación sobre el evento, imprimir distintivos de seguridad temporales y generar pases compatibles con dispositivos móviles, entre otras cosas. A raíz de una evaluación exhaustiva de las necesidades institucionales, Indico se ha aprobado como la solución institucional de gestión de participantes en reuniones, se está mejorando e instalando en los centros de datos institucionales y se implantará gradualmente en más entidades de la Secretaría a partir del cuarto trimestre de 2018.

88. En marzo de 2018 se implantó en la Sede de las Naciones Unidas una solución de ventanilla única que permite a los Estados Miembros y a otros clientes utilizar un portal web de autoservicio para solicitar servicios de sala y de reuniones en las salas que gestiona el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias. Los proveedores de recursos de gestión de reuniones y servicios en la Sede de las Naciones Unidas pueden examinar las solicitudes e interactuar con el cliente para pedir aclaraciones y confirmar la disponibilidad de salas y el costo de los servicios. En menos de cinco meses, se han tramitado en el sistema más de 1.000 conferencias y eventos *ad hoc*, para más de 100 misiones permanentes y más de 20 grupos regionales.

89. Se está desarrollando la segunda fase de la solución a fin de ampliar el catálogo de servicios para incluir a proveedores de servicios que no forman parte del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, como el Servicio de Administración de Locales del Departamento de Gestión, que presta servicios de reuniones para eventos especiales, exposiciones, recepciones y conciertos, y para generar una factura única por los servicios de reuniones prestados en la Sede de las Naciones Unidas. A continuación, el sistema se implantará en las oficinas fuera de la Sede y en las comisiones regionales, y se integrará con Umoja, incluido el sistema de gestión de participantes en reuniones.

90. Con objeto de crear la solución global integrada que se desea, se evaluarán los sistemas existentes con los que se realizan los procesos de gestión de reuniones, como gMeets y eAPG, para comprobar su escalabilidad, uso a nivel de toda la Organización e idoneidad para la integración.

V. Gestión del cambio

91. La Ampliación 2 de Umoja comprende aspectos que hasta ahora no se habían automatizado, afecta a usuarios internos y externos que nunca han utilizado Umoja y aprovecha múltiples tecnologías que brindan experiencias de usuario dispares. Por su potencial transformador, la Ampliación 2 de Umoja también precisa una implicación institucional constante y más firme.

A. Implicación institucional

92. Las lecciones aprendidas han llevado a establecer “equipos institucionales ampliados” para fomentar entre los usuarios una adopción temprana de la solución. Se constituye un equipo institucional ampliado al principio de cada proyecto para implicar a los usuarios institucionales en la recopilación de las necesidades y el diseño de la solución. Aparte de mantener su implicación durante el desarrollo del *software* y las pruebas, el equipo participa también en el diseño y la elaboración de materiales para cursos y en la impartición de cursos a los usuarios. Durante el período de estabilización y en la fase posterior a la implantación, el equipo también prestará apoyo a la producción. Esta implicación institucional temprana y constante es fundamental para fomentar la adopción por los usuarios y lograr que la solución llegue a asumirse como propia.

93. En los planes de gestión del cambio debe tenerse en cuenta la segmentación de los interesados y la diferenciación de los grupos de usuarios destinatarios a fin de adaptar el plan, según proceda, a cada proyecto e implantación. El proyecto Umoja, que supone un gran esfuerzo de transformación, tendrá que crear una red de agentes del cambio, o aprovechar una ya existente, para que las dependencias institucionales puedan adoptar los cambios. Si bien los equipos institucionales ampliados y los expertos en procesos podrían impulsar la creación de redes informales de pares para el intercambio de conocimientos, los altos ejecutivos más respetados de la Organización tendrán que desempeñarse como embajadores del cambio y demostrar claramente su apoyo a las soluciones de Umoja en que se sustenta el programa de reformas del Secretario General, y promoverlas.

B. Comunicaciones

94. Se han seguido realizando actividades de comunicación relacionadas con las migraciones e implantaciones en curso mediante artículos en iSeek, carteles, notas de actualización e información actualizada en el sitio web de Umoja. Dado que la Ampliación 2 extenderá el alcance de Umoja a ámbitos ajenos al meramente administrativo, se está poniendo al día la marca y los mensajes fundamentales para proporcionar un conjunto integral y cohesionado de mensajes convincentes. Habida cuenta del cambio transformador que representan las funciones integradas en la Ampliación 2 de Umoja, el discurso sobre Umoja seguirá evolucionando en las actividades de comunicación para conectar explícitamente la solución con el programa de reformas del Secretario General y la modernización de las Naciones Unidas, y como elemento facilitador clave del cumplimiento de las misiones y mandatos de las Naciones Unidas. En esta evolución de la marca se buscará establecer una relación visible entre Umoja y las iniciativas del Secretario General en materia de descentralización, transparencia y reforma de la rendición de cuentas, frente a lo que los interesados perciben como eficiencias, autoservicio y ahorro.

95. Es indispensable que Umoja se perciba de manera clara, coherente y convincente como un catalizador de la reforma si se quiere obtener un compromiso institucional duradero. Se elaborarán criterios para la medición del desempeño institucional y se darán a conocer a fin de establecer una base de referencia con la que calibrar el éxito. Como el público destinatario es muy dispar, la estrategia de comunicación deberá basarse en mensajes específicos, tanto en lo que se refiere al contenido como al canal de distribución. La participación de los grupos institucionales a través de talleres y reuniones periódicas se intensificará durante las implantaciones de la Ampliación 2 de Umoja para que todas las entidades en que se vaya a implantar y las actividades locales de comunicación de esas entidades adopten esa línea de actuación.

C. Capacitación

96. En la sección XXI, párrafo 17, de su resolución 72/262 A, la Asamblea General observó las medidas adoptadas para superar las lagunas en materia de capacitación, destacó la importancia de la capacitación para la aplicación satisfactoria de Umoja y solicitó al Secretario General que velara por que el personal directivo superior adoptara un enfoque amplio y sostenido respecto de la capacitación y el desarrollo de la capacidad en sus dependencias. En el sistema institucional de gestión del aprendizaje (Inspira) se hace un seguimiento de los programas de capacitación existentes sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a fin de superar las lagunas en materia de capacitación vinculando la realización de los cursos con los roles institucionales de Umoja y aprovisionando roles en Umoja sobre la base de las evaluaciones de los cursos registradas en Inspira. También se están implementando herramientas de presentación de informes para hacer un seguimiento permanente de la información en materia de capacitación.

97. Para la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, se ha revisado la estrategia de capacitación sobre la base de la enseñanza extraída de que los usuarios olvidan al poco tiempo la información nueva que reciben en largos cursos presenciales y es posible que necesiten capacitación adicional o continua una vez que empiecen a utilizar Umoja en mayor medida. El nuevo enfoque de la capacitación otorga un gran peso al autoaprendizaje continuo y los cursos y materiales didácticos autónomos y por módulos de fácil acceso para que el personal pueda aprender “en el momento justo” a hacer su trabajo utilizando Umoja y no dependa de la disponibilidad de instructores. La estrategia de capacitación también da respuesta a las observaciones formuladas según las cuales la capacitación “en el momento justo” y un apoyo más prolongado durante el período de estabilización son más útiles que los cursos impartidos mucho antes de la implantación. Los materiales didácticos también se adaptarán a un desarrollo de *software* de tipo iterativo y con múltiples versiones, y contendrán más ejemplos sensibles al contexto.

98. Se está trabajando en una nueva plataforma de aprendizaje en línea, “iLearn Umoja”, que se pondrá en funcionamiento junto con un portal web en septiembre de 2018. El portal albergará todo el contenido de capacitación sobre la Ampliación 2 de Umoja y hará posible la colaboración con comunidades de expertos para el intercambio de información a través de foros en línea abiertos. También contendrá un catálogo de todos los cursos recomendados para cada rol de Umoja y un vínculo directo a todos los contenidos disponibles de apoyo a los procesos y transacciones asignados a cada rol. Los cursos también se podrán descargar en dispositivos móviles para realizarlos sin conexión y utilizarlos como guías prácticas. Se pedirá a los alumnos que califiquen cada curso al terminarlo, con el fin de mejorar continuamente los contenidos en función de su eficacia.

99. La nueva estrategia de aprendizaje de Umoja se ha diseñado para atender las necesidades tanto de los alumnos que precisan orientación a tareas como de los alumnos expertos. En el caso del aprendizaje orientado a tareas, los alumnos pueden tomar parte en cursos individuales sobre cómo realizar tareas específicas en Umoja. Por su parte, el aprendizaje experto está destinado a aquellos alumnos que necesitan adquirir competencias específicas de Umoja para desempeñar sus funciones. En el marco del enfoque de aprendizaje experto, los miembros del personal pueden participar en una selección de cursos en línea, realizar estudios de casos basados en el entorno institucional y hacer exámenes para obtener la certificación correspondiente en cada esfera temática.

100. Los materiales de capacitación existentes sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se adaptarán y se trasladarán gradualmente a iLearn Umoja.

VI. Estudio de viabilidad de Umoja

A. Beneficios

101. Umoja es uno de los proyectos de transformación más importantes que ha emprendido la Secretaría. El primer estudio de viabilidad que se hizo del proyecto destacó su importancia general como catalizador de una transformación institucional integral. Las necesidades operativas existentes y previstas habían desbordado las capacidades técnicas y las funciones institucionales de los sistemas heterogéneos de tecnología de la información de la Organización. La información se hallaba compartimentada a causa de datos fragmentados procedentes de sistemas de información dispares, lo cual había disminuido la transparencia y el control de los procesos administrativos, debilitando la capacidad de supervisión de la gestión y exponiendo a la Organización a riesgos inaceptables como resultado de los débiles controles financieros y de adquisiciones y la falta de informes precisos a nivel global.

102. Umoja ha confirmado su función transformadora; ha generado grandes mejoras administrativas, ha reemplazado sistemas heredados, ha racionalizado procesos fragmentados y ha dado mayor visibilidad a los datos globales. La Junta de Auditores señaló en su último informe que la gestión de procesos de principio a fin era un cambio considerable desencadenado por Umoja y que era probable que la inminente estabilización de la Ampliación 1 y la implantación de la Ampliación 2 generaran más oportunidades de obtener beneficios cualitativos en lo sucesivo.

103. Sobre la base de su contribución a iniciativas de reforma estratégicas, como las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones, Umoja está en condiciones de apoyar otras iniciativas, como una mayor delegación de autoridad, la gestión de los riesgos institucionales, el modelo global de prestación de servicios y el marco de control interno.

104. Umoja será un elemento decisivo de facilitación de las reformas del Secretario General. El sistema impulsa la revisión de las estructuras administrativas, políticas y procesos existentes que limitan la eficiencia. En su control del acceso de los usuarios, Umoja tiene integrados roles y responsabilidades claros para ejecutar funciones transaccionales, lo cual brinda una oportunidad de reforzar la separación de tareas y establecer una cadena de rendición de cuentas, si se acompaña de una mayor simplificación de las políticas y los procesos.

105. Umoja proporciona inteligencia institucional y sólidos registros de auditoría para implementar esa Organización más dinámica y ágil que desea el Secretario General, en que la autoridad para la adopción de decisiones esté más cerca de los lugares en que se ejecutarán y se garantice el desempeño centralizado de las funciones de supervisión y cumplimiento por medio de un marco de rendición de cuentas más riguroso a fin de evitar o paliar los riesgos financieros, operacionales y para la reputación.

106. Se fortalecerá la transparencia ante los Estados Miembros merced a unos tableros de instrumentos en línea que proporcionarán información sobre la ejecución de los programas y los resultados de las autoevaluaciones y los ejercicios de experiencias adquiridas, así como un portal en el que se presentará la información sobre los gastos extraída de Umoja de manera interactiva y accesible.

107. Las funciones de la Ampliación 2 de Umoja facilitarán una adopción de decisiones más fundamentada y oportuna, mediante el establecimiento de metas detalladas con un enfoque basado en los riesgos para supervisar la ejecución de los programas y los mandatos. Se empoderará a los administradores facilitándoles criterios estratégicos de medición del desempeño y tableros de instrumentos para hacer el seguimiento de la ejecución de los programas de modo que puedan visualizar los efectos de la labor de las Naciones Unidas y vincular los recursos con los marcos de resultados, incluidas las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

108. La madurez de Umoja ha ido aumentando gradualmente en todos los emplazamientos, y una importante actualización del *software* reforzará la facilidad de uso en dispositivos móviles. La Organización ha demostrado su capacidad para adaptarse a nuevos métodos de trabajo. Gracias a una reestructuración profunda de los procesos, un potente desempeño de los responsables de los procesos y los responsables institucionales y una gestión racional del cambio, se seguirán logrando los beneficios cualitativos necesarios.

109. En la sección XXI, párrafos 13 y 14, de su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General observó que se habían hecho avances insuficientes en la elaboración de un plan de obtención de beneficios y destacó la necesidad de establecer un registro claro y transparente sobre la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja, teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores. La Asamblea también solicitó a la Junta, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, que llevase a cabo una verificación detallada a fin de validar una declaración de beneficios cuantificables relacionados con la implantación de Umoja y que informara al respecto en su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto.

110. En su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto ([A/73/169](#)), la Junta expresó su aprecio por los esfuerzos realizados por los responsables de los procesos para determinar los procesos administrativos y sentar las bases para la obtención de beneficios cuantitativos año tras año. La Junta, después de verificar la documentación, señaló que las estimaciones de los beneficios obtenidos a raíz de la reducción de puestos se habían auditado y se habían considerado adecuadas. La Junta también observó que no estaba en condiciones de validar las estimaciones relativas a las reducciones no relacionadas con puestos de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio 2018/19 en dos casos concretos relacionados con la cadena de suministro y el componente de tecnología de la información.

111. La Junta también observó que existía margen de mejora en cuanto al mantenimiento de documentación y a la conservación de la memoria institucional en todo el proceso de obtención de beneficios y recomendó que la administración designara una división o dependencia que actuara como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios y que elaborara un plan de

obtención de beneficios de Umoja en que se hiciera hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios.

Plan de obtención de beneficios

112. Se está elaborando un plan de obtención de beneficios de Umoja, teniendo en cuenta las últimas observaciones y recomendaciones de la Junta de Auditores. También se ha consultado a SAP sobre las mejores prácticas de obtención de valor entre sus clientes. SAP ha desarrollado una metodología de gestión del ciclo de vida del valor para sus clientes a fin de que las inversiones permitan lograr los beneficios institucionales y los objetivos de transformación fijados. Los principales componentes del enfoque de la obtención de valor son la implicación del personal ejecutivo superior; la colaboración institucional y en la esfera de la tecnología de la información; un marco de gobernanza del proceso que asegure una atención constante al impacto en las operaciones; el establecimiento y mantenimiento del vínculo entre la visión de la Organización, el estudio de los beneficios, el proceso habilitador y la capacidad tecnológica; una gestión sistemática de las decisiones sobre los procesos y la tecnología; y el seguimiento de los beneficios y la rendición de cuentas.

113. En el plan de obtención de beneficios de la Secretaría se incluirán los principales hitos y perfiles de beneficios (descripción detallada) que conforman un conjunto colectivo de beneficios obtenidos y previstos. Como sugirió la Junta, el plan abarcará la cuantificación, la evaluación, la tramitación, la presentación de informes y la aplicación, y será una fuente centralizada de información. Los responsables de los procesos, a quienes sigue correspondiendo determinar los procesos institucionales y poner las bases para la obtención de beneficios, utilizarán esa información para analizarlos y evaluarlos comparándolos con los objetivos originales.

114. En respuesta a la recomendación de la Junta, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión será la dependencia de coordinación responsable de a) supervisar el proceso de obtención de beneficios; b) recabar la participación de interesados de las diversas dependencias y divisiones; y c) hacer un seguimiento continuo.

B. Costo total

115. En la sección XXI, párrafo 18, de su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General observó los esfuerzos realizados para estimar, por primera vez, los costos indirectos y el costo total del proyecto y solicitó al Secretario General que prosiguiera sus esfuerzos para perfeccionar las estimaciones del costo total del proyecto.

116. En relación con el costo total, la Junta de Auditores observó que era probable que hubiera que realizar mejoras continuas a partir de 2019, lo que podría acarrear más costos indirectos, que los gastos de capacitación a partir de 2020 no se habían incluido por las dificultades para calcularlos, y que la estimación de los costos anuales de mantenimiento a partir de 2020 cambiaría dado que probablemente sería necesario adquirir nuevas licencias de *software* en vista del aumento del uso con el tiempo.

117. Las estimaciones del costo total se han actualizado como se muestra en el cuadro 1, teniendo también en cuenta las observaciones de la Junta en la medida de lo posible.

Cuadro 1
Costo total (estimado hasta 2030)

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Período</i>	<i>Monto</i>
Costos directos (Umoja) ^a	2008-2019	543 741 600
Costos indirectos ^b	2013-2018	127 034 077
	2019-2023 ^c	19 000 000
Gastos de capacitación ^d	2013-2018	77 849 752
Gastos de mantenimiento	2016-2019	118 600 000
	2020-2030	528 000 000
Total	2008-2030	1 414 225 429

^a Incluye los recursos para el bienio 2018-2019 que se proponen en el presente informe.

^b Incluye 29.928.168 dólares para la Ampliación 2 de Umoja y 2.018.242 dólares para mejoras continuas en el período 2017-2018.

^c Estimados en 1,2 millones de dólares anuales para mejoras continuas, sobre la base de la experiencia de 2017-2018, con un aumento del 50% para la Ampliación 2 de Umoja por su complejidad funcional; se ha estimado un monto adicional de 10 millones de dólares para 2019 en relación con las implantaciones de la Ampliación 2 de Umoja. La estimación está sujeta a grandes variaciones debido a la falta de precedentes fiables.

^d Incluye 1.277.722 dólares en concepto de viajes de capacitación para el período 2014-2018. Con respecto a los gastos futuros de capacitación, la asignación de cursos a las esferas funcionales forma parte de las actividades de implantación previas a la entrada en funcionamiento y se realizará en relación con cada proyecto de la Ampliación 2 de Umoja. En el próximo informe sobre la marcha del proyecto se incluirá un cálculo de esos costos indirectos.

118. El detalle de los costos directos financiados con cargo al presupuesto del proyecto desde 2008 se presenta en el anexo III, en respuesta a la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase [A/72/7/Add.31](#), párr. 34), que la Asamblea General hizo suya en su resolución [72/262 A](#), de que se proporcionaran los gastos del proyecto por año, con un desglose por categoría y partida de gastos, así como detalles sobre los productos conexos.

VII. Reorganización de las funciones

119. En la sección XXI, párrafo 16, de su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que fortaleciera los conocimientos especializados internos, agilizara la transferencia de conocimientos de los contratistas y velara por que los conocimientos se retuvieran, y que proporcionara información en el siguiente informe. A ese respecto, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto había observado que la falta de disponibilidad de las aptitudes requeridas planteaba uno de los mayores riesgos para la conclusión satisfactoria del proyecto (véase [A/72/7/Add.31](#), párr. 44).

120. Desde 2016, el proyecto ha venido organizando cursos de formación especializada para su personal a fin de asegurar la capacidad institucional de apoyo a Umoja necesaria. Entre mayo de 2016 y julio de 2017, un total de 264 miembros del personal participaron en 63 cursos de capacitación técnica sobre SAP, lo que tuvo un costo de aproximadamente 700.000 dólares. Entre agosto de 2017 y agosto de 2018, 67 miembros del personal realizaron 283 cursos de capacitación técnica sobre SAP relacionados en su mayoría con componentes de tecnología de la Ampliación 2 de

Umoja, lo que tuvo un costo de 1.019.392 dólares. Uno de ellos fue un taller de capacitación técnica sobre SAP de tres semanas de duración en la Sede de las Naciones Unidas relacionado con la gestión del transporte en la Ampliación 2 de Umoja, que se encargó para acelerar el desarrollo de la capacidad del equipo del proyecto en la tecnología SAP conexas. Gracias a la inversión en capacitación, no ha sido necesario recurrir a un integrador de sistemas para las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y la transferencia acelerada de conocimientos. Para el período comprendido entre septiembre de 2018 y diciembre de 2019, se han diseñado itinerarios de capacitación adaptados sobre los contenidos de SAP para cada uno de los equipos del proyecto, más centrados en componentes de tecnología concretos, a fin de asegurar la autosuficiencia para prestar apoyo cuando se haya implementado la Ampliación 2 de Umoja.

121. En su resolución 72/262 A, la Asamblea General acogió con beneplácito las propuestas del Secretario General para la reestructuración y la gradual reducción de la plantilla del equipo del proyecto Umoja. Si bien el proyecto mantiene la tendencia iniciada en 2016 de ir consolidando gradualmente las aptitudes en un número menor de equipos integrados, la complejidad de las tecnologías de la Ampliación 2 de Umoja también hace necesaria una redistribución adicional de los recursos ahora para crear y mantener la capacidad que precisan el desarrollo de la Ampliación 2 y el apoyo conexo, incluso después de la implementación.

122. Actualmente, el equipo de Umoja consta de 72 puestos. Como se indica en el cuadro 2, al 31 de agosto de 2018, 59 puestos estaban ocupados, 2 estaban bloqueados para personal asignado, 3 estaban pendientes de que se produjera la incorporación y otros 5 se encontraban en distintas etapas del proceso de contratación de conformidad con la reorganización prevista.

Cuadro 2

Situación de los puestos ocupados y vacantes de Umoja al 31 de agosto de 2018

<i>Situación</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>SG (CP)</i>	<i>SG (OC)</i>	<i>Total</i>
Puestos ocupados										
Personal de plantilla	1	–	3	9	19	13	3	5	5	58
Personal temporario	–	–	–	–	–	–	1	–	–	1
Subtotal	1	–	3	9	19	13	4	5	5	59
En proceso de contratación	–	–	–	1	1	2	1	1	2	8
Puestos vacantes	–	1	–	–	2	–	1	–	1	5
Subtotal, puestos vacantes	–	1	–	1	3	2	2	1	3	13
Total, puestos autorizados	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72

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

123. La reorganización propuesta para 2019 permitirá suprimir 11 puestos, a saber, 4 P-4, 4 P-3 y 3 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías), en esferas en que los recursos pueden reducirse eliminando o redistribuyendo tareas. Al mismo tiempo, como ya se hizo en los informes octavo y noveno sobre la marcha del proyecto, cuando se propuso crear 9 y 7 puestos, respectivamente, para esferas de trabajo técnicas relacionadas con SAP, se propone ahora crear 11 puestos con efecto a partir

del 1 de enero de 2019, a saber, 2 P-4, 5 P-3, 1 P-2 y 3 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), para asegurar que se podrá crear una capacidad adecuada para desarrollar y mantener las nuevas funciones y tecnologías previstas y para ajustar la capacidad respecto de las funciones existentes.

124. Por consiguiente, para 2019, en el programa de trabajo y las propuestas de recursos conexas que se detallan en el presente informe se prevé un total de 72 puestos, como se indica en el anexo IV, así como un perfeccionamiento continuo del organigrama. Además, las plazas temporarias se financiarán con cargo a la partida de otros gastos de personal a fin de complementar y adaptar la dotación de personal del proyecto, como se detalla en la sección IX.

125. En el cuadro 3 se indican los 11 puestos que se propone suprimir a partir del 1 de enero de 2019.

Cuadro 3
Puestos que se propone suprimir en 2019

<i>Categoría</i>	<i>Función/línea de trabajo actual</i>	<i>Número de plaza</i>
P-4	Finanzas	30077760
P-4	Finanzas	30077763
P-4	Finanzas (subsidió)	30079784
P-4	Viajes	30077762
P-3	Analista de viajes	30078024
P-3	Servicios técnicos	30077764
P-3	Servicios técnicos	30078025
P-3	Coordinación de la implantación	30079792
SG (OC)	Viajes	30078028
SG (OC)	Gestión de proyectos	30079797
SG (OC)	Gestión de proyectos	30079800

Abreviación: SG (OC), Cuadro de Servicios Generales (otras categorías).

126. De los 11 puestos nuevos que se propone crear con efecto a partir del 1 de enero de 2019, los 2 puestos de P-4 aportarían capacidad técnica en *software* intermedio de SAP y optimización del rendimiento de SAP; los 5 puestos de categoría P-3 complementarían la capacidad en líneas de trabajo fundamentales, como las de Planificación y Consolidación de las Operaciones, planificación de la demanda, coordinación de procesos, gestión de soluciones y SAP BASIS/transporte; el puesto de categoría P-2 reforzaría la Gestión del Capital Humano/nómina de sueldos; y los 3 puestos del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) reforzarían la capacidad técnica en materia de Planificación y Consolidación de las Operaciones, programación de viajes y HANA/inteligencia institucional.

127. En 2017 y 2018, en total se suprimieron 34 puestos y se crearon 16. Además, como se informó en 2017, 14 puestos que quedaron vacantes entre mayo de 2016 y agosto de 2017 se reclasificaron para apoyar la reorganización. Entre septiembre de 2017 y julio de 2018, se reclasificaron otros 9 puestos con ese mismo fin. Esa amplia reorganización de funciones y los programas de capacitación sobre SAP adaptados individualmente para el personal del proyecto garantizaron la autosuficiencia en el apoyo a las funciones existentes y la creación de la capacidad necesaria para desarrollar e implantar la mayor parte de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja sin recurrir a un integrador de sistemas. Se ha realizado una iniciativa similar en

relación con los contratistas, lo que ha fortalecido la capacidad del proyecto durante la intensa fase de desarrollo del *software*. La reorganización propuesta en el presente informe da continuidad a esos tres años de esfuerzos para crear una estructura jerárquica equilibrada y distribuida entre las diferentes esferas funcionales y técnicas dependiendo de la complejidad subyacente.

VIII. Gestión de riesgos

128. En la sección XXI, párrafos 7, 9 y 10, de su resolución 72/262 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que determinara y gestionara de manera proactiva los riesgos principales existentes y los que pudieran plantearse para la consecución de los objetivos del proyecto y la plena aplicación del proyecto, y reiteró la importancia de que se tuvieran en cuenta las lecciones aprendidas de las implantaciones anteriores a fin de velar por unas implantaciones más fluidas en lo sucesivo y evitar esfuerzos amplios de estabilización.

129. En su séptimo informe sobre la marcha del proyecto, la Junta de Auditores expresó su aprecio por “la tendencia de reducción del número de problemas en sucesivas implantaciones respecto de grupos anteriores”. En 2018, tras la auditoría de la Junta, se ha mantenido la tendencia de implantaciones fluidas pese al carácter diverso de esas implantaciones.

130. Habida cuenta de que la Ampliación 2 de Umoja es voluminosa y de gran alcance, abarca muchas funciones en líneas de trabajo interdependientes y afecta a numerosos usuarios que no han utilizado nunca Umoja, las lecciones aprendidas sugieren que, para que la implantación y la adopción por los usuarios sean un éxito, se precisa un buen programa de gestión del cambio que incluya una capacitación eficaz y apoyo posterior a la implantación. Entre las medidas de mitigación de los riesgos ya establecidas figuran la segmentación de los interesados, las comunicaciones selectivas, una estrategia de capacitación renovada, la intervención temprana de los equipos institucionales ampliados, un mayor apoyo en la fase de entrada en funcionamiento y después de ella, y los ajustes en el apoyo posterior a la implantación.

131. La Secretaría es el único cliente de SAP para algunas de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, lo cual incrementa los riesgos de la implementación. El proyecto se ha ocupado de mitigar esos riesgos con una combinación de pruebas de concepto, pruebas exhaustivas en estrecha colaboración con el proveedor del *software* y una implementación gradual.

132. La Ampliación 2 aumenta considerablemente la complejidad técnica de Umoja por tres motivos concretos: a) se han añadido a la arquitectura de Umoja varios productos SAP nuevos; b) la gama de productos que no son de SAP se ha ampliado considerablemente, con el consiguiente aumento de la complejidad de la integración y la diversidad de interfaces de usuario; y c) los diferentes grupos de usuarios accederán a Umoja de maneras distintas, sobre la base de las funciones. Para mitigar los riesgos conexos, el proyecto ha invertido mucho en capacitar a su personal en los nuevos productos, ha reforzado temporalmente su capacidad para el diseño y el desarrollo de *software* mediante la incorporación de contratistas, ha realizado múltiples exámenes especializados de toda la arquitectura de Umoja, y ha actualizado parte del *software* de SAP para mejorar la integración con los productos que no son de SAP y fortalecer el acceso a Umoja de los usuarios externos.

133. Aunque las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se están desarrollando simultáneamente con objeto de cumplir unos plazos muy exigentes, es preciso integrar muchas de ellas con miras a la automatización del proceso integral. Por ejemplo, la recaudación de fondos requiere planificación estratégica y formulación

de presupuestos para dar contenido sustantivo a los llamamientos, gestión de eventos para las campañas, y contabilidad financiera y gestión de subvenciones para registrar los acuerdos de contribución. La gestión de las interdependencias hace necesario adoptar criterios de integración provisionales.

134. Al tiempo que se implanta la Ampliación 2 de Umoja se están redistribuyendo los recursos para crear una capacidad sostenible de apoyo a un sistema que es cada vez más complejo. Los responsables del proceso también tienen la presión de apoyar el desarrollo y la implantación de la Ampliación 2 de Umoja mientras atienden la demanda de mejoras continuas y apoyo a las funciones ya implantadas. Sin financiación para las actividades de implantación, los departamentos tienen dificultades para apoyar la Ampliación 2 de Umoja, lo que limita el ritmo y la calidad de las mejoras. El proyecto Umoja ayudará en mayor medida a las principales esferas institucionales a fortalecer su capacidad, especialmente para apoyar iniciativas interfuncionales destinadas a mejorar el desempeño institucional.

135. Las negociaciones en curso con el proveedor del *software* presentan riesgos relacionados con la implantación oportuna del *software* de gestión de la cadena de suministro y el apoyo futuro al *software* de Gestión del Capital Humano/nómina de sueldos. Los cambios en los criterios de medición de la concesión de licencias para los productos existentes también plantean riesgos financieros que es necesario gestionar.

136. Por lo general, los cambios que propone la Comisión de Administración Pública Internacional deben implementarse en plazos muy breves una vez que la Asamblea General los aprueba. Desde el punto de vista contractual, esa aprobación constituye la base para que SAP modifique el *software* sin costo. Como la implementación suele realizarse muy poco después de que la Asamblea General dé su aprobación, la Secretaría tiene que aplicar soluciones provisionales, seguidas de la implementación retroactiva de las modificaciones del *software* facilitadas por SAP, lo cual aumenta la presión que soportan los expertos en el proceso en materia de pruebas y capacitación, por ejemplo.

Evaluación del grado de preparación institucional

137. En la sección XXI, párrafo 11, de su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que en su plan de implantación progresiva para la aplicación de Umoja realizara una evaluación exhaustiva y objetiva del grado de preparación de la Organización para el cambio institucional, a fin de evitar efectos imprevistos y nuevos exámenes innecesarios después de la aplicación, y que le presentara las conclusiones.

138. El Secretario General señaló en su informe anterior que el calendario de implantación era muy acelerado y que para mitigar los riesgos en algunos casos convendría dar preferencia a la implantación gradual. La Junta de Auditores también había observado (véase [A/71/180](#)) que la decisión de dar prioridad a que se cumpliera el calendario de implantación, sin tener en cuenta la necesidad de garantizar que la Organización estuviera preparada para ello había aumentado la magnitud de los problemas con que se había tropezado. La Junta también ha puesto de relieve los riesgos que presenta la implantación de la Ampliación 2 de Umoja (véase [A/73/169](#), párr. 136). En consecuencia, se ha moderado el plan de implantación de cada solución de la Ampliación 2 por los desafíos que plantea la adopción por los usuarios, así como por la complejidad técnica de la solución. La experiencia obtenida a raíz de implantaciones anteriores de Umoja refuerza la conveniencia de aplicar una estrategia conservadora que implique una implantación inicial de las nuevas funciones en un grupo más pequeño para valorar los problemas de gestión del cambio antes de proceder a la implantación general. Al optar por una implantación más lenta en cuya implementación no intervenga

un integrador de sistemas, se evita la posterior necesidad de transferencia de conocimientos teóricos y prácticos, costosa en tiempo y dinero.

139. Recientemente se contrató a una empresa de consultoría independiente para que evaluara las posibles lagunas de preparación de la Secretaría para la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, sobre la base de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas de otras grandes y complejas implementaciones de proyectos de planificación de los recursos institucionales. La empresa recomendó conectar de manera más clara y visible Umoja con el programa de reformas del Secretario General, implantar la Ampliación 2 de Umoja lentamente y centrarse estratégicamente en las funciones esenciales para el programa de reformas, crear capacidad específica en gestión de la transformación para fortalecer la gobernanza y la gestión del cambio, movilizar al personal directivo de nivel medio como pioneros del cambio transformador, ampliar los planes de capacitación para incluir en ellos mecanismos de rendición de cuentas, y prever recursos para el mantenimiento de Umoja, las mejoras y la gestión del cambio. Algunas de las recomendaciones ya se han aplicado; otras se están evaluando y se aplicarán de manera progresiva.

IX. Recursos necesarios para 2018-2019

140. En su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, publicado en septiembre de 2017, el Secretario General propuso una suma de 77.578.200 dólares para 2018-2019, después de tener en cuenta los saldos no utilizados de recursos ya aprobados. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó que, a la espera de que se presentase el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto, así como el siguiente informe de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados, la Asamblea General aprobara recursos por valor de 62.062.600 dólares (el 80% de los recursos solicitados) para sufragar las necesidades del proyecto en 2018-2019. En su resolución 72/262 A, la Asamblea General aprobó recursos por valor de 62.062.600 dólares para 2018-2019, tal y como había recomendado la Comisión Consultiva, y decidió también que el total de gastos del proyecto al 31 de diciembre de 2018 no debía superar los 516.738.500 dólares.

141. Los gastos hasta el final del bienio 2016-2017, que figuran en el cuadro 4, reflejan el saldo no utilizado arrastrado.

Cuadro 4

Gastos acumulados hasta el final del bienio 2016-2017 (al 31 de agosto de 2018)

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Aprobados 2008-2017</i>	<i>Efectivos 2008-2017</i>	<i>Saldo no utilizado 2008-2017</i>
Puestos	104 501,6	100 951,0	3 550,6
Otros gastos de personal	55 601,6	53 634,1	1 967,5
Consultores y expertos	3 348,4	2 867,4	481,0
Viajes del personal	6 879,9	6 104,2	775,7
Servicios por contrata	223 099,2	205 050,4	18 048,8
Gastos generales de funcionamiento	23 833,4	22 630,5	1 202,9
Suministros y materiales	976,5	900,9	75,6
Mobiliario y equipo	47 922,8	46 838,3	1 084,5
Total	466 163,4	438 976,8	27 186,6

142. El saldo no utilizado a fines de 2017, estimado en el noveno informe sobre la marcha del proyecto en 4,367 millones de dólares, ha aumentado hasta 27,187 millones, en primer lugar, debido a la reorganización continua de funciones y el ajuste de la cartera de contratistas para reducir su número y la remuneración por hora, en segundo lugar, por la decisión de no contratar ni un integrador de sistemas ni los servicios profesionales de SAP para dos proyectos fundamentales de la Ampliación 2 de Umoja y, en tercer lugar, porque determinadas licencias de *software* resultaron ser innecesarias.

143. En el cuadro 5 se resumen las estimaciones de las necesidades de recursos por objeto de gastos para 2018 y 2019, teniendo en cuenta los gastos efectivos a fines de agosto de 2018 y la marcha del proyecto, y en el cuadro 6 se presenta la estimación de los gastos acumulados del proyecto hasta fines de 2019.

Cuadro 5
Recursos necesarios para 2018-2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2018 Efectivos ^a	Previstos 2018	Previstos 2019	Previstos 2018-2019	Aprobados 2018-2019	Recursos adicionales necesarios 2018-2019	Saldo no utilizado de recursos aprobados	Recursos necesarios 2018-2019
Puestos	6 895,7	11 000,0	12 500,0	23 500,0	19 900,0	3 600,0	3 550,6	49,4
Otros gastos de personal	3 446,5	5 760,0	8 472,0	14 232,0	9 295,5	4 936,5	1 967,5	2 969,0
Consultores	424,6	600,0	800,0	1 400,0	205,1	1 194,9	481,0	713,9
Viajes del personal	208,8	500,0	725,0	1 225,0	430,9	794,1	775,7	18,4
Servicios por contrata	19 917,0	29 414,4	30 205,0	59 619,4	30 311,3	29 308,1	18 048,8	11 259,3
Gastos generales de funcionamiento	1 485,7	2 100,0	2 184,4	4 284,4	2 750,0	1 534,4	1 202,9	331,5
Suministros y materiales	7,6	100,0	100,0	200,0	8,3	191,7	75,6	116,1
Mobiliario y equipo	92,6	140,0	150,0	290,0	(838,5)	1 128,5	1 084,5	44,0
Mejora de locales	14,0	14,0		14,0		14,0		14,0
Total	32 492,5	49 628,4	55 136,4	104 764,8	62 062,6	42 702,2	27 186,6	15 515,6

^a Gastos al 31 de agosto de 2018.

Cuadro 6
Recursos necesarios totales previstos para el proyecto Umoja

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Aprobados 2008-2019	Recursos necesarios adicionales 2018-2019	Total
Puestos	127 673,5	49,4	127 722,9
Otros gastos de personal	61 610,1	2 969,0	64 579,1
Consultores	3 039,6	713,9	3 753,5
Viajes del personal	7 717,4	18,4	7 735,8
Servicios por contrata	252 993,7	11 259,3	264 253,0
Gastos generales de funcionamiento	26 997,7	331,5	27 329,2

	Aprobados 2008-2019	Recursos necesarios adicionales 2018-2019	Total
Suministros y materiales	868,7	116,1	984,8
Mobiliario y equipo	47 325,3	44,0	47 369,3
Mejora de locales	–	14,0	14,0
Total	528 226,0	15 515,6	543 741,6

Puestos y otros gastos de personal

144. Las necesidades estimadas por valor de 12.500.000 dólares para 2019 permitirán sufragar los sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a 72 puestos (1 Subsecretario General, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 9 del Cuadro de Servicios Generales (categoría principal) y 5 del Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) en 2019. Esta estructura refleja la reorganización detallada en la sección VII y es esencial para llevar a efecto la instrucción de la Asamblea General de crear la capacidad sostenible necesaria para apoyar la solución y dotar de un liderazgo adecuado a la gestión del proyecto.

145. En 2019, las necesidades estimadas para otros gastos de personal ascenderán a un total de 8.472.000 dólares, desglosados en 5.972.000 dólares para sufragar 36 puestos temporarios para el proyecto y 2.500.000 dólares de reserva adicional para sufragar la continuación de los contratos con empresas y expertos técnicos con objeto de complementar la plantilla ordinaria del proyecto. El número exacto y la distribución de esas 36 plazas temporarias se ajustará a lo largo del año según evolucionen las necesidades y la disponibilidad de conocimientos especializados.

146. El monto de 2.500.000 dólares indicado se utilizará como recursos de reserva para sufragar servicios de expertos en procesos institucionales, cuya disponibilidad oportuna es esencial para cumplir el calendario, y para crear una capacidad institucional sostenible cuando el proyecto esté integrado. Se trata de una necesidad que ha puesto de manifiesto la experiencia del año anterior y que se ha señalado como riesgo en la evaluación del grado de preparación institucional. Como la adopción de la Ampliación 2 de Umoja implica una gestión del cambio considerable, parte de los recursos se destinará a prestar apoyo en ámbitos funcionales o geográficos específicos, según proceda.

Consultores y expertos, y servicios por contrata

147. Como la complejidad técnica ha aumentado mucho y no se va a recurrir a un integrador de sistemas para la Ampliación 2 de Umoja, se está reforzando el equipo básico con una combinación de consultores que poseen conocimientos especializados y servicios por contrata de proveedores. Se necesitarán créditos por valor de 800.000 dólares para contar en 2019 con los servicios continuos de hasta 10 consultores, a los que se contratará por períodos de tiempo variables según las necesidades de desarrollo de *software* y servicios de apoyo, a unas tarifas que oscilarán entre 8.000 y 10.500 dólares mensuales, de conformidad con las tarifas establecidas en la instrucción administrativa sobre los consultores y contratistas ([ST/AI/2013/4](#)).

148. Las necesidades de recursos previstas para 2019 en concepto de servicios por contrata ascienden a 30.205.000 dólares y se destinarán a sufragar diversos productos y servicios especializados. Incluyen 1.500.000 dólares para un equipo de apoyo externo (del integrador de sistemas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja), que comprende una combinación de tarifas fijas y recursos materiales y de tiempo, y 3.100.000 dólares que se destinarían a sufragar un servicio de apoyo especial para

resolver problemas relacionados con los productos, en particular de rendimiento, prestado por el proveedor del software (SAP). Como el proyecto ha asumido la mayor parte del desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja, cuenta con dos proveedores para complementar el personal del proyecto con un equipo *in situ* de desarrolladores experimentados; la gestión de ese personal está a cargo del equipo del proyecto, y la tarifa por hora podría oscilar entre 120 y 144 dólares.

149. Se ha previsto un monto de 5.000.000 dólares para sufragar licencias de software nuevas o adicionales en 2019 que apoyen el uso de la Ampliación 2 de Umoja, incluido un año de mantenimiento a partir de la fecha de compra de conformidad con la práctica habitual en el sector. El monto indicado no comprende el costo anual de mantenimiento de las licencias que ya están en uso, porque se presupuestan en la sección correspondiente a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

150. En la partida de servicios por contrata para 2019 se incluyen unas necesidades estimadas de 700.000 dólares para la capacitación técnica sobre SAP a fin de seguir desarrollando las aptitudes técnicas del personal básico del proyecto en esa esfera, con miras a depender cada vez menos de recursos por contrata.

Viajes y capacitación del personal del proyecto

151. Los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja abarcan una amplia gama de funciones nuevas y un grupo muy diverso de interesados. Muchos usuarios internos utilizarán Umoja por primera vez (con la salvedad del autoservicio), y la solución se ampliará a diferentes grupos externos, como los asociados en la ejecución, los comisionistas de transporte, los donantes y los Estados Miembros. La gestión del cambio, la asistencia durante el período de estabilización, la formación de formadores y los cursos o reuniones informativas de seguimiento para grupos externos, entre otros, harán necesarios viajes de expertos en las funciones, en ocasiones respaldados también por expertos en los aspectos técnicos de las funciones. Se trata de una cuestión esencial para lograr una adopción por los usuarios adecuada y reducir los problemas después de la implantación.

152. La suma de 725.000 dólares corresponde a la demanda prevista de viajes de expertos en el proceso durante 2019 e incluye 175.000 dólares para sufragar viajes para la capacitación especializada sobre SAP del personal del proyecto.

Gastos generales de funcionamiento

153. Con los recursos en concepto de gastos generales de funcionamiento para 2019, estimados en 2.184.440 dólares, se sufragarán los gastos de alquiler (1.844.400 dólares, a razón de 15.900 dólares por persona y año), acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento informático (136.000 dólares) y comunicaciones (204.040 dólares).

Suministros y materiales, y mobiliario y equipo

154. En 2019 se necesitarán unos recursos estimados de 100.000 dólares en concepto de suministros y material de oficina y de 150.000 dólares en concepto de mobiliario y equipo para atender a las necesidades del personal del proyecto, incluida la sustitución de equipo (computadoras portátiles).

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

A. Financiación propuesta de las necesidades de recursos previstas para 2018 y 2019

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

156. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe los recursos necesarios para finalizar las actividades que se tiene previsto llevar a cabo en 2018 y 2019. La financiación propuesta de estas necesidades se prorratearía de conformidad con el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado, según figura en el cuadro 7.

Cuadro 7

Resumen de las necesidades de recursos adicionales propuestas para 2018 y 2019, por fuente de financiación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de los fondos</i>	<i>Recursos aprobados</i>	<i>Total de necesidades</i>	<i>Necesidades de recursos adicionales propuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto ordinario	79 233,9	81 372,7	2 138,8	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	327 500,1	337 257,3	9 757,2	62
Recursos extrapresupuestarios	121 492,0	125 111,6	3 619,6	23
Total	528 226,0	543 741,6	15 515,6	100

B. Medidas que se recomiendan para su adopción por la Asamblea General

157. Se solicita a la Asamblea General que:

a) Tome nota de los progresos realizados en la implementación de Umoja desde la publicación del noveno informe sobre la marcha del proyecto;

b) Apruebe las necesidades de recursos para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2019, presentadas en el cuadro 5 y basadas en la reorganización descrita en la sección VII;

Presupuesto por programas

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

adicional de los costos del proyecto Umoja que deberá financiarse con cargo al presupuesto ordinario hasta el 31 de diciembre de 2019;

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

d) Observe que se incluirán necesidades de recursos por valor de 9.757.200 dólares en las necesidades posteriores de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020;

Recursos extrapresupuestarios

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

Calendario de implantación de Umoja, 2013-2016

2013

JUL. **PILOTO – FUNDAMENTOS**
FPNUL, OCENUL

NOV. **GRUPO 1 – FUNDAMENTOS**
Misiones de mantenimiento de la paz

2014

MAR. **GRUPO 2 – FUNDAMENTOS**
Misiones políticas especiales

JUL. **PILOTO – INTEGRACIÓN**
MINUSTAH

BIENES INMUEBLES
Entidades de las Naciones Unidas en Nueva York, Nairobi y Addis Abeba

NOV. **BIENES INMUEBLES**
Todas las demás entidades de las Naciones Unidas

2015

JUN. **GRUPO 3 – INTEGRACIÓN**
OCAH (a nivel mundial), entidades de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN, PNUMA, ONU-Hábitat), 1 comisión regional (CESPAP) y UNAKRT

NOV. **GRUPO 4 – INTEGRACIÓN**
Sede de las Naciones Unidas, Oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra y Viena, CEPA, CESPAP, CEPAL, CEPE y tribunales internacionales

GRUPO 4 – AMPLIACIÓN 1
Personal de contratación internacional de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales

2016

JUL. **PRESTACIÓN DE SERVICIOS**
Misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales

COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL – FASE 1, PARTE 1
Cambios en los elementos relacionados con el traslado y subsidios y prestaciones por servicio sobre el terreno

AGO. **ESTADOS FINANCIEROS – VOLUMEN II**
Operaciones de mantenimiento de la paz

NOV. **GRUPO 5 – AMPLIACIÓN 1**
Personal de contratación nacional y personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales

COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL – FASE 1, PARTE 2
Nuevo incentivo por movilidad y supresión de la prestación por no reembolso de gastos de mudanza

Abreviaciones: CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

Anexo II

Calendario de implantación de Umoja, 2017-2019



2017

T1	<p>COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL – FASE 2, PARTE 1 Medidas provisionales para la escala de sueldos unificada, medidas transitorias y otros cambios con efecto a partir del 1 de enero de 2017</p> <p>ESTADOS FINANCIEROS – VOLUMEN 1 PNUMA, ONU-Hábitat, UNODC, tribunales internacionales y CCI</p>	T2		T3	<p>COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL – FASE 2, PARTE 2 Cambios retroactivos al 1 de enero de 2017</p> <p>GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Proyecto de desactivación del sistema Galileo y tramitación de entrada y salida</p>	T4	
----	---	----	--	----	--	----	--

2018

T1	<p>COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL – FASE 3 Subsidio de educación</p> <p>DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PÚBLICA – MIGRACIÓN UMOJA Personal de centros de información de las Naciones Unidas administrado por el PNUD en América Latina y Asia</p> <p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS Ventanilla única – Sede de las Naciones Unidas</p>	T2	<p>DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD – MIGRACIÓN A UMOJA Personal del Cuadro Orgánico administrado por el PNUD</p> <p>MÓDULO DE VIAJES DE UMOJA – GRUPO 5 Personal de contratación nacional, personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas, consultores y contratistas individuales, voluntarios de las Naciones Unidas y demás personal no de plantilla</p>	T3	<p>ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO Actualización de HANA – renovación de la infraestructura para adecuar la tecnología HANA a los requisitos de software de la Ampliación 2 de Umoja</p> <p>DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PÚBLICA – MIGRACIÓN UMOJA Personal de centros de información de las Naciones Unidas administrado por el PNUD en África, Asia Central y Oriente Medio</p> <p>ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Y DEL PORTAL</p> <p>GESTIÓN DEL ESPACIO INMOBILIARIO Sede de las Naciones Unidas, oficinas fuera de la Sede y comisiones regionales</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Funciones de planificación</p> <p>RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS DONANTES – GRUPO 1 Gestión de las relaciones con los donantes</p>	T4	<p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS – GRUPO 1 Gestión de participantes en reuniones</p> <p>GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Gestión del transporte, seguimiento y localización y planificación de la demanda (piloto)</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN – GRUPO 1 Gestión del programa de donantes, gestión de las solicitudes, los acuerdos y la situación financiera de los asociados en la ejecución</p> <p>REEMBOLSOS Y PAGOS A LOS PAÍSES QUE APORTAN CONTINGENTES Y FUERZAS DE POLICÍA Declaración de necesidades de la unidad, memorando de entendimiento y mejoras del equipo de propiedad de los contingentes</p>
----	--	----	---	----	--	----	---

2019

T1	<p>REEMBOLSOS Y PAGOS A LOS PAÍSES QUE APORTAN CONTINGENTES Y FUERZAS DE POLICÍA Cálculos, reclamaciones y pagos sujetos y no sujetos a informe de verificación</p>	T2	<p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS – GRUPO 2 Gestión de participantes en reuniones</p> <p>REEMBOLSOS Y PAGOS A LOS PAÍSES QUE APORTAN CONTINGENTES Y FUERZAS DE POLICÍA Presentación de informes y pagos relacionados con los efectivos</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Gestión del desempeño en relación con las contribuciones voluntarias</p> <p>RECAUDACIÓN DE FONDOS Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS DONANTES – GRUPO 2 Gestión de los llamamientos y los acuerdos con los donantes</p> <p>GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LA EJECUCIÓN – GRUPO 2 Registro, evaluación avanzada, gestión de riesgos, supervisión y evaluación de los asociados en la ejecución</p>	T3	<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Gestión del desempeño para las operaciones de mantenimiento de la paz</p>	T4	<p>GESTIÓN DE CONFERENCIAS Y EVENTOS – GRUPO 3 Gestión de participantes en reuniones</p>
----	--	----	--	----	--	----	---

Abreviaciones: CCI, Centro de Comercio Internacional; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Anexo III

Gastos y entregables del proyecto Umoja

(En dólares de los Estados Unidos)

Año	Fase del proyecto	Productos obtenidos	Mes	Gastos de personal	Gastos no relacionados con el personal	Total
2008	Inicio del proyecto	Actividades relacionadas con la puesta en marcha	Junio	1 005 581	15 988	1 021 569
		Incorporación de personal nuevo	Diciembre			
	Diseño del proceso	Inicio del borrador de alcance del proyecto y de las labores relativas a la fase de preparación	Diciembre	414 063	125 713	539 775
	Infraestructura (incl. <i>hardware</i>)	<i>Hardware</i>	Junio		951 800	951 800
Total				1 419 643	1 093 501	2 513 145
2009	Inicio del proyecto	Fase de preparación concluida	Febrero	2 968 503	258 028	3 226 531
		Análisis de estrategias de implementación, hipótesis, modelos de determinación de costos y análisis de beneficios para el esquema operativo	Julio			
	Diseño del proceso	Documentación del proceso, inventario de los sistemas existentes, documentación sobre las conclusiones de los talleres de diseño de alto nivel y modelos de determinación de los costos de la implementación elaborados	Julio	1 222 325	9 129 502	10 351 827
		Diseño inicial concluido: estudio de viabilidad preliminar y diseño de alto nivel elaborados	Julio			
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Junio		1 608 197	1 608 197
Total				4 190 828	10 995 727	15 186 555
2010	Diseño del proceso	Primer borrador de los documentos de diseño concluido; conjunto de procesos reestructurados elaborado	Mayo	7 460 743	25 401 049	32 861 792
		Diseño detallado de futuros procesos institucionales concluido; estudio actualizado de beneficios elaborado; programas de gestión del cambio y de comunicaciones iniciados; y posibles cambios en las normas, la reglamentación, las políticas y los procedimientos de la Organización para optimizar los procesos institucionales analizados	Agosto			
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>			19 765 923	19 765 923
Total				7 460 743	45 166 972	52 627 715

Año	Fase del proyecto	Productos obtenidos	Mes	Gastos de personal	Gastos no relacionados con el personal	Total
2011	Diseño del proceso	Estructura institucional del sistema de planificación de los recursos institucionales concluida	Agosto	13 809 976	23 845 325	37 655 301
		Documentación y creación de prototipos de diseño de los futuros procesos concluidos	Agosto			
		Base de datos de todos los sistemas de información existentes con miras a su posible sustitución o su integración en Umoja creada	Agosto			
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		4 745 257	4 745 257
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Junio		5 680 827	5 680 827
Total				13 809 976	34 271 409	48 081 385
2012	Diseño del proceso	Diseño de los procesos de los Fundamentos concluido	Agosto	3 509 825	7 343 234	10 853 059
		Diseño de los procesos de integración en curso				
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		7 241 206	7 241 206
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Junio		4 256 150	4 256 150
	Fundamentos	Integrador de sistemas contratado	Julio	4 992 612	18 202 914	23 195 526
		Diseño de los procesos de los Fundamentos concluido	Agosto			
	Integración	Emplazamientos para el piloto seleccionados. Calendario analizado y revisado				
	Examen de los componentes de la integración. Calendario con los subconjuntos experimentales y los posteriores subconjuntos funcionales revisado	Agosto	8 347 418	2 484 126	10 831 544	
Total				16 849 855	39 527 630	56 377 485
2013	Diseño del proceso	Diseño de la solución integrada en vías de aplicación		5 051 595	9 421 164	14 472 760
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		11 101 130	11 101 130
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Octubre		7 526 982	7 526 982
	Fundamentos	Materiales de capacitación elaborados y capacitación impartida	Marzo	7 185 731	25 278 059	32 463 789
		Desarrollo y pruebas de la solución Fundamentos de Umoja concluidos	Mayo			
		Piloto en la FPNUL y la OCENUL	Julio			
		Grupo 1: Fundamentos implantado en todas las misiones de mantenimiento de la paz	Noviembre			

Año	Fase del proyecto	Productos obtenidos	Mes	Gastos de personal	Gastos no relacionados con el personal	Total
	Integración	Diseño, desarrollo y pruebas de la solución integrada (en vías de aplicación)	Diciembre	12 014 211	3 309 143	15 323 354
	Total			24 251 537	56 636 478	80 888 015
2014	Diseño del proceso	Diseño de la solución de integración concluido	Marzo		950 794	950 794
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		290 956	290 956
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Junio	965 358	4 512 443	5 477 801
	Fundamentos	Grupo 2: Fundamentos implantado en todas las misiones políticas especiales; Bienes Inmuebles implantado en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUN y la CEPA	Marzo		6 026 253	6 026 253
		Bienes Inmuebles implantado en toda la Secretaría	Noviembre			
	Mejoras continuas y apoyo a la producción	Actividades de preparación del apoyo a la producción concluidas para el Grupo 2: entrada en funcionamiento de los Fundamentos para el período de estabilización y el apoyo a la producción	Marzo	11 825 637	18 675 107	30 500 744
		Actividades de preparación del apoyo a la producción concluidas para la entrada en funcionamiento del piloto sobre el período de estabilización y el apoyo a la producción en la MINUSTAH	Julio			
	Integración	Materiales de capacitación elaborados y capacitación impartida	Mayo	11 342 958	14 775 431	26 118 388
		Desarrollo y pruebas de la solución de integración de Umoja (procesos relacionados con los recursos humanos y los viajes) concluidos	Mayo			
		Piloto de la Ampliación 1 implantado en la MINUSTAH	Julio			
	Total			24 133 952	45 230 985	69 364 937
2015	Diseño del proceso	Examen y actualización de la solución de diseño	Febrero		278 762	278 762
	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		3 401 360	3 401 360
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Diciembre	848 147	3 072 387	3 920 533
	Fundamentos	Gobernanza de los datos maestros e informes relativos a la inteligencia institucional abordados	Julio		1 766 828	1 766 828
	Mejoras continuas y apoyo a la producción	Actividades de preparación del apoyo a la producción concluidas para el Grupo 3: entrada en funcionamiento de los Fundamentos para el período de estabilización y el apoyo a la producción	Junio	10 389 795	7 141 214	17 531 009
		Actividades de preparación del apoyo a la producción concluidas para el Grupo 4: entrada en funcionamiento de los Fundamentos y la Ampliación 1 para el período de estabilización y el apoyo a la producción	Noviembre			

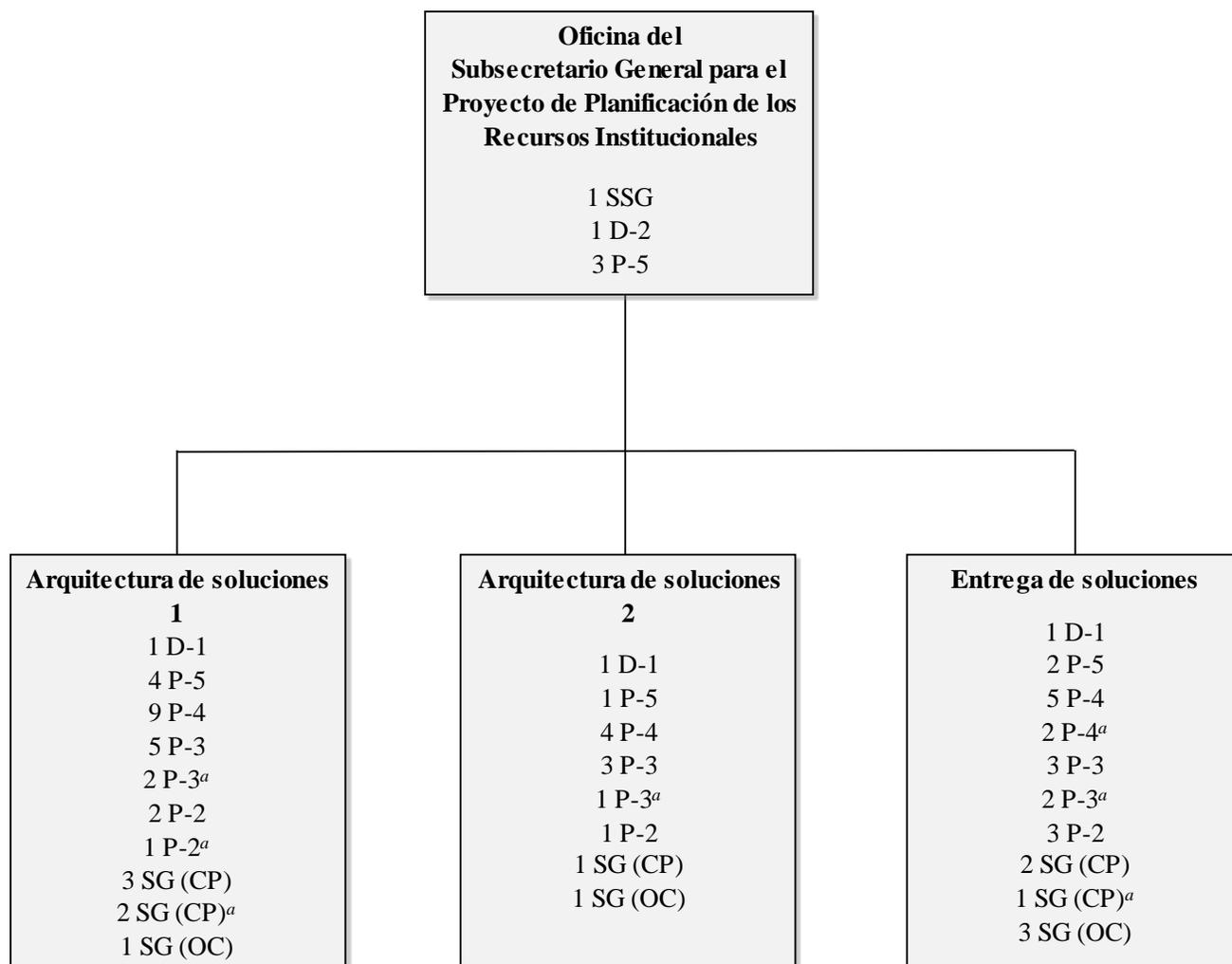
Año	Fase del proyecto	Productos obtenidos	Mes	Gastos de personal	Gastos no relacionados con el personal	Total
	Integración	Grupo 3: Fundamentos y Ampliación 1 implantados en la OCAH, la ONUN, el PNUMA, ONU-Hábitat, la CESPAP y la UNAKRT	Junio	9 965 722	5 289 350	15 255 071
		Grupo 4: Fundamentos y Ampliación 1 implantados en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUG, la ONUV, la CEPA, la CESPAP, la CEPAL, la CEPE y los tribunales internacionales	Noviembre			
		Grupo 4: Ampliación 1 implantada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Noviembre			
	Total			21 203 663	20 949 900	42 153 563
2016	Infraestructura	Hardware	Junio	842 376	2 308 129	3 150 505
	Mejoras continuas y apoyo a la producción	Prestación de servicios implantada en las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Julio	14 838 146	10 202 600	25 040 746
		Apoyo a la producción a nivel mundial prestado y sistema de transacciones, portal de autoservicio e inteligencia institucional mejorados. Capacitación centrada en el desarrollo de la capacidad local	Septiembre			
	Integración	Estados financieros (Vol. II)	Agosto	3 369 504	9 609 492	12 978 996
		Colaboración B2B con Office Depot implementada	Octubre			
		Grupo 5: Ampliación 1 implantada para el personal de contratación nacional y el personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas de las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz	Noviembre			
	Ampliación 2 de Umoja	Estrategia de implantación de la Ampliación 2 preparada	Agosto	1 895 346	1 435 362	3 330 708
		Procesos de evaluación del esfuerzo necesario y las dependencias en las fases de elaboración e implantación examinados	Julio			
		Redistribución de los recursos iniciada	Julio			
	Total			20 945 372	23 555 583	44 500 955
2017	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		1 631 250	1 631 250
	Infraestructura	Hardware	Agosto		86 100	86 100
	Mejoras continuas y apoyo a la producción	Cuestiones relativas al equipo de tareas posteriores a la implantación de Umoja en el Grupo 3 y el Grupo 4 resueltas	Mayo	107 148	450	107 598
	Integración	Estados financieros (Vol. I), PNUMA, ONU-Hábitat, UNODC, tribunales internacionales y CCI	Febrero	13 825 136	4 251 084	18 076 220
		Fase 1 de la interfaz CMT con la CAPI concluida	Julio			
		Estados financieros (Vol. II): pruebas posregresión concluidas	Agosto			

Año	Fase del proyecto	Productos obtenidos	Mes	Gastos de personal	Gastos no relacionados con el personal	Total
	Ampliación 2 de Umoja	Gestión de la cadena de suministro (fase 1) finalizada - proyecto de desentradada en funcionamiento del sistema Galileo	Septiembre	2 410 596	5 431 318	7 841 914
		Diseño y desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja: formulación de presupuestos, recaudación de fondos, asociados en la ejecución, pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía, y gestión de conferencias y eventos	En curso			
Total				16 342 880	11 400 202	27 743 082
2018	Infraestructura	Licencias y mantenimiento del <i>software</i>	Enero		2 273 332	2 273 332
	Infraestructura	<i>Hardware</i>	Junio		994 500	994 500
	Mejoras continuas y apoyo a la producción	Mejoras en el sistema para racionalizar la implementación de los cambios en la escala de sueldos, la prestación por familiar a cargo y las primas de idiomas; actualización de la solución de viajes fácil de usar	Junio	466 985	306 694	773 679
		Conversión del personal de contratación internacional del Departamento de Seguridad administrado por el PNUD en personal administrado por la Secretaría y migración a Umoja	Junio			
		Personal de los centros de información de las Naciones Unidas administrado por el PNUD trasladado a Umoja	Febrero, julio			
	Integración	Solución de viajes de Umoja implantada en todas las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales, para apoyo a la gestión de los viajes de más de 120.000 miembros del personal nuevos	Junio	3 775 809	4 792 669	8 568 478
		Gestión del espacio inmobiliario implantada en la Sede de las Naciones Unidas, la ONUG y la CEPAL, así como en la ONUV, la ONUN, la CEPA, la CESPAP y la CESPAP	Septiembre			
	Ampliación 2 de Umoja	Diseño, desarrollo y prueba de productos de la Ampliación 2	En curso	6 099 399	13 783 066	19 882 465
Total				10 342 193	22 150 261	32 492 454

Abreviaciones: CAPI, Comisión de Administración Pública Internacional; CCI, Centro de Comercio Internacional; CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; DS, Departamento de Seguridad; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUV, Oficina de las Naciones Unidas en Viena; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge; UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Anexo IV

Organigrama y distribución de los puestos para 2019



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

^a Puesto nuevo.