



Asamblea General

Distr. general
12 de octubre de 2020
Español
Original: inglés

Septuagésimo quinto período de sesiones

Temas del programa 141 y 154

Proyecto de presupuesto por programas para 2021

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

Informe duodécimo y final 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 Umoja de planificación de los recursos institucionales. En él se presenta información actualizada desde la publicación en octubre de 2019 del undécimo informe sobre la marcha del proyecto ([A/74/478](#)). Esta es la duodécima y última actualización anual sobre los progresos del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales, conforme a lo solicitado por la Asamblea General.

La implantación de la Ampliación 2 de Umoja, que abarca el 41 % de los procesos de Umoja, se habrá completado para el 31 de diciembre de 2020. Como parte del proceso de mejoras continuas, se buscarán otras oportunidades de integración y perfeccionamiento identificadas durante las fases de diseño y desarrollo.

El número de usuarios de Umoja asciende en la actualidad a 46.731, distribuidos en 449 lugares. La base de usuarios se ha diversificado considerablemente mediante la incorporación de nuevas categorías de usuarios.

El presente informe contiene una propuesta para terminar la fase de proyecto de Umoja a finales de 2020 e incluye un plan de integración que entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2021, conforme a lo solicitado por la Asamblea General. También se incluyen las solicitudes de recursos para 2021 para las funciones integradas y se indica que los fondos no gastados a finales de 2020 se devolverán a los Estados Miembros, como decidió la Asamblea General en su resolución [74/263](#). Por último, se incluye información actualizada sobre los beneficios obtenidos y el costo total de propiedad.



Se solicita a la Asamblea General que: tome nota del informe final sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales; apruebe las necesidades de recursos para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y la doble relación jerárquica de esta; revise en consecuencia la consignación en el proyecto de presupuesto por programas para 2021; tome nota de las necesidades de recursos que se incluirán en las solicitudes posteriores para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y las que se financiarán con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico 2021; y apruebe las necesidades de recursos para 2021 para las actividades de apoyo institucional, que se financiarán con el saldo no utilizado a finales de 2020.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Antecedentes del proyecto	4
A. Estudio de viabilidad para Umoja y su posterior desarrollo	4
B. Novedades sobre el proyecto	5
C. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión	12
D. Gestión de riesgos.....	13
E. Lecciones aprendidas	13
III. Integración de Umoja	15
A. Modelo de gobernanza	15
B. Transformación de una necesidad institucional en una solución.....	17
C. Costo total de propiedad.....	25
D. Obtención de beneficios.....	26
IV. Recursos necesarios para 2021.....	31
V. Resumen de las necesidades de recursos y medidas que se solicitan a la Asamblea General	40
A. Necesidades de recursos totales para 2021	40
B. Propuesta de financiación de las necesidades de recursos previstas para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales	40
C. Propuesta de financiación de las necesidades de recursos para 2021 correspondientes al apoyo institucional	41
D. Medidas recomendadas para su adopción por la Asamblea General.....	41
 Anexos	
I. Implantación de Umoja, 2013-2017.....	43
II. Implantación de Umoja, 2018	44
III. Implantación de Umoja, 2019	45
IV. Implantación de Umoja, 2020	46
V. Gastos del proyecto Umoja por fase	47
VI. Propuesta de organigrama y distribución de puestos de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales	48
VII. Beneficios cualitativos de Umoja.....	49
VIII. Beneficios cuantitativos de Umoja	52
IX. Propuesta de ubicación de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	53
X. Propuesta de relación jerárquica de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en el Departamento de Apoyo Operacional.....	54

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 Umoja de planificación de los recursos institucionales. En él se presenta información actualizada desde la publicación del undécimo informe sobre la marcha del proyecto ([A/74/478](#)) y de la resolución [74/263](#) la Asamblea.

II. Antecedentes del proyecto

A. Estudio de viabilidad para Umoja y su posterior desarrollo

2. El proyecto Umoja se concibió originalmente como sucesor del Sistema Integrado de Información de Gestión y como medio de sustituir un mosaico de sistemas de tecnología de la información cuya capacidad técnica no podía seguir el ritmo de las necesidades institucionales de la Organización. Un sistema moderno de planificación de los recursos institucionales ayudaría a respaldar la eficacia y la rendición de cuentas de la Secretaría mejorando la continuidad de las operaciones, facilitando una mayor transparencia y salvaguardando la credibilidad mediante la mitigación de los riesgos de información errónea. La Asamblea General aprobó la sustitución del Sistema Integrado de Información de Gestión en la sección II de su resolución [60/283](#), y aprobó un marco de gobernanza, financiación inicial y la creación de una cuenta multianual en la sección II de su resolución [63/262](#).

3. Umoja es ahora una solución integral, y su funcionalidad se ha mejorado continuamente para asumir las funciones de sistemas heredados adicionales, proporcionando así un conjunto integrado y armonizado de procesos institucionales a un número cada vez mayor de clientes. Se ha convertido en un sistema global con una gran huella funcional, una robusta estructura e infraestructura técnica y una sólida plataforma de inteligencia institucional. Su base de usuarios se extiende más allá de la Secretaría e incluye a asociados externos, como los Estados Miembros y los participantes en reuniones. Además de facilitar la labor cotidiana de las Naciones Unidas, Umoja ha sido esencial para que la Secretaría pueda gestionar sus persistentes problemas de liquidez, así como para mantener la continuidad de las operaciones durante la actual pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

4. El vasto alcance del proyecto y sus muchos elementos diferentes hicieron necesario un enfoque gradual para completar las actividades de diseño y construcción y, al mismo tiempo, planificar y ejecutar las actividades necesarias para su implantación a nivel mundial y para la gestión del cambio. Debido a la complejidad de las funciones y a los estrictos plazos establecidos por la Asamblea General, se adoptó un enfoque de desarrollo “ágil” de software para permitir la implantación de Umoja en fases.

5. En su octavo informe anual sobre los progresos realizados en la implementación de Umoja ([A/74/153](#)), la Junta de Auditores observó que la implantación de Umoja a nivel mundial, que había afectado a más de 40.000 funcionarios en 400 lugares, era un logro significativo teniendo en cuenta la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. En su resolución [73/279](#) A, la Asamblea General acogió con beneplácito la ampliación de la base de usuarios de Umoja a 46.500 funcionarios repartidos en 420 lugares, y señaló que se trataba de un logro importante.

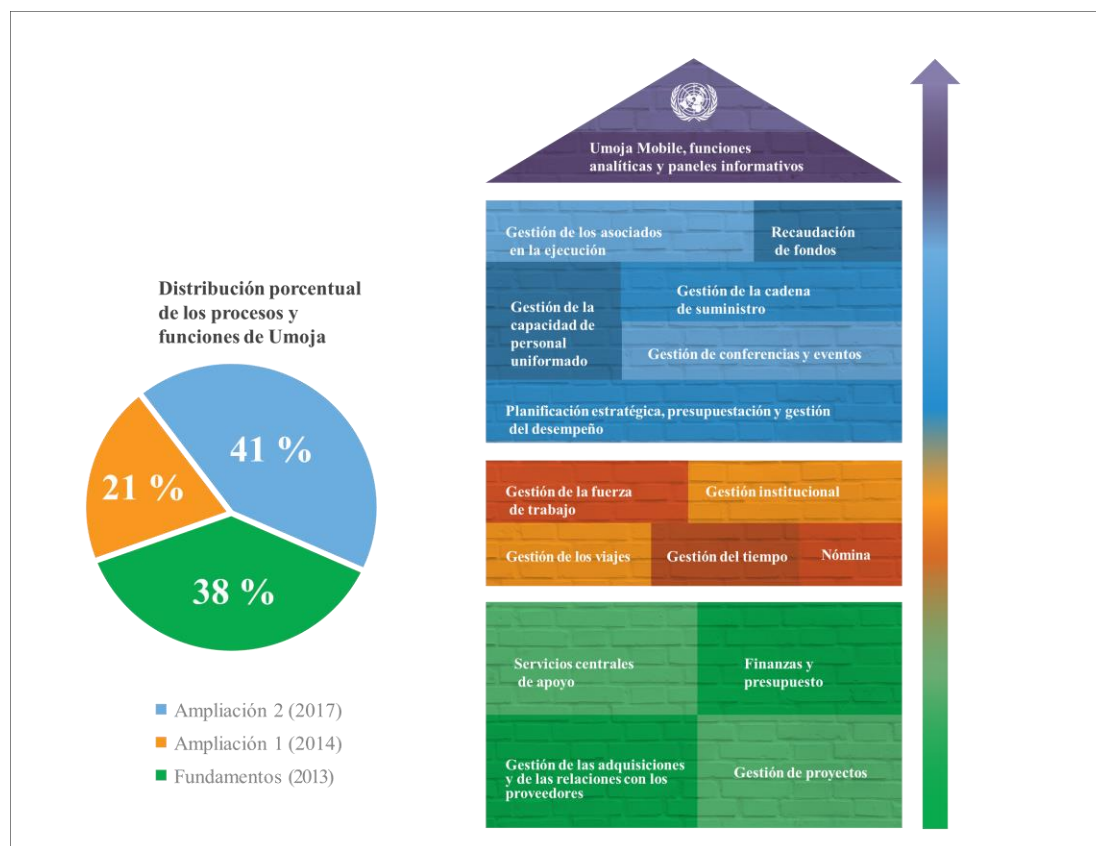
B. Novedades sobre el proyecto

6. Umoja, que se basa en el software SAP de planificación de los recursos institucionales, se desplegó en tres fases: Fundamentos de Umoja, Ampliación 1 de Umoja (UE1) y Ampliación 2 de Umoja (UE2). Fundamentos de Umoja constaba de 122 procesos relacionados con los servicios centrales de apoyo, las finanzas y el presupuesto, la gestión de las adquisiciones y las relaciones con los proveedores, y la gestión de proyectos. También incluía los procesos de automatización necesarios para apoyar la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). La UE1 incluía 66 procesos relacionados con la gestión de la fuerza de trabajo, la gestión institucional, la gestión de los viajes y la gestión del tiempo y la nómina. La UE2 incluía 133 procesos, cuya complejidad y alcance requería su desglose en seis subproyectos principales para garantizar su ejecución oportuna. En la figura 1 se representan los procesos y funciones de Umoja.

7. La UE2 es de gran magnitud, tanto en volumen como en alcance, abarca muchas funciones nuevas y complejas en flujos de trabajo interdependientes e incorpora nuevas categorías de usuarios. La UE2 utiliza un conjunto personalizado de tecnologías de SAP para complementar y ampliar los módulos de SAP ya existentes con combinaciones no utilizadas anteriormente por ningún otro cliente de SAP, lo que permitió dotar a las Naciones Unidas con una solución informática que incluye funciones que van más allá de los sistemas tradicionales de planificación de los recursos institucionales. Todas las funciones incluidas en los subproyectos de la UE2 se han implantado. Durante su diseño e implantación se identificaron oportunidades adicionales de integración y mejora, que se están aprovechando como parte del proceso de mejora continua.

Figura I

Procesos y funciones de Umoja



8. El calendario de implantación de Umoja en el período de 2013 a 2017 figura en el anexo I y los procesos de implantación entre 2018 y 2020 se presentan en los anexos II, III y IV. Todos los costos directos del proyecto, desglosados por fase, se indican en el anexo V.

9. La implantación de la UE2 y la realización de grandes mejoras de infraestructura, que han sido el objetivo principal del proyecto Umoja desde la publicación del informe anterior sobre la marcha de los trabajos, se describen de forma más detallada en esta sección.

Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño

10. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño se ha implantado en todas las entidades de la Secretaría. Tras los procesos de implantación completados en 2019, la solución se mejoró con la adición de un módulo para la presupuestación de los viajes, la introducción de cambios significativos en el módulo de puestos y una mayor racionalización del módulo de resumen. Esas mejoras de la solución facilitaron la planificación del proyecto de presupuesto por programas para 2021, en enero de 2020, y del presupuesto de mantenimiento de la paz para 2021/22, en julio de 2020. Durante 2019 y 2020, la solución se amplió también para: a) incluir un nuevo módulo de ajuste de los costos que permite un cálculo de costos más preciso aplicando mejores patrones del uso de monedas y, por tanto, ajustes más realistas por variaciones de los tipos de cambio y la inflación; b) preparar estimaciones presupuestarias revisadas; c) preparar el informe de ajuste de los costos sobre la base de las estimaciones revisadas; y d) procesar las consecuencias para el presupuesto por programas a la hora de elaborar el proyecto de presupuesto.

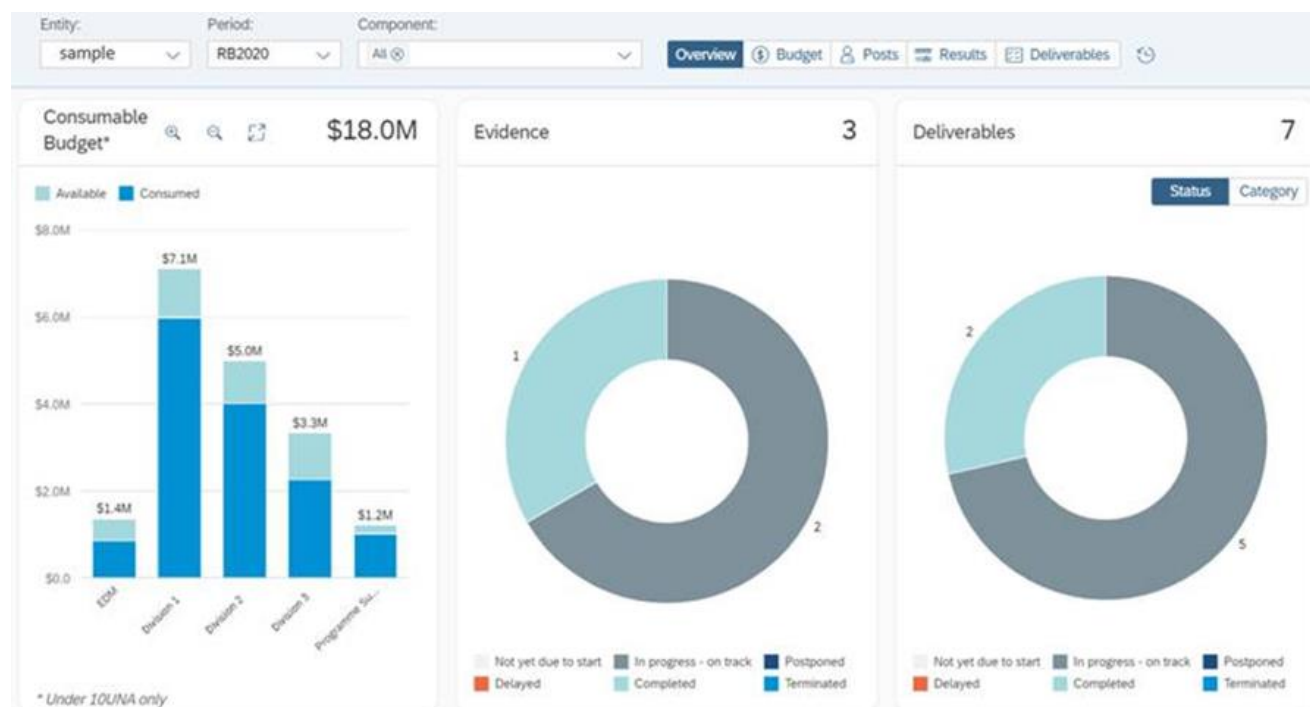
11. En enero de 2020, se implantó en todas las entidades el módulo de seguimiento del desempeño de la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, que se utiliza para registrar la ejecución de los programas y apoyar la gestión del desempeño para el presupuesto ordinario. En mayo de 2020, también se introdujeron mejoras en el módulo de seguimiento del desempeño para el presupuesto de mantenimiento de la paz, que se había implantado en julio de 2019.

12. El panel complementario sobre el desempeño, que es un componente clave de la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, combina la planificación estratégica y la ejecución de los programas con datos sobre el uso del presupuesto y la ocupación de puestos en una interfaz fácil de usar. Ese panel se implantó inicialmente en octubre de 2019, como proyecto piloto, en seis misiones de mantenimiento de la paz. El panel para las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario, incluidas las misiones políticas especiales, se implantó en mayo de 2020 tras la adaptación al marco de resultados del nuevo presupuesto ordinario anual (en la figura II se muestra un ejemplo del panel (en inglés)).

13. En el cuarto trimestre de 2020, se introducirá una mejora significativa de la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño para aumentar la integración de la planificación, la gestión y la presentación de informes. La nueva función integrada aportará una capacidad holística de principio a fin utilizando varios módulos nuevos y existentes de la UE2 para gestionar el ciclo vital de los proyectos, desde el comienzo hasta su finalización y en todas las fuentes de financiación. El personal y los administradores podrán planificar, gestionar, supervisar y hacer un seguimiento de los proyectos con la metodología de gestión basada en los resultados, utilizando información cualitativa y cuantitativa sobre sus proyectos y estableciendo vínculos entre esos proyectos y los programas, además de con las estrategias multianuales y los mandatos y objetivos generales de las Naciones Unidas, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda 2063: el

África que Queremos. La solución permitirá a los administradores de programas planificar las necesidades de recursos, vigilar y gestionar de manera proactiva la ejecución de los programas, incluidos los riesgos, y obtener resultados más eficaces, y al mismo tiempo les exigirá que rindan cuentas para asegurar una mejor gestión de los recursos de la Organización. Esta mejora apoyará directamente las reformas de la gestión, que prometen una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los recursos, programas y proyectos en toda la Secretaría.

Figura II
Panel de información sobre el desempeño - página principal



Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes

14. La solución para la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes tiene una función para la gestión de los programas de recaudación de fondos, la gestión de la información sobre los donantes y el seguimiento de las oportunidades de recaudación de fondos. En la actualidad se cuenta con un encargado de la solución y equipos institucionales ampliados dedicados a revitalizar el proyecto y promover la adopción de la solución por parte de los usuarios. En vista de los problemas de liquidez, también se está aprovechando la solución para hacer un seguimiento de la situación y de las comunicaciones con los Estados Miembros en relación con el pago de las cuotas. Además, la solución se está utilizando para crear un repositorio de acuerdos y condiciones estándar para todas las entidades de la Secretaría, que será útil en el contexto de la delegación de autoridad y la descentralización de la gestión de los fondos.

Gestión de los asociados en la ejecución

15. La solución para la gestión de los asociados en la ejecución abarca todo el ciclo de colaboración con ellos y mejora dicha colaboración al ofrecer a los posibles candidatos un portal con las herramientas necesarias para que puedan convertirse en asociados, solicitar pagos programados, registrar sus progresos en la ejecución y

presentar otros detalles sobre el desempeño. Las Naciones Unidas son el primer cliente de SAP que ha implantado esta solución junto con la aplicación de SAP para la gestión de donaciones. Tras su implantación inicial en un pequeño número de entidades a finales de 2018, con el fin de reducir al mínimo los riesgos, la solución de gestión de los asociados en la ejecución se implantó en todas las entidades en diciembre de 2019. En julio de 2020, su uso había aumentado, lo que se refleja en el aumento del valor total de los acuerdos registrados en el sistema (de 412 millones de dólares a 2.200 millones de dólares), el monto de los pagos conexos (de 227 millones de dólares a 1.400 millones de dólares) y el número de asociados en la ejecución (de 852 a 1.676).

16. En respuesta a las observaciones formuladas por los usuarios tras su implantación, se han introducido mejoras para apoyar la aportación de financiación adicional durante el ciclo vital de un acuerdo y se están desarrollando herramientas para la evaluación de los asociados en la ejecución, que se espera que estén disponibles a finales de 2020.

Gestión de la cadena de suministro

17. La solución de gestión de la cadena de suministro abarca cuatro esferas funcionales amplias: la planificación de la demanda de bienes y servicios, la determinación de las fuentes de suministro, la gestión del transporte, y el seguimiento de los movimientos de bienes. La solución se basa en una estructura integrada de tecnologías *in situ* y en la nube, que se apoyan en los módulos y procesos existentes de la cadena de suministro de Umoja.

Gestión del transporte

18. Tras la confirmación de la viabilidad del software en diciembre de 2018, se implantó de manera selectiva la versión 1 de la solución de gestión del transporte que abarcaba el seguimiento de los movimientos de transporte del equipo de propiedad de los contingentes y la rotación de los contingentes militares y de policía, así como el transporte de vehículos adquiridos comercialmente.

19. El alcance se amplió en diciembre de 2019 para abarcar las operaciones de transporte de todos los bienes adquiridos comercialmente. Esa versión incluía funciones mejoradas para gestionar la ejecución y el seguimiento automáticos de los movimientos del personal de los contingentes militares y de policía realizados mediante acuerdos de flete a largo plazo con aeronaves comerciales. También incluía la capacidad de apoyo a la gestión del transporte de material de propiedad de las Naciones Unidas entre los emplazamientos de las entidades.

20. La solución ha ofrecido funciones para la ejecución y el seguimiento de esos movimientos mediante una estructura integrada que incluye la capacidad para seguir y rastrear los envíos entrantes y salientes y generar alertas para la gestión de excepciones y la planificación de contingencias. También incluye la integración de un sistema de información geográfica y un portal externo que permite el acceso de los asociados, como proveedores y transportistas, para registrar actividades y cargar la documentación pertinente. Las comunicaciones con los asociados externos se han seguido mejorando mediante la implantación de interfaces de intercambio electrónico de datos para la transmisión integrada y automatizada de datos. A medida que la solución se vaya extendiendo a más asociados externos, se irá mejorando la visibilidad en tiempo real de la cadena de suministro de las Naciones Unidas.

Planificación de la demanda y planificación del suministro

21. El progreso en este ámbito se ha visto obstaculizado desde 2017, a causa de las complicaciones para la selección de software debido a la decisión de SAP de discontinuar las mejoras de su producto para la planificación *in situ* (Advanced Planning and Optimization) y en su lugar ofrecer un servicio por suscripción basado en la nube (Integrated Business Planning). En julio de 2018, tras múltiples contactos con expertos y creadores de SAP durante un período de 10 meses, se confirmó la idoneidad del servicio en la nube y se iniciaron las negociaciones para su adquisición, con el objetivo de completar un proyecto piloto para finales de 2018.

22. A pesar de los avances realizados en la negociación de las condiciones financieras antes de finales de 2018, la finalización del contrato se retrasó hasta septiembre de 2019 debido a los numerosos problemas que surgieron en la negociación de condiciones legales aceptables para el uso del servicio de SAP basado en la nube. Esa negociación era fundamental, teniendo en cuenta los precedentes jurídicos y contractuales que establecería para otras soluciones de SAP basadas en la nube que la Organización tendría que adquirir inevitablemente en el futuro.

23. Los expertos de SAP que trabajaron con el equipo de Umoja y los equipos institucionales pudieron completar la estructura y la configuración técnica iniciales a finales de 2019 y conectar el sistema Integrated Business Planning basado en la nube con el sistema de Umoja en Valencia y Brindisi, incluidas las conexiones de seguridad apropiadas.

24. Se diseñó y configuró también la función de planificación de la demanda en bruto, que pronto estará disponible para todos los usuarios. Esa función permitirá determinar las necesidades brutas y poner en marcha el proceso de planificación incorporando patrones históricos de consumo de bienes y servicios, sistemas de clasificación de productos y sofisticados modelos estadísticos para hacer proyecciones sobre la demanda potencial en el futuro. Se está desarrollando la función de planificación de la demanda neta y de las fuentes de suministro, que sigue lógicamente a la planificación de la demanda en bruto, y su diseño y configuración se completarán para el cuarto trimestre de 2020, tras lo cual se procederá a su implantación progresiva entre los usuarios de manera sincronizada con los ciclos fiscales. La función de la demanda neta tendrá en cuenta fuentes adicionales de suministro durante el proceso de planificación para racionalizar las necesidades, incluidas las existencias almacenadas y las existencias en tránsito. La planificación de las fuentes se centra en el establecimiento de fuentes de suministro que permitan satisfacer las necesidades, como las existencias y los excedentes de equipo disponibles para las entidades en otros lugares, así como los contratos de adquisición.

25. La implantación del sistema Integrated Business Planning basado en la nube como parte de Umoja es el primer caso de adopción del sistema entre los grandes clientes de SAP del sector público.

Gestión de la capacidad de personal uniformado

26. La solución para la gestión de la capacidad de personal uniformado es otro ejemplo de un elemento de la UE2 que no forma parte de la implantación de un sistema de planificación de los recursos institucionales en el sentido tradicional. La solución es exclusiva para las Naciones Unidas y está concebida para facilitar la labor crucial que se lleva a cabo en colaboración con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. La solución ha sentado las bases para combinar la planificación de principio a fin y los procesos asociados para la gestión de la capacidad de personal uniformado, lo que incluye la determinación de las necesidades de las unidades, los memorandos de entendimiento con los países que aportan contingentes y fuerzas de

policía, las inspecciones y verificaciones sobre el terreno del equipo de propiedad de los contingentes, la presentación de informes sobre la dotación de efectivos, y el cálculo de las solicitudes de reembolso y el pago de los reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. La solución mejora los complejos procesos de generación de fuerzas, gestión de las fuerzas y pago de reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Incluye un repositorio centralizado de toda la información y documentación clave y simplifica considerablemente las labores de inspección, verificación y gestión de solicitudes. El sistema también aumenta la transparencia del proceso para mejorar el seguimiento y la vigilancia, reduce al mínimo los errores en trámites en los que el tiempo es esencial, mejora la capacidad de presentación de informes y facilita el cálculo exacto y la tramitación oportuna de los reembolsos a los Estados Miembros.

27. La versión 1 de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado se implantó en diciembre de 2018. Incluía los datos maestros y los módulos básicos de la solución, entre ellos la función para permitir a los planificadores militares y policiales elaborar declaraciones de necesidades de las unidades. La versión también incluía varias mejoras importantes en los módulos de inspección y verificación del equipo de propiedad de los contingentes de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado (el anterior sistema electrónico del equipo de propiedad de los contingentes), con lo que se mejoró la labor de las dependencias del equipo de propiedad de los contingentes en las misiones sobre el terreno y se facilitó aún más la automatización del procesamiento de solicitudes de reembolso.

28. La implantación de la versión 2 de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado en agosto de 2019 abarcó la tramitación y supervisión de los memorandos de entendimiento y la tramitación de los reembolsos y pagos trimestrales a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía por el equipo de propiedad de los contingentes. También introdujo nuevas funciones para la tramitación y el seguimiento de las solicitudes *ad hoc* y no sujetas a verificación, como las relativas a pérdidas o daños del equipo de propiedad de los contingentes a causa de actos hostiles y las relacionadas con la muerte o la discapacidad del personal uniformado. Entre agosto de 2019 y septiembre de 2020, se procesaron a través de la solución de gestión de la capacidad de personal uniformado 3.423 solicitudes de reembolso por equipo pesado y autonomía logística por un valor de casi 1.140 millones de dólares. En ese mismo período, hubo 1.023 solicitudes de reembolso no sujetas a verificación por un total de 450 millones de dólares.

29. En julio de 2020 se introdujeron cambios en el sistema de gestión de la capacidad de personal uniformado para incorporar las recomendaciones formuladas en 2020 por el Grupo de Trabajo sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes y aprobadas por la Asamblea General en su resolución [74/279](#). Esos cambios se implantaron con éxito en el plazo previsto.

30. La función para la presentación de informes sobre los efectivos de los contingentes y las unidades de policía constituidas y el reembolso de los gastos de los contingentes se implantará a finales de 2020, con lo que se completará el alcance de la gestión de la capacidad de personal uniformado en el marco de la UE2.

Gestión de conferencias y eventos

31. El alcance inicial de Umoja incluye 16 procesos institucionales para la gestión de conferencias y eventos. Debido a que SAP no tiene capacidades estándar para muchas de las funciones especializadas, se están utilizando algunas aplicaciones ajenas a SAP o desarrolladas por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias para abarcar esos 16 procesos. Estas aplicaciones de gestión de conferencias y eventos son sistemas que incluyen todo el flujo de trabajo de las

reuniones y la documentación, automatizan diversos procesos y permiten compartir datos a lo largo de la cadena de suministro de las conferencias. Los beneficios para los Estados Miembros incluyen mejoras en los procesos de inscripción de los participantes en las reuniones y de solicitud de servicios de reuniones, así como una mayor eficiencia en todo el ecosistema de conferencias.

32. El conjunto de aplicaciones desarrolladas y gestionadas por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias incluye: Indico.UN para la gestión de los participantes en las reuniones; gDoc para la gestión del flujo de trabajo de la documentación multilingüe de los procesos intergubernamentales; y gMeets para la gestión de las reuniones. gMeets proporciona información sobre el calendario de conferencias y reuniones de las Naciones Unidas y los derechos de reunión de los órganos y permite gestionar las instalaciones y asignar recursos de personal a través del portal One-Stop Shop en el que se hacen las reservas de servicios para reuniones.

33. Como parte de la gestión de conferencias y eventos en el marco de la UE2, el equipo de gestión de los participantes en las reuniones completará a finales de 2020 la implantación de la versión 2 de Indico.UN para la inscripción en conferencias de los clientes existentes. La actualización de gDoc (gDoc 2.0) introducirá funciones clave a finales de 2020.

34. Las medidas para contener la pandemia de COVID-19 han forzado a la Organización a ampliar el modelo institucional de gestión de conferencias y eventos para facilitar la participación a distancia en las reuniones con servicios multilingües, tanto en un formato completamente virtual como en un formato híbrido. El Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias está dando prioridad al desarrollo de software para incorporar esas nuevas necesidades en los sistemas pertinentes de gestión de conferencias y eventos, en particular gMeets, lo que facilitará el acceso y el control del acceso a las plataformas de participación a distancia y permitirá mejorar la presentación de informes.

Infraestructura

35. Teniendo en cuenta el creciente alcance funcional del sistema Umoja y su papel crucial de apoyo a las operaciones institucionales cotidianas de las Naciones Unidas, en el tercer trimestre de 2019 se completó un amplio examen de la infraestructura y sus componentes conexos de tecnología de la información. Como resultado de este ejercicio, varios componentes de la infraestructura de tecnología de la información de Umoja se sometieron a numerosas actualizaciones para garantizar su compatibilidad y mitigar posibles lagunas de seguridad. La optimización de la infraestructura requirió ocho meses de esfuerzos coordinados de múltiples equipos y una labor meticulosa de planificación, diseño, pruebas e implementación. Se actualizaron más de 300 servidores y 100 bases de datos diferentes con la última versión de software a fin de ofrecer una infraestructura coherente y simplificada y aumentar las operaciones de apoyo en el ámbito de la tecnología de la información.

36. Además, como todas las facetas de las actividades de las Naciones Unidas dependen de Umoja, las soluciones de tecnología de la información del sistema se reforzaron aún más para maximizar la disponibilidad de las aplicaciones, protegiendo todos los puntos únicos de fallo tanto del software como del hardware.

37. En 2020, el equipo de Umoja completó con éxito una prueba de concepto para conectar Umoja HANA y Business Warehouse con el entorno SAP Analytics Cloud, como preparación para el lanzamiento de un portal que facilitará enormemente el acceso a la información por parte de los Estados Miembros.

38. Aunque la integración añade complejidad, una integración ágil que vaya más allá de las funciones básicas del sistema de planificación de los recursos

institucionales, como las finanzas, la cadena de suministro y los recursos humanos, aporta flexibilidad para adaptarse a un entorno en constante cambio. El lanzamiento de Umoja Mobile y las funciones que ofrece permitirán a las Naciones Unidas ser más transparentes y eficientes en el suministro de información a los Estados Miembros

Capacitación

39. La estrategia de capacitación con respecto a Umoja ha evolucionado con el tiempo. Tras la inauguración del portal de aprendizaje en línea en septiembre de 2018, la capacitación sobre Umoja ha pasado de estar centrada en la formación presencial dirigida por un instructor a un enfoque de aprendizaje continuo a un ritmo personalizado. El cambio se produjo en respuesta a las observaciones formuladas, según las cuales la capacitación en el momento justo y un apoyo más prolongado durante el período de estabilización creaban un entorno mejor para el aprendizaje y reforzaban la retención de conocimientos, en comparación con la opción de impartir cursos de larga duración mucho antes de la implantación. Los módulos de cursos en línea de la plataforma iLearn Umoja son fácilmente accesibles y permiten al personal adquirir los conocimientos “en el momento justo” para realizar eficazmente su trabajo utilizando Umoja sin necesidad de instructores o de financiación para viajes. iLearn Umoja también ha facilitado el aprendizaje entre pares mediante foros de aprendizaje sobre temas específicos en los que los interesados pueden contribuir o hacer un seguimiento de los temas de capacitación y colaborar con una comunidad de expertos para compartir información, en un entorno similar al de una plataforma de medios sociales. Al 31 de julio de 2020, había 13 foros temáticos disponibles en iLearn. El aprendizaje en línea es eficaz en función del costo y ampliable a escala, proporciona al personal un acceso continuo a recursos clave y es considerablemente más rápido que la capacitación presencial.

40. El número de participantes en actividades de capacitación sobre Umoja ha seguido aumentando. Al 31 de julio de 2020, se habían publicado 86 cursos sobre la UE2 en siete esferas temáticas y los funcionarios habían completado 12.727 cursos. Durante el período comprendido entre el 1 de agosto de 2019 y el 31 de julio de 2020, se completaron 36.131 cursos sobre los fundamentos, la UE1 y la UE2 de Umoja. De ellos, el 95 % habían sido en línea, frente al 90 % en el período abarcado en el informe anterior.

41. Además de la actual evaluación de la capacitación, que los participantes tienen que rellenar obligatoriamente al final del curso, se está elaborando una encuesta de seguimiento para medir la eficacia de la capacitación a lo largo del tiempo. La encuesta tendrá un contenido específico, estará vinculada a los objetivos de aprendizaje del curso y se enviará a todos los participantes aproximadamente tres meses después de que hayan completado la formación sobre Umoja. Esa labor se está llevando a cabo en colaboración con el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional del Departamento de Apoyo Operacional.

C. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión

42. Durante el período sobre el que se informa, el proyecto fue auditado por la Junta de Auditores. En su noveno informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (véase [A/75/159](#)), la Junta volvió a centrar la atención sobre todo en la gestión y gobernanza del proyecto de la UE2 y en los riesgos asociados con la plena implantación de la UE2 para finales de 2020.

43. La Junta ha formulado 115 recomendaciones desde el comienzo del proyecto. De las 53 recomendaciones que estaban pendientes a finales de 2019, 8 se han

aplicado plenamente y 45 están en vías de aplicación. De las 18 recomendaciones que figuran en su informe más reciente, relativas a la gobernanza y la gestión del proyecto, los controles de las aplicaciones de Umoja, las funciones de apoyo y el estudio de viabilidad de Umoja, 8 ya se han aplicado plenamente.

44. El proyecto Umoja fue auditado 14 veces por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) entre 2011 y 2020. La labor de la OSSI incluyó auditorías de la gestión de los recursos humanos del proyecto Umoja, la infraestructura técnica de apoyo a las IPSAS, el propio software de SAP, la inteligencia institucional, la gestión del cambio, y la seguridad del sistema Umoja. Además, se realizaron ocho auditorías de entidades o departamentos en el contexto de la implementación de Umoja.

45. Esas auditorías dieron lugar a un total de 65 recomendaciones. El proyecto ya ha aplicado 55 recomendaciones y las 10 restantes están en vías de aplicación. El proyecto tiene previsto completar la aplicación de la mayoría de las recomendaciones pendientes durante el cuarto trimestre de 2020.

D. Gestión de riesgos

46. En su octavo informe anual sobre los progresos realizados ([A/74/153](#), párr. 50), la Junta de Auditores recomendó que la Administración examinara continuamente los riesgos para la plena implantación de Umoja y aplicara estrategias de mitigación apropiadas. Tal como se informó al Comité Asesor de Auditoría Independiente el 22 de julio de 2020, todos los riesgos se examinan con los responsables institucionales y el Comité Directivo de Umoja, a raíz de lo cual se adoptan medidas de mitigación para garantizar la plena implantación de la UE2 en el plazo previsto.

47. De conformidad con la recomendación de la Junta de que se examinaran las deficiencias detectadas en la preparación institucional y se adoptaran medidas para subsanar oportunamente estas deficiencias ([A/74/153](#), párr. 52), el equipo de Umoja siguió implantando soluciones de la UE2 de forma gradual durante todo el año 2019 y en 2020, a fin de garantizar una preparación institucional adecuada y la gestión del cambio. La preparación institucional se aborda como parte de la implantación de elementos concretos y se evalúa oficialmente durante los respectivos exámenes de la preparación operacional antes de que comience cada proceso de implantación.

48. Entre el 1 de agosto de 2019 y el 31 de julio de 2020, el Comité Directivo detectó 13 riesgos, de los que el 46 % se han mitigado o eliminado, 8 % están en vías de cancelación para finales de 2020 y el resto se seguirán vigilando y mitigando.

49. Un importante riesgo para la continuidad de las operaciones de la solución de Umoja, vinculado a la obsolescencia de su infraestructura, se mitigó con éxito mediante la selección, adquisición e introducción de hardware y software nuevos. El proceso de modernización conexo se planificó meticulosamente durante varios meses y se ejecutó durante fines de semana consecutivos para minimizar las interrupciones de las operaciones. Otro riesgo importante para el mantenimiento continuo de la solución, en vista de la creciente complejidad causada por los requisitos de la UE2 y por la ausencia de un integrador de sistemas, se mitigó con éxito mediante la formación continua del equipo básico, que incluyó la capacitación del personal clave.

E. Lecciones aprendidas

50. En el párrafo 21 de la sección XVII de su resolución [73/279 A](#), la Asamblea General destacó la importancia de asegurar que las lecciones aprendidas de los procesos de implantación anteriores se siguieran teniendo en cuenta plenamente en la preparación de futuras implantaciones progresivas a fin de asegurar procesos más

fluidos y evitar esfuerzos amplios de estabilización que podrían dar lugar a nuevas demoras, aumentos de costos y otros riesgos.

51. En el cuadro 1 se resumen las lecciones internas aprendidas del proyecto.

Cuadro 1

Lecciones aprendidas

<i>Esfera</i>	<i>Descripción</i>
Financiación	En los grandes proyectos de transformación se deben financiar adecuadamente los costos indirectos, como los de las pruebas, la capacitación y la gestión del cambio Es necesario financiar también las estructuras de apoyo institucional y tecnológico para los proyectos mundiales
Gobernanza	La estructura de gobernanza puede evolucionar, pero la estructura y el mandato fundamentales deben fijarse desde el principio
Gestión del cambio	Es preciso adoptar un enfoque de implementación por etapas para garantizar una preparación institucional adecuada y la gestión del cambio Un alto nivel de participación de los directivos y el personal de nivel superior e intermedio es fundamental para la preparación de la organización La implicación institucional temprana, amplia y constante es fundamental para fomentar la adopción por los usuarios y lograr que la solución llegue a asumirse como propia. A ese respecto, la formación de equipos institucionales amplios es un modo de ayudar a formular los requisitos, diseñar la solución, elaborar contenidos para la capacitación y abordar el período de estabilización
Capacitación	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 Es preciso alinear y adaptar continuamente las estrategias de capacitación sobre la base de las observaciones formuladas por los participantes en la capacitación y de la experiencia adquirida La capacitación sobre Umoja debe ser asumida por la institución, que es la responsable de actualizar los contenidos de dicha capacitación y de adaptarlos a las necesidades
Implantación	Realizar una implantación metódica y prestar atención estratégica a las funciones son aspectos fundamentales para el logro de los objetivos generales Una guía para los distintos usuarios y un esfuerzo temprano y concertado para la determinación del tipo de acceso de los usuarios son cruciales para una implantación eficaz La institución debe reunir nuevos datos, depurarlos, gestionarlos y validarlos. A ese respecto, es esencial comenzar en una etapa temprana

<i>Esfera</i>	<i>Descripción</i>
Operaciones	La excelencia operacional solo se puede lograr y mantener cuando las estructuras, las políticas y los procedimientos de gestión están alineados para apoyar el buen funcionamiento de los procesos institucionales
Integración	La integración lleva tiempo si se quiere asegurar una transición sin problemas. Asimismo, se debe dotar a las funciones con el personal y la financiación necesarios para garantizar su sostenibilidad a largo plazo
Beneficios	Se recomienda adoptar un enfoque cauteloso para la cuantificación de los beneficios Los beneficios se deben ir actualizando desde el comienzo del proyecto hasta su cierre Se necesita un marco para la gestión de los beneficios a lo largo de la vida del proyecto

III. Integración de Umoja

52. Cuando Umoja deje de ser un proyecto a fines de 2020, se deberá incorporar plenamente en la Secretaría con un modelo institucional sostenible que garantice que la solución sea adecuada para los fines previstos y continúe respaldando el estudio de viabilidad que impulsó su aprobación por la Asamblea General. En esta sección se esboza el plan de integración.

A. Modelo de gobernanza

53. Umoja tiene un alcance funcional muy amplio que abarca una gran variedad de procesos y funciones, como se muestra en la figura I. Para ofrecer todas esas funciones, Umoja ha aprovechado diferentes soluciones de software de manera integrada, utilizando SAP como plataforma principal pero integrando también otras plataformas institucionales de las Naciones Unidas. Debido a ese amplio alcance funcional es imprescindible crear un modelo de gobernanza que pueda proporcionar la dirección y el apoyo adecuados para garantizar que la solución se vaya adaptando a las necesidades cambiantes de las esferas de actividad, asegurando al mismo tiempo que su amplia huella técnica se ajuste a las normas y políticas de las Naciones Unidas en materia de tecnología de la información y las comunicaciones.

54. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional proporcionarán conjuntamente el liderazgo institucional necesario para asegurar que la solución de Umoja siga siendo adecuada para los fines de la Organización a nivel mundial. Los dos departamentos utilizarán la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión, que es el foro permanente a través del cual todas las entidades de la Secretaría proporcionan información a los departamentos sobre las políticas, los procesos, las estrategias y el apoyo administrativos, para colaborar con los clientes en todo lo relativo a las necesidades estratégicas y operacionales que atiende Umoja.

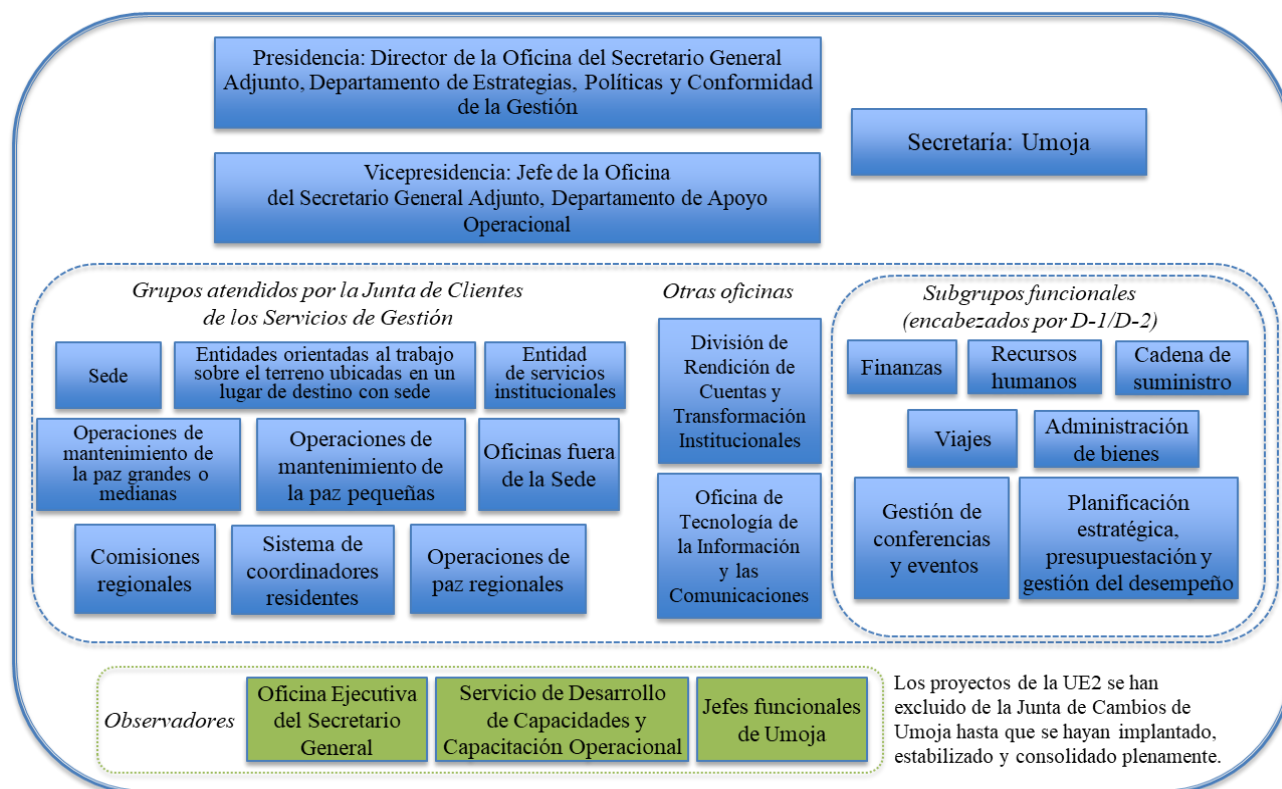
55. El Comité Directivo de Umoja, que ha proporcionado liderazgo y orientación estratégica al programa Umoja desde el comienzo, se mantendrá hasta finales de 2021 para apoyar el proceso de integración y se centrará en asegurar que la Ampliación 2 de Umoja sea técnicamente estable y su adopción por los usuarios sea sostenible. La

composición del Comité también se ha ajustado en 2020 como parte de la estrategia de integración. El Comité Directivo de Umoja prestará apoyo al Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que supervisa las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría, el cual asumirá la responsabilidad de proporcionar dirección y orientación generales al programa Umoja y se encargará de cuestiones conexas, como la integración de Umoja con otras soluciones de planificación de los recursos institucionales que prestan servicios a la Secretaría y el cumplimiento de normas estrictas de seguridad cibernética.

Junta de Cambios de Umoja

56. Como parte de la estrategia de integración y para asegurar que Umoja siga siendo una solución impulsada por las necesidades institucionales, en abril de 2020 se estableció la Junta de Cambios de Umoja. Las responsabilidades de la Junta incluyen: a) evaluar las solicitudes de cambios presentadas a través de los subgrupos funcionales; b) establecer prioridades y decidir los cambios en función de su impacto en las políticas y las operaciones en todas las esferas funcionales, examinando las consecuencias que pueden tener para los recursos, el calendario y el presupuesto; y c) presentar, en caso necesario, toda solicitud que afecte significativamente al alcance, los recursos, el calendario o la calidad a los jefes del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional. La Junta está integrada por representantes de todas las esferas funcionales de Umoja, los diversos tipos de entidades de la Secretaría, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina Ejecutiva del Secretario General, el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional y los equipos funcionales de Umoja, como se muestra en la figura III.

Figura III
Junta de Cambios de Umoja



57. Los miembros de la Junta trabajan con todos los pilares funcionales y los clientes para facilitar el desarrollo de soluciones guiadas por las necesidades institucionales en beneficio de la Organización en su conjunto.

Subgrupos funcionales

58. Los subgrupos funcionales son un componente fundamental de la Junta de Cambios de Umoja. Los subgrupos representan cada una de las esferas funcionales de Umoja y están presididos por los directores del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional. Los subgrupos son responsables de impulsar la mejora y la eficiencia de los procesos de Umoja y de ejecutar todas las actividades de gestión del cambio, mediante: a) la evaluación de todas las solicitudes de cambios de Umoja; b) el establecimiento de un orden de prioridad para los cambios solicitados; c) la coordinación con otras esferas funcionales en relación con los cambios que tienen repercusiones interfuncionales; d) la celebración de consultas con los jefes de las esferas funcionales de Umoja para analizar el impacto de los cambios técnicos; e) la finalización de las solicitudes de cambio prioritarias y la presentación de esas solicitudes a la Junta para su aprobación; f) la supervisión de las pruebas y la implantación de los cambios aprobados; y g) la gestión de todas las demás actividades pertinentes de gestión del cambio. Los subgrupos funcionales incluyen entre sus miembros a expertos en sus respectivas esferas funcionales. Debido a la naturaleza integrada de los módulos de Umoja, es probable que la mayoría de las solicitudes de cambio tengan un impacto multifuncional, lo que requiere una coordinación entre grupos; por ello, se aplicará un modelo de proyecto ágil siempre que lo justifique la complejidad del cambio.

59. Gracias a la participación de personal superior y directores en los subgrupos funcionales, los responsables institucionales coordinarán el establecimiento de prioridades, las comunicaciones, la implantación de mejoras y los aspectos conexos de la gestión del cambio, incluida la propuesta de estrategia de capacitación. Esos subgrupos contribuirán a fortalecer la transformación institucional y facilitarán la promoción de una cultura de mejora e innovación continua en las dependencias institucionales, aprovechando las capacidades y el potencial de Umoja para aumentar la eficiencia de los procesos y atender las necesidades institucionales. Esas actividades en las diversas esferas institucionales requerirán tanto conocimientos especializados como capacidad dedicada, dependiendo de la complejidad o la inestabilidad de los procesos.

60. En la actualidad, los proyectos de la UE2 están excluidos del ámbito de la Junta de Cambios de Umoja hasta que se establezcan y consoliden plenamente a finales de 2021, fecha a partir de la cual la Junta abarcará todo el ámbito de Umoja. En consecuencia, los subgrupos funcionales se ampliarán en ese momento para cubrir las esferas funcionales de la UE2. A partir de ese momento, la Junta podrá presentar al Comité Directivo de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones propuestas de cambios institucionales prioritarios para todas las funciones de Umoja, incluidas las de la UE2, en el contexto de la asignación de recursos.

B. Transformación de una necesidad institucional en una solución

61. La transformación de una necesidad institucional aprobada en una solución de software en el marco del sistema de planificación de los recursos institucionales conlleva una serie de pasos y funciones específicos. A continuación, se exponen los papeles y las responsabilidades relacionados con esas funciones a partir de enero de 2021, fecha en que Umoja dejará de ser un proyecto.

62. En la sección XVII de su resolución [73/279](#) A, la Asamblea General reiteró su solicitud al Secretario General de que fortaleciese la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales, velando por que los conocimientos así adquiridos se preservaran en el seno de la Organización y reduciendo la dependencia de los servicios por contrata. Con la aprobación de la Asamblea General, el equipo Umoja se ha ido reduciendo progresivamente desde mediados de 2016 y se ha reorganizado y reconfigurado en un menor número de equipos integrados para aumentar la consolidación de las funciones institucionales y técnicas, como se indica en la sección VI de los informes octavo y noveno sobre la marcha de los trabajos ([A/71/390](#), [A/72/397](#)), la sección III del décimo informe ([A/73/607](#)) y la sección VIII del undécimo informe ([A/74/478](#)).

63. El equipo cuenta ahora con los conocimientos y competencias colectivos que necesita para mantener todos los elementos del software de SAP que utiliza la solución de Umoja. Por consiguiente, se propone que este equipo, que se someterá a reducciones adicionales como se indica más adelante en el presente informe, se convierta en la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales a partir del 1 de enero de 2021 y asuma muchas de las funciones necesarias para adaptar Umoja a la evolución de las necesidades institucionales, así como para asegurar su mantenimiento continuo. La estructura orgánica de la División propuesta y su ubicación y relación jerárquica se examinan con más detalle en la sección IV.

64. Muchas de las funciones institucionales que se esbozan en esta sección, incluso en relación con los subgrupos funcionales mencionados anteriormente, requerirán una capacidad específica en las respectivas esferas funcionales a fin de contar con un modelo institucional sostenible para el mantenimiento de Umoja. Se propone asignar recursos en 2021 para el apoyo institucional en cada una de las esferas funcionales en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, como se expone y explica más detalladamente en la sección IV.

Solicitudes de cambios institucionales

65. Como ya se ha mencionado, todas las solicitudes de cambios institucionales se canalizarán a través de los subgrupos funcionales y de la Junta de Cambios de Umoja. Además de otras responsabilidades, cada esfera institucional desempeña un papel clave en la definición y documentación de los requisitos institucionales y las especificaciones funcionales para el diseño de las funciones de Umoja.

Diseño (estructura) y construcción (integración y entrega) de la solución

66. Para cualquier necesidad institucional o proyecto nuevo que se prevea dentro del marco de gobernanza descrito anteriormente, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales llevará a cabo un examen y una evaluación a fondo para determinar el impacto de los cambios solicitados en relación con los procesos, las funciones, los aspectos técnicos, la estructura, la seguridad y la integración. La División colaborará con las esferas institucionales para convertir las necesidades institucionales en soluciones funcionales integradas, creadas en la medida de lo posible con elementos no convencionales que tengan una trayectoria sostenible y se ajusten a las normas estructurales de Umoja. Estas soluciones pueden requerir adaptaciones adicionales para atender las necesidades de los usuarios finales mediante la introducción de mejoras dirigidas por el equipo durante las fases de diseño y construcción. Esa labor puede incluir la colaboración con equipos que gestionan otras aplicaciones institucionales o sistemas propiedad de terceros a fin de

llevar a cabo las integraciones o introducir las interfaces necesarias. Todos los cambios propuestos se someterán a sólidos procedimientos de control interno de los cambios, que llevarán a cabo dos órganos permanentes de la División.

67. Las pruebas de cada elemento y las pruebas de integración forman parte del proceso de construcción y entrega. Esas pruebas se definirán en estrecha consulta con los coordinadores institucionales. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales también prestará apoyo a los equipos institucionales en las actividades de prueba final antes de la producción, con miras a garantizar que el software entregado se ajuste a los fines con que fue concebido, cumpla los objetivos previstos y haya sido examinado y aprobado por los respectivos equipos institucionales. La División también seguirá desempeñando su función de iniciar y facilitar la transformación institucional mediante la evaluación y la presentación de propuestas para incorporar las tendencias actuales en materia de planificación de los recursos institucionales.

68. La solución de Umoja comprende numerosos módulos de SAP que también se pueden utilizar de forma independiente. Cuando se usan juntos, se integran a través de un módulo especial de SAP. Asimismo, Umoja comprende soluciones que no pertenecen a SAP y estas requieren un nivel adicional de integración para garantizar el flujo de información sin problemas a lo largo de los procesos institucionales sin tener que duplicar la entrada de datos en múltiples soluciones. Por lo tanto, el diseño de la integración requiere un análisis cuidadoso del volumen, la frecuencia y el impacto del intercambio de información en etapas posteriores. También puede entrañar la comparación de funciones y su desempeño o el análisis del uso de licencias y las consecuencias conexas en cuanto al costo. Debido a los frecuentes cambios en los productos de SAP, también es importante que las soluciones actuales y las nuevas se mantengan alineadas con las hojas de ruta para el futuro, asegurando así la continuidad del soporte y las mejoras de SAP. Las personalizaciones se deben reducir al mínimo, ya que pueden crear cuellos de botella para actualizaciones futuras o implicar la reconfiguración del software con un costo adicional. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales gestionará el diseño de la integración y los análisis conexos.

Pruebas institucionales y coordinación de las pruebas

69. Las pruebas de integración del producto garantizan que todos los requisitos institucionales y los procesos de principio a fin de la solución de Umoja han sido diseñados y desarrollados de acuerdo con las especificaciones acordadas. Los subgrupos funcionales se encargarán de desarrollar, coordinar y administrar los escenarios de prueba. Esas pruebas se pueden realizar a lo largo de uno o más ciclos y pueden incluir pruebas de mejora de la aplicación, de la interfaz, de la integración y de la conversión, así como pruebas de las medidas de seguridad y autorización.

70. La prueba de verificación de los usuarios es una prueba formal que se hace una vez finalizadas las pruebas de integración del producto para obtener la confirmación y el visto bueno del responsable institucional de que la solución satisface plenamente las necesidades institucionales de las Naciones Unidas. La prueba de verificación de los usuarios abarca todos los requisitos y escenarios institucionales documentados. Si bien las pruebas de integración del producto y de verificación de los usuarios las realizarán expertos designados en toda la Organización, el apoyo y la coordinación de las pruebas estarán a cargo de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

Seguridad de las aplicaciones

71. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales seguirá diseñando y gestionando la seguridad de las aplicaciones y los controles de acceso a las aplicaciones de Umoja, sobre la base de las mejores prácticas recomendadas por SAP y en cumplimiento de la política de seguridad de la Organización, en estrecha consulta con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El proceso de seguridad también incluye las medidas adoptadas para mejorar la seguridad de las aplicaciones, a menudo mediante la detección, la reparación y la prevención de las vulnerabilidades, y un examen periódico para garantizar que se han utilizado la configuración y los parámetros correctos del sistema.

Informes y análisis: diseño y modelación, extracción, transformación y carga de datos

72. La presentación de informes es el proceso mediante el cual se organizan los datos en resúmenes informativos para atender las diversas necesidades institucionales. El análisis es el proceso de exploración de los datos e informes para extraer conocimientos útiles que se pueden utilizar para comprender más a fondo y mejorar el desempeño institucional. Tradicionalmente, la presentación de informes de inteligencia institucional comprende informes estándar que presentan los datos de Umoja de manera significativa para requisitos institucionales específicos. El análisis institucional utiliza la capacidad predictiva y procura responder a preguntas de “qué pasaría si” para mejorar la adopción de decisiones. Ese tipo de análisis suele incorporar elementos de visualización efectivos mediante el uso de paneles interactivos. La utilización de paneles interactivos basados en estudios de viabilidad y que incluyan análisis y visualizaciones del contexto es esencial para mejorar la adopción de decisiones mediante el uso de información en tiempo real.

73. El plan para la presentación de informes analíticos, basado en los prototipos desarrollados en 2020, incluirá fuentes de datos tanto internas como externas. Los datos combinados serán de gran valor para apoyar capacidades más amplias de vigilancia, presentación de informes y adopción de decisiones que aportarán a la Administración y a los Estados Miembros información más frecuente y actualizada sobre los programas, incluidas actualizaciones automáticas de las páginas web de las Naciones Unidas siempre que sea posible.

74. Como parte de sus entregables principales, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales introducirá nuevas herramientas, como paneles interactivos y una sala de juntas digital, para facilitar la presentación de informes analíticos en apoyo de la adopción de decisiones. En colaboración con todas las esferas institucionales, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales diseñarán y ofrecerán modelos de datos comunes y visualizaciones personalizadas para los Estados Miembros, aprovechando la abundancia de datos disponibles en Umoja y otros sistemas internos y externos.

75. La estrategia de datos recientemente publicada por el Secretario General¹ hará amplio uso de los datos de fuentes autorizadas disponibles en Umoja. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales colaborarán con los asociados del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional, la Oficina Ejecutiva del Secretario General y con las entidades clientes para reforzar Umoja de conformidad con la atención prestada a los resultados

¹ *Estrategia de Datos del Secretario General para la Acción de Todos en Todas Partes con Perspicacia, Impacto e Integridad.*

de la estrategia de datos, en particular en lo que respecta al fortalecimiento de la adopción de decisiones entre los distintos pilares, el aumento de la accesibilidad de los datos y su intercambio a nivel interno y externo, el aumento de la eficiencia de los programas, las operaciones y la gestión, la mejora de la transparencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, y la mejora de los servicios basados en datos para los clientes y los interesados.

Administración, control de licencias y mantenimiento de SAP

76. Como se señalaba en el undécimo informe sobre la marcha de los trabajos ([A/74/478](#)), la complejidad técnica de Umoja aumentó notablemente con la implantación de las soluciones de la UE2. Para atender la necesidad permanente de mantener el complejo entorno funcional y técnico, el equipo del proyecto ha seguido mejorando las competencias y capacitando al personal clave, recurriendo a los especialistas del proveedor del software cuando fue necesario. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales seguirá gestionando la administración de los productos de SAP, incluido el control de licencias y el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, y coordinando el mantenimiento a nivel mundial con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y las esferas institucionales, según sea necesario.

Mantenimiento de la infraestructura

77. El sistema de Umoja está alojado en los centros de tecnología institucional de Brindisi y Valencia gestionados por el Centro Mundial de Servicios del Departamento de Apoyo Operacional. El mantenimiento de toda la infraestructura de Umoja seguirá siendo realizado por la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en cooperación con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y el Centro Mundial de Servicios, según sea necesario. La gestión de la infraestructura se ha ido traspasando gradualmente desde 2014 a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

78. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones también realiza evaluaciones de seguridad para Umoja y coordina los ejercicios de recuperación en casos de desastre en estrecha consulta con el equipo de Umoja. Para la gestión de la infraestructura de Umoja, la Oficina colabora con otras entidades, como el Centro de Servicios Mundiales, o con proveedores que proporcionan el hardware y los servicios conexos para la gestión del entorno técnico de Umoja. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales seguirá colaborando estrechamente con la Oficina, formulando requisitos y supervisando la calidad de los servicios prestados por los proveedores siempre que la Oficina necesite esa asistencia.

Concesión de derechos de acceso a los usuarios

79. Un componente clave de la seguridad de las aplicaciones consiste en garantizar que los usuarios solo dispongan del nivel apropiado de acceso dentro del sistema. Para ello se diseñan funciones de usuario con capacidades específicas y luego se asignan dichas funciones a los usuarios a través de un proceso de concesión de derechos de acceso. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales seguirá manteniendo el instrumento de concesión de acceso a los usuarios que permite solicitar, aprobar y asignar de manera fácil las funciones institucionales y los flujos de trabajo relacionados con las dependencias orgánicas, las esferas institucionales, los centros de costos, los fondos y otras categorías que establecen los límites de la capacidad autorizada a cada usuario. En la actualidad, los oficiales de enlace de seguridad de cada entidad gestionan el proceso de concesión de

derechos de acceso a los usuarios de principio a fin y se aseguran de que se hayan cumplido todos los requisitos antes de asignar funciones, incluidos los requisitos de capacitación y las delegaciones de autoridad conexas. Esta función seguirá siendo desempeñada por los oficiales de enlace de seguridad.

Capacitación

80. Cabe recordar que la Asamblea General, en el párrafo 17 de la sección XVII de su resolución [73/279](#) A, reafirmó la importancia de una capacitación eficaz y de alta calidad para la implantación satisfactoria de Umoja, y solicitó al Secretario General que siguiera velando por que el personal directivo superior adoptase un enfoque amplio y sostenido respecto de la capacitación y el desarrollo de la capacidad en sus dependencias y se cerciorase de que todos los usuarios estuvieran debidamente capacitados antes de la implantación de cualquier función.

81. Como se indicaba en el undécimo informe sobre la marcha de los trabajos ([A/74/478](#), párr. 115), la capacitación sobre Umoja se traspasará al Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional del Departamento de Apoyo Operacional como parte del proceso de integración.

82. El Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional prevé una integración más estrecha de la capacitación en aspectos operacionales en un sentido amplio y la capacitación sobre funciones relacionadas con Umoja, con el objetivo general de mejorar las capacidades para la aplicación de las políticas, los procedimientos y los procesos institucionales conexos de las Naciones Unidas y la administración eficaz de los recursos, asegurando que se satisfagan las necesidades de aprendizaje tanto de los profesionales como de los administradores.

83. El Servicio fortalecerá los conocimientos del personal local y regional dedicado a la capacitación mediante la implicación de asociados institucionales con experiencia y de especialistas que contribuirán a asegurar la transferencia de conocimientos a la comunidad de usuarios más amplia de toda la Secretaría.

84. El Servicio procurará retener y aprovechar los recursos de capacitación existentes y aplicar la experiencia adquirida en diferentes metodologías de aprendizaje. La intención es diseñar cursos integrados en línea y mixtos utilizando tecnologías de aprendizaje electrónico de vanguardia para sustituir los cursos de formación presenciales y dirigidos por instructores sobre los Fundamentos de Umoja y la UE1, a fin de ponerlos al mismo nivel de la oferta de cursos más avanzados sobre la UE2 disponibles en iLearn Umoja, como se indica en el décimo informe sobre la marcha de los trabajos ([A/73/389](#), párr. 100). El Servicio ya ha iniciado el diseño de todas las actividades futuras para la capacitación del personal sobre Umoja, en un formato de autocertificación en línea y a un ritmo personalizado, en colaboración con los asociados institucionales y mentores correspondientes, y prevé que 12 módulos estarán disponibles a finales de 2021. El contenido de capacitación sobre la UE2, actualmente disponible en iLearn, también se tendrá que mantener y actualizar para incorporar las funciones mejoradas del sistema.

85. Ese enfoque tendrá un efecto positivo en lo que respecta a reducir la dependencia de los viajes oficiales para impartir capacitación presencial sobre Umoja y a ampliar el alcance potencial de esos cursos a los usuarios de toda la Secretaría. También incluirá la capacitación en inteligencia institucional y presentación de informes mediante Umoja, que es de carácter multifuncional.

86. Los especialistas en aprendizaje se encargarán de carteras de proyectos de capacitación específicos, por lo general relacionados con una esfera funcional. El Servicio garantizará un diseño coherente de los cursos de capacitación, la integración de la capacitación sobre operaciones y sistemas, la adopción de un enfoque

coordinado en las actividades y el apoyo de la capacitación, y la presentación de informes consolidados sobre los resultados de la capacitación. Cada esfera institucional prestará apoyo al Servicio en la elaboración de una estrategia general de capacitación para su ámbito respectivo y contribuirá a la creación de capacidad y a las actividades de capacitación aportando conocimientos especializados en la materia.

Gestión del cambio

87. Los subgrupos funcionales de la Junta de Cambios de Umoja, en estrecha colaboración con la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, velarán por que las comunicaciones sobre la implantación y la información general sobre las mejoras del sistema, los cambios de política conexos y las mejoras de los procesos se difundan adecuadamente por los canales de comunicación apropiados, de manera oportuna, fácilmente accesible y visualmente atractiva, en consonancia con el calendario de entrega de elementos importantes de la solución que establezca la División, a fin de promover su implantación con éxito y la posterior adopción de soluciones nuevas o mejoradas. Dependiendo del alcance y la complejidad de los cambios, especialmente cuando entrañan la armonización de procesos y prácticas en toda la Secretaría, las actividades de gestión del cambio pueden requerir una gran cantidad de recursos de las esferas institucionales correspondientes.

Apoyo a la producción (nivel 0 a nivel 3)

88. El apoyo a la producción de Umoja está estructurado en cuatro niveles para atender mejor a los usuarios y lograr la autosuficiencia en cada lugar. El enfoque se ha basado en el fortalecimiento del papel de los expertos en procesos locales para aumentar el acceso a la ayuda a nivel local y reducir las solicitudes de servicios, y para fortalecer progresivamente la capacidad de los niveles inferiores a fin de reducir la remisión a niveles más altos.

89. El primer nivel de apoyo, el nivel 0, resuelve los problemas de manera informal y funciona localmente a través de expertos en procesos locales, comunidades de práctica y otros recursos, como guías prácticas. El nivel 1 está constituido por los servicios locales de asistencia en materia de tecnología de la información para las operaciones de paz, financiados con cargo a los presupuestos respectivos, y por el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para las demás entidades. Sin embargo, los recursos del nivel 1 no se dedican únicamente al apoyo a Umoja. Salvo en lo que respecta a los recursos humanos, las misiones de mantenimiento de la paz reciben además apoyo de nivel 2a proporcionado por el Centro Mundial de Servicios. Tanto el nivel 2a como el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios remiten casos al nivel 2b, que es administrado de forma separada por cada esfera institucional en la Sede de las Naciones Unidas, utilizando el sistema institucional común iNeed. De conformidad con los principios de la reforma de la gestión, el apoyo a la producción de los niveles 1 y 2a se debe consolidar y armonizar para garantizar la coherencia del asesoramiento prestado a todas las entidades de la Secretaría.

90. El nivel 2b, que requiere conocimientos técnicos de procesos institucionales en cada esfera funcional, no ha recibido sistemáticamente una financiación suficiente y ha causado gran insatisfacción entre los usuarios finales en cuanto a la prestación de apoyo y soluciones rápidas. Es esencial contar con una capacidad específica, basada en el volumen y la complejidad de los casos remitidos al nivel 2b, para garantizar un enfoque sistemático, efectivo y oportuno en la prestación de apoyo a la producción a la Secretaría Global.

91. Las solicitudes de servicios de nivel 3 seguirán siendo atendidas por expertos en desarrollo y configuración de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

Posicionamiento orgánico de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales

92. El sistema Umoja es un recurso institucional estratégico con un impacto operacional a nivel mundial. En su sexto informe anual, la Junta de Auditores destacó que Umoja seguía siendo fundamental para el éxito de la reforma y la modernización de la administración de las Naciones Unidas y tenía posibilidades de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros ([A/72/157](#)). En su noveno informe anual sobre el proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, reiteró su opinión anterior de que la Ampliación 2 de Umoja abarcaba algunas de las funciones más estratégicas, como las de planificación y programación, formulación del presupuesto y gestión de la cadena de suministro, y que la deficiente cobertura de dichas funciones en los sistemas existentes había sido uno de los principales factores que habían llevado a la Asamblea General a decidir que se adoptara un sistema de planificación de los recursos institucionales ([A/72/7/Add.31](#), párr. 20). Una empresa consultora contratada en 2018 para realizar un control de calidad independiente, en respuesta a una recomendación formulada en una auditoría externa, había recomendado conectar Umoja de forma más clara y visible con el programa de reforma del Secretario General, implantar la UE2 lentamente y centrarse estratégicamente en las funciones esenciales para el programa de reformas. De conformidad con la visión de que la solución de Umoja sea un elemento facilitador del cambio en toda la organización, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales propuesta seguirá siendo clave en la facilitación de la transformación institucional y contará con la estructura de gobernanza y los procesos necesarios para atender las necesidades de los clientes.

93. Como se mencionaba en el informe del Secretario General sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos ([A/72/492](#), párr. 80), el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión asumió las funciones de orientación sobre políticas, estrategia, planificación y garantía independiente de la calidad y desempeña esas funciones en las esferas del presupuesto y las finanzas, la cadena de suministro, la gestión de los recursos humanos y la tecnología de la información y las comunicaciones. En la esfera del presupuesto y las finanzas, el Departamento supervisa la planificación financiera, la presupuestación y la elaboración de estados financieros de toda la Secretaría. También se ocupa de los aspectos de estrategia y de política de la cadena de suministro, incluidas la gestión de activos y las políticas de adquisición. El Departamento de Apoyo Operacional es ahora el principal brazo operativo de la Secretaría y ejerce esa función en tres amplias esferas: el apoyo operacional, los servicios transaccionales, la respuesta al aumento de la demanda y las actividades de transición y especiales, haciendo especial hincapié en las necesidades de todas las actividades de las Naciones Unidas sobre el terreno. Por ello, se propone que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales rinda cuentas tanto al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión como al Departamento de Apoyo Operacional, y que figure en la estructura orgánica de ambos departamentos. Sin embargo, a efectos de la presupuestación, los recursos para la División se presentarán en la sección 29A del presupuesto por programas (“Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión”). El costo del mantenimiento de Umoja se seguirá imputando a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en la sección 29C del presupuesto por programas (“Oficina de

Tecnología de la Información y las Comunicaciones”), y a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. En los anexos IX y X se muestra la ubicación propuesta de la División dentro de las estructuras orgánicas de los dos departamentos.

C. Costo total de propiedad

94. En los párrafos 2 y 3 de la sección XVII de su resolución 74/263, la Asamblea General hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en los informes de la Junta de Auditores (A/74/153) y de la Comisión Consultiva (A/74/7/Add.17), quienes, respectivamente, habían observado el esfuerzo realizado por el Secretario General para estimar los costos indirectos y el costo total de propiedad del proyecto, y a ese respecto habían solicitado al Secretario General que siguiera perfeccionando las estimaciones del costo total de propiedad del proyecto.

95. Las estimaciones del costo total de propiedad, que se presentan en el cuadro 2, se han actualizado teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, las observaciones más recientes de la Junta de Auditores. Cabe señalar también que la metodología para calcular el costo total de propiedad se ha ido perfeccionando en cada ciclo a partir del noveno informe sobre la marcha de los trabajos, teniendo en cuenta las observaciones formuladas cada año por la Junta de Auditores sobre la inclusión de elementos adicionales y el aumento del horizonte temporal de algunos elementos.

Cuadro 2

Costo total de propiedad (estimado hasta 2030)

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Período</i>	<i>Monto</i>
Costos directos (Umoja) ^a	2008-2020	565 324,3
	2021	25 997,0
Costos indirectos ^b	2013-2020	163 548,9
	2021-2030 ^c	28 909,1
Costos de capacitación ^d	2013-2020	88 782,5
	2021-2030	34 140,7
Costos de mantenimiento	2016-2020 ^e	97 560,0
	2021 ^f	24 439,6
	2022-2030	450 000,0
Total	2008-2030	1 478 702,1

^a Sin tener en cuenta la devolución de los fondos no utilizados a finales de 2020. Los costos para 2021 son los propuestos en el presente informe.

^b Incluye 16.106.900 dólares para la UE2 y 2.952.000 dólares para mejoras continuas durante el período comprendido entre agosto de 2019 y julio de 2020.

^c Se estima que en 2021 el costo de las mejoras continuas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja será un 50 % del costo en 2020 y posteriormente tenderá a bajar a un ritmo lento. El costo estimado de las mejoras continuas de la UE2 se calcula a partir de 2021. Esta estimación está sujeta a un alto grado de variación debido a la falta de datos fiables de años precedentes.

^d Incluye 1.757.900 dólares en concepto de viajes relacionados con la capacitación en el período 2014-2020.

^e Incluidos en el presupuesto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

^f 16.777.800 dólares ya incluidos en el presupuesto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el resto se ha estimado.

96. Los costos directos representan los costos de los proyectos aprobados por la Asamblea General. Los costos de mantenimiento se han aprobado en la partida de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el presupuesto ordinario y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. Los costos de mantenimiento para 2021 se reflejan en el cuadro 3. Es importante señalar que solo se han financiado explícitamente los costos del proyecto y los costos de mantenimiento. Todos los demás costos que se presentan en el cuadro 2, excepto los gastos de viaje para capacitación efectuados en el pasado, son solo estimaciones que se han hecho utilizando metodologías examinadas por los auditores externos y no se han financiado explícitamente para Umoja.

Cuadro 3

Costos de mantenimiento de Umoja para 2021

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Propuestos en la sección 29C del presupuesto ordinario (2021)</i>	<i>Aprobados con carga a la cuenta de apoyo para 2020/21 (enero a junio de 2021)</i>	<i>Se incluirán en la cuenta de apoyo para 2021/22 (julio a diciembre de 2021)</i>	<i>Se financiarán con recursos extra- presupuestarios</i>
Costos de mantenimiento de Umoja	3 598,4	7 661,8	7 661,8 ^a	5 517,6

^a Sobre la base de la estimación inicial.**D. Obtención de beneficios**

97. En su séptimo informe anual sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas ([A/73/169](#)), la Junta de Auditores recomendó que la Administración elaborara un plan de obtención de beneficios de Umoja en el que se hiciera hincapié en las mejoras resultantes de los procesos institucionales gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios. El plan de obtención de beneficios de Umoja se elaboró inicialmente sobre la base de esa recomendación. Posteriormente, el plan se alineó con el marco de gestión de los beneficios que el Secretario General puso en marcha en 2019 para gestionar los beneficios de todos los pilares de la reforma. Esta alineación ha mejorado el proceso de obtención de beneficios de Umoja, cuyas mejoras continuas apoyan directamente la obtención de beneficios de la reforma.

98. En su informe, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que agilizara la finalización e implementación del plan de obtención de beneficios de Umoja y que, en su informe final, proporcionara información actualizada acerca del proyecto Umoja (véase [A/74/7/Add.17](#), párr. 15). Esa recomendación, que la Asamblea General hizo suya en su resolución [74/263](#), se atiende en la presente sección.

99. La justificación del sistema de planificación de los recursos institucionales estaba basada en la necesidad, como señaló el Secretario General en mayo de 2006 cuando expuso los argumentos a favor de un sistema institucional para facilitar el uso eficaz de los recursos de la Organización y afirmó que las necesidades institucionales actuales y previstas de la Secretaría estaban superando la capacidad técnica y la funcionalidad del mosaico de sistemas de tecnología de la información existentes en aquel momento, por lo que se necesitaba un sistema para subsanar las deficiencias de funcionalidad y ajustar mejor los sistemas a las necesidades institucionales (véase [A/60/846/Add.1](#), párrs. 39 y 42).

100. Por ello, el estudio de viabilidad de Umoja se basaba en la necesidad de contar con un sistema moderno y global de planificación de los recursos institucionales que sustituyera a los sistemas anticuados, fragmentados y aislados que existían entonces para garantizar la continuidad de las operaciones de la Organización.

101. En su informe de abril de 2008 sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1), el Secretario General expuso los principales objetivos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, que eran los siguientes: a) ofrecer un sistema de alcance mundial capaz de registrar con exactitud y rapidez los datos fundamentales sobre los recursos de todas las operaciones, incluidas las operaciones sobre el terreno; b) respaldar los procesos de adopción de decisiones vinculando programas y operaciones con los recursos asignados y mostrando los que ya se han utilizado; c) reducir el tiempo medio necesario para los trámites administrativos mediante la racionalización y la integración de los procesos institucionales y un mayor uso de la automatización; d) incrementar la eficiencia de la Organización mediante la reducción del tiempo invertido en procesos manuales y la reorientación de los recursos a labores con alto valor añadido; e) respaldar la adopción de las IPSAS; f) facilitar el acceso a los informes a los Estados Miembros, al personal de las Naciones Unidas y al público en general, según proceda; y g) mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos.

102. En los párrafos siguientes se reflexiona sobre el desempeño de Umoja en relación con algunos de los elementos clave del estudio de viabilidad original.

Ofrecer un sistema de alcance mundial capaz de registrar con exactitud y rapidez los datos fundamentales sobre los recursos de todas las operaciones, incluidas las operaciones sobre el terreno

103. En las etapas de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, que abarcaban procesos en esferas administrativas básicas de toda la Secretaría, se reunieron en un único sistema institucional datos que anteriormente se encontraban alojados en cientos de sistemas aislados en toda la Organización. La laboriosa depuración de los datos de los sistemas heredados y la armonización de esos datos, antes de cada proceso de implantación de Umoja, han creado un sistema mundial que constituye una única fuente de información precisa y actualizada sobre las operaciones de toda la Secretaría y que incluye el acceso a la información histórica en muchos casos.

Respaldar la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

104. Umoja fue clave para que la Organización adoptara con éxito las IPSAS en 2014. Los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja permitieron gradualmente la plena integración de los requisitos contables de las IPSAS y la preparación de estados financieros conformes con las IPSAS. La fase inicial de la función de gestión de la cadena de suministro de la UE2 supuso la sustitución por Umoja del sistema heredado de gestión de activos, Galileo, gracias a lo cual los sistemas de contabilidad de activos de toda la Organización se convirtieron en un único sistema financiero conforme a las IPSAS.

Reducir el tiempo medio necesario para los trámites administrativos mediante la racionalización y la integración de los procesos institucionales y un mayor uso de la automatización

105. La introducción de procesos institucionales armonizados en toda la Secretaría fue uno de los principales beneficios de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. La consolidación de aplicaciones dispares en un solo sistema eliminó numerosos

procesos redundantes y la entrada de datos duplicados, y dio lugar a muchos beneficios cuantitativos que se obtuvieron en los primeros años después de la implantación. Las detalladas estadísticas de uso sobre más de 45 flujos de trabajo proporcionan una clara evidencia empírica de las mejoras en el rendimiento o las reducciones de los trámites.

Incrementar la eficiencia de la Organización mediante la reducción del tiempo invertido en procesos manuales y la reorientación de los recursos a labores con alto valor añadido

106. Antes de Umoja, los procesos administrativos rutinarios en esferas como las finanzas y los recursos humanos solían ser manuales, intensivos en mano de obra y diferentes en cada lugar de destino. La automatización, racionalización y armonización de esos procesos significa que el personal que trabaja con Umoja dedica menos tiempo, en muchos casos, a los procesos manuales y las tareas administrativas rutinarias y presta servicios con mayor rapidez, trabajando en equipos con colegas de todas las oficinas y lugares geográficos. Esos equipos mundiales, vinculados entre sí y con funciones múltiples, fomentan la especialización del personal y amplían la reserva de talento y conocimientos especializados en toda la Organización.

Respaldar los procesos de adopción de decisiones vinculando programas y operaciones con los recursos asignados y mostrando los que ya se han utilizado

107. La solución de la UE2 para la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión del desempeño reúne información sobre los recursos y programas para una mejor gestión basada en los resultados. Desde su implantación inicial en 2013, Umoja ha ido aumentando sus funciones; con la UE2, Umoja ofrece ahora la capacidad de reunir información sobre la planificación de programas y proyectos, la presupuestación, y la supervisión y ejecución de programas, así como una herramienta sólida de presentación de informes para una mejor gestión interna y una mayor transparencia de cara a los Estados Miembros y otros interesados.

108. Umoja ofrece a los directores de programas la posibilidad de formular su plan del programa o su plan estratégico con carácter anual o plurianual, con la correspondiente propuesta sobre las necesidades de recursos. También permite crear planes estratégicos y marcos de resultados de diferentes tipos y plazos y vincularlos entre sí jerárquicamente, en caso necesario. Además, puede captar sistemáticamente los resultados con la frecuencia que ellos elijan o cuando se alcancen las metas previstas. Los presupuestos se pueden formular por actividades o de forma agregada, dependiendo de las necesidades de seguimiento y gestión durante la fase de ejecución. Durante la realización de los trabajos, los directores de programas disponen ahora de un instrumento para supervisar los progresos en la ejecución del programa o proyecto, sobre la base de actividades, tareas y calendarios definidos, para vincular los programas y operaciones con los recursos asignados y adoptar decisiones de reasignación de recursos, en caso necesario. La información sobre los resultados reales se utiliza para la rendición de cuentas y la presentación de informes, al tiempo que se incorpora al diseño, la dotación de recursos y la ejecución de proyectos y actividades operacionales para períodos futuros.

109. Los paneles sobre el desempeño, que utilizan la información sobre las actividades programáticas y los recursos reunida en un solo sistema, ayudan a los directores de programas a visualizar los vínculos entre la labor de su entidad y los objetivos más amplios de la Organización, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

110. La presentación de informes sobre los resultados de un programa o proyecto por ubicación geográfica, tipo de financiación, esfera temática o prioridad estratégica de

la Organización, que solía entrañar una ardua labor manual de reunión de datos, se irá mejorando a medida que los datos pertinentes se almacenan en una solución institucional. Sin embargo, la continua divergencia entre las operaciones de mantenimiento de la paz y el presupuesto ordinario en relación con los ejercicios presupuestarios, las estructuras del marco estratégico, las clases de presupuesto y la metodología de presentación de informes sobre la ejecución, entre otras cosas, plantea desafíos constantes para el mantenimiento de soluciones informáticas complejas en dos trayectorias distintas. Si no se armonizan las fuentes de financiación, algunas de las soluciones de Umoja seguirán siendo discordantes y plantearán problemas para la consolidación de los datos en los paneles. Se necesita un esfuerzo concertado a nivel institucional, que incluya la implicación de los Estados Miembros, para reducir la divergencia y garantizar el valor de una solución de esta naturaleza.

111. Como se destaca en los informes del Secretario General sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030, las alianzas son fundamentales para la implementación de la Agenda 2030. Es preciso forjar alianzas diversas a nivel mundial, regional, nacional y local para que todos los interesados pertinentes puedan participar y aprovechar estratégicamente las ideas, las redes, los recursos y las capacidades colectivas de la comunidad mundial. Asimismo, en la iniciativa Acción para el Mantenimiento de la Paz, puesta en marcha por el Secretario General en 2018, se destacó también la necesidad de mejorar las alianzas para el mantenimiento de la paz y de estimular una acción colectiva más enérgica por parte de todos los interesados. En esos compromisos se reconoce que la Organización solo puede abordar cuestiones de alcance mundial sumamente complejas e interrelacionadas mediante la acción colectiva y las alianzas.

112. La solución de Umoja para la gestión de los asociados en la ejecución permite a la Organización captar el ciclo completo de la colaboración con los asociados y mejorar dicha colaboración proporcionando un portal de acceso a ellos. La solución aumentará la transparencia, no solo en lo relativo a la cantidad y el propósito de la financiación otorgada a los asociados, sino también mediante una vigilancia mejor y más sistemática del logro de los resultados en los plazos acordados. También mejorará la visibilidad de la colaboración con los asociados por programa, proyecto y ubicación geográfica.

Facilitar el acceso a los informes a los Estados Miembros, al personal de las Naciones Unidas y al público en general, según proceda

113. En su calidad de única fuente mundial de datos fidedignos, Umoja proporciona información sobre las actividades y los procesos de la Organización a diversos públicos, como el personal especializado, el personal directivo superior y los Estados Miembros. La creación y la entrega de informes se han automatizado progresivamente y se han ido adaptando cada vez más a públicos específicos; además, la introducción de instrumentos de visualización, como los paneles de información, ha popularizado el acceso a los datos y aumentado su utilidad para la adopción de decisiones.

114. Inicialmente, se crearon paneles de uso interno para varios grupos clave. Por ejemplo, los paneles de gestión permiten al personal directivo hacer un seguimiento de los progresos utilizando indicadores clave del desempeño institucional e indicadores del programa de delegación de autoridad.

115. La aplicación Umoja Mobile proporcionó al personal funciones de autoservicio y cierta capacidad de presentación de información, permitiendo gestionar solicitudes de licencia, verificar derechos conexos y consultar la nómina.

116. A finales de julio de 2020, se puso en marcha como parte del conjunto de aplicaciones de Umoja un nuevo portal de cuotas de los Estados Miembros. Ese portal ofrece información amplia y oportuna sobre las cuotas de los Estados Miembros mediante una interfaz de fácil manejo que también se puede usar en dispositivos móviles. Contiene datos diarios extraídos de Umoja sobre la situación de las cuotas de los Estados Miembros para los presupuestos prorrateados. La puesta en funcionamiento de ese portal representa la primera vez que los Estados Miembros pueden acceder a los datos de Umoja en línea y se ajusta al compromiso del Secretario General con la transparencia.

117. Aprovechando la labor realizada en el portal de cuotas, en septiembre de 2020 se puso en marcha un proyecto piloto de información presupuestaria para la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión. Ese proyecto se ha concebido específicamente para proporcionar datos presupuestarios de Umoja a la Comisión Consultiva y la Quinta Comisión con miras a satisfacer sus necesidades especiales de información muy detallada para el examen de los documentos presupuestarios y la información complementaria. El proyecto Umoja, en estrecha colaboración con la secretaría de la Comisión Consultiva, desarrolló este proyecto piloto provisional, que ha creado la infraestructura y los procesos necesarios para facilitar a la Comisión Consultiva y a la Quinta Comisión toda la información presupuestaria en un formato que facilita la consulta y el uso.

118. Para apoyar el examen del presupuesto, el proyecto piloto proporciona inicialmente acceso a la información presupuestaria en archivos de Microsoft Excel con numerosas capacidades analíticas mediante una interfaz fácil de usar a la que se puede acceder en computadoras de escritorio, tabletas u otros dispositivos móviles utilizando un sistema de conexión seguro. Dado su carácter de proyecto piloto, se mantendrá la flexibilidad de la solución para que vaya evolucionando en respuesta a las observaciones de la Comisión Consultiva y la Quinta Comisión antes de desarrollar un portal de información presupuestaria en el que se pueda acceder a la información de Umoja a través de un panel visual interactivo.

119. El proyecto se irá ampliando de manera gradual sobre la base de la información recibida de la Comisión Consultiva y la Quinta Comisión. En la primera fase de implantación del proyecto piloto se publicaron los datos sobre viajes para el proyecto de presupuesto por programas para 2021 y los proyectos de presupuesto para las operaciones de mantenimiento de la paz para 2020/21. Se irán añadiendo gradualmente al portal más datos relacionados con los recursos financieros y de puestos, en consulta con la Comisión Consultiva y la Quinta Comisión.

Mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos

120. Un beneficio importante de la solución de Umoja es que sus procesos y funciones mejoran directamente la rendición de cuentas mediante una mayor transparencia. La visibilidad en tiempo real de la información global y desglosada permite una mayor delegación de autoridad y facilita una cultura de empoderamiento en toda la Organización para la toma de decisiones descentralizadas. En el nuevo sistema de delegación de autoridad y el marco de rendición de cuentas que lo acompaña, introducidos por el Secretario General el 1 de enero de 2019, se identifican 16 indicadores clave del desempeño, la mayoría de los cuales están basados en los datos extraídos de Umoja e Inspira. Al mismo tiempo, esos datos exactos, fácilmente accesibles y auditables se utilizan para establecer mejores mecanismos de control interno, en consonancia con los mecanismos de vigilancia creados por el programa de reforma para asegurar el fortalecimiento de los controles internos.

121. En los anexos VII y VIII figuran una lista ilustrativa de los beneficios cualitativos y un cuadro de los beneficios cuantitativos obtenidos de Umoja y comunicados anteriormente.

122. Un aspecto central del plan de obtención de beneficios de Umoja es la gestión de los procesos para generar beneficios adicionales o aplicar mejoras continuas. Una clara comprensión de lo que esperan los diferentes interesados y de los problemas que afrontan es fundamental para establecer un sistema eficaz de mejora continua.

123. En su séptimo informe anual sobre la marcha de los trabajos, la Junta de Auditores recomendó que la Administración designara una división o dependencia que actuara como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, la cual se encargaría de supervisar el proceso de obtención de beneficios, dialogar con las partes interesadas de las diversas dependencias y divisiones, y realizar una labor de seguimiento continuo. Como se indica en el plan de obtención de beneficios de Umoja para 2020, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, que también está representada en la Junta de Cambios de Umoja, se encargará de coordinar la obtención de beneficios de Umoja. Al hacerlo, la División también vigilará que los responsables de la obtención de beneficios en las respectivas esferas funcionales actualicen la lista de beneficios logrados en la página de seguimiento de la iniciativa Unidos para la Reforma.

124. En Umoja, las mejoras continuas se registran, evalúan, procesan y aplican mediante un mecanismo establecido de control de los cambios, que comprende herramientas de seguimiento de SAP (ChaRM y la solución de gestión de los requisitos) y procesos que registran la naturaleza, el impacto y el progreso del cambio solicitado, desde la creación hasta la aprobación y aplicación; la presentación de informes periódicos a la Junta de Cambios de Umoja sobre las solicitudes de cambio forma parte del mecanismo de control. Todo el proceso de mejora continua, desde la creación hasta la aplicación, está sometido a la revisión y el control institucionales por medio de la Junta de Cambios de Umoja, dirigida por la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión. El proceso establece la base de referencia para el seguimiento y la presentación de informes sobre los beneficios obtenidos.

125. El plan de obtención de beneficios de Umoja aplica un sistema interconectado de titularidad institucional, gobernanza por niveles y mecanismos para la gestión de la mejora continua a fin de garantizar que el estudio de viabilidad de Umoja se examine periódicamente y que la solución se vaya adaptando para mantener su pertinencia y valor continuos.

IV. Recursos necesarios para 2021

126. La financiación total aprobada para el proyecto hasta finales de 2020 es de 565.324.300 dólares. Los gastos previstos hasta finales de 2020 ascienden a 553.242.100 dólares, lo que deja un saldo no utilizado de 12.082.200 dólares, como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4
Necesidades de recursos totales, 2008-2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Presupuesto aprobado para 2008-2020</i>	<i>Gastos realizados en 2008-2019</i>	<i>Gastos previstos en 2020 (al 31 de diciembre de 2020)</i>	<i>Gastos totales previstos a finales de 2020</i>	<i>Saldo no utilizado previsto que se devolverá</i>
Puestos	138 129,8	120 939,6	10 753,5	131 693,1	6 436,7
Otros gastos de personal	66 458,4	64 247,8	3 713,5	67 961,3	(1 502,9)
Consultores	3 478,9	3 643,2	308,1	3 951,3	(472,4)
Viajes del personal	8 099,0	6 884,1	60,0	6 944,1	1 154,9
Servicios por contrata	272 133,6	249 311,5	17 854,9	267 166,4	4 967,3
Gastos generales de funcionamiento	28 657,1	25 611,8	1 497,9	27 109,7	1 547,4
Suministros y materiales	1 102,7	1 005,4	87,0	1 092,4	10,3
Mobiliario y equipo	47 264,8	47 169,5	32,0	47 201,5	63,3
Mejora de locales	—	20,4	—	20,4	(20,4)
Donaciones y contribuciones	—	101,9	—	101,9	(101,9)
Total	565 324,3	518 935,2	34 306,9	553 242,1	12 082,2

127. Con arreglo a la recomendación formulada en el párrafo 28 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/74/7/Add.17](#)), que la Asamblea General hizo suya en el párrafo 3 de la sección XVII de su resolución [74/263](#), al cierre del proyecto el saldo no utilizado, en caso de haberlo, se devolverá a los Estados Miembros.

128. Según las proyecciones, el saldo no utilizado a finales de 2020 sigue la tendencia observada desde 2017 de reducir los costos mediante la continua reorganización de los puestos y la consiguiente reducción del número y las tarifas horarias de los contratistas. La reducción de costos se ha visto favorecida por la decisión de capacitar al personal y evitar el uso de un integrador de sistemas para las soluciones de la UE2, así como por los grandes descuentos negociados con SAP para sus productos y servicios.

129. El saldo no utilizado previsto no tiene en cuenta el posible resultado de las negociaciones en curso con SAP para la adquisición de la licencia de un producto analítico relativamente nuevo y avanzado lanzado por SAP con miras a sustituir tecnologías más antiguas que las Naciones Unidas están utilizando bajo acuerdos de licencia. El proyecto Umoja realizó una prueba del concepto que confirmó el alto valor de esta solución para la Organización, especialmente para los Estados Miembros. El producto analítico ofrecerá a los Estados Miembros la posibilidad de acceder a la amplia gama de datos de Umoja y otros sistemas institucionales de las Naciones Unidas con una gran capacidad de visualización, una interfaz intuitiva e interactiva con paneles de información desglosada y sólidas capacidades analíticas, incluso para escenarios hipotéticos; el plan es mejorar el proyecto piloto de información presupuestaria con este producto. La negociación también está supeditada a la obtención de un crédito de SAP por las licencias de software adquiridas por las Naciones Unidas que los responsables del proyecto han determinado, en consulta con el proveedor, que ya no se necesitan. La concesión de ese crédito podría allanar el camino para la obtención de créditos similares en el futuro. El gasto neto para la licencia de este software por un período de cinco años sería de unos 5 millones de dólares e incluiría un gran descuento.

130. Se propondrá la devolución a los Estados Miembros del saldo no utilizado a finales de 2020, con arreglo a la proporción de la participación en la financiación de los gastos del proyecto Umoja, en el contexto del próximo informe sobre la ejecución del presupuesto por programas para 2020, que la Asamblea General examinará en la parte principal de su septuagésimo sexto período de sesiones.

División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales

131. Tal como se indica en el párrafo 63, se propone crear una División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales a partir del 1 de enero de 2021. Las necesidades de recursos propuestas para la División en 2021, que ascienden a 25.997.000 dólares, se detallan en el cuadro 5 y se explican más a fondo en los párrafos que figuran a continuación.

Cuadro 5

División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales: recursos propuestos para 2021

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Presupuesto aprobado para 2020</i>	<i>Recursos propuestos para 2021</i>	<i>Diferencia</i>
Puestos	12 053,4	12 971,6	918,2
Otros gastos de personal	3 499,7	3 412,1	(87,6)
Consultores	392,6	408,1	15,5
Viajes del personal	438,8	305,7	(133,1)
Servicios por contrata	15 890,4	7 030,0	(8 860,4)
Gastos generales de funcionamiento	1 893,1	1 735,0	(158,1)
Suministros y materiales	108,7	95,2	(13,5)
Mobiliario y equipo	40,0	39,3	(0,7)
Total	34 316,7	25 997,0	(8 319,7)

Puestos

132. En el párrafo 20 de la sección XXI de su resolución [72/262 A](#), la Asamblea General recordó el párrafo 43 del informe de la Comisión Consultiva ([A/72/7/Add.31](#)) y acogió con beneplácito las propuestas del Secretario General de reestructurar y reducir gradualmente el equipo del proyecto Umoja.

133. De conformidad con la solicitud de la Asamblea General, el proyecto ha reorganizado paulatinamente sus recursos desde mediados de 2016 con miras a asegurar la combinación adecuada de competencias y una estructura de categorías apropiada para la fase posterior al proyecto. La reorganización entrañó la supresión de 45 puestos y la creación de 27 nuevos puestos comparativamente subalternos para crear una estructura más equilibrada y adecuada que permita desarrollar y mantener la capacidad, como se refleja en el cuadro 6. Paralelamente, y a medida que han ido surgiendo vacantes, se han reajustado 25 puestos (4 P-5, 11 P-4, 5 P-3, 1 P-2 y 4 de Servicios Generales (otras categorías)) durante ese período de cuatro años para complementar la reorganización.

Cuadro 6
Puestos suprimidos o creados como parte de la reorganización

Categoría	Puestos suprimidos, 2017-2019				Puestos creados, 2017-2019			
	1 de enero de 2017	1 de enero de 2018	1 de enero de 2019	Total	1 de enero de 2017	1 de enero de 2018	1 de enero de 2019	Total
D-1	3	1	—	4	—	—	—	—
P-5	4	7	—	11	—	—	—	—
P-4	10	5	4	19	—	—	2	2
P-3	—	—	4	4	3	3	5	11
P-2	—	—	—	—	2	3	1	6
SG (CP)	—	—	—	—	4	1	3	8
SG (OC)	4	—	3	7	—	—	—	—
Total	21	13	11	45	9	7	11	27

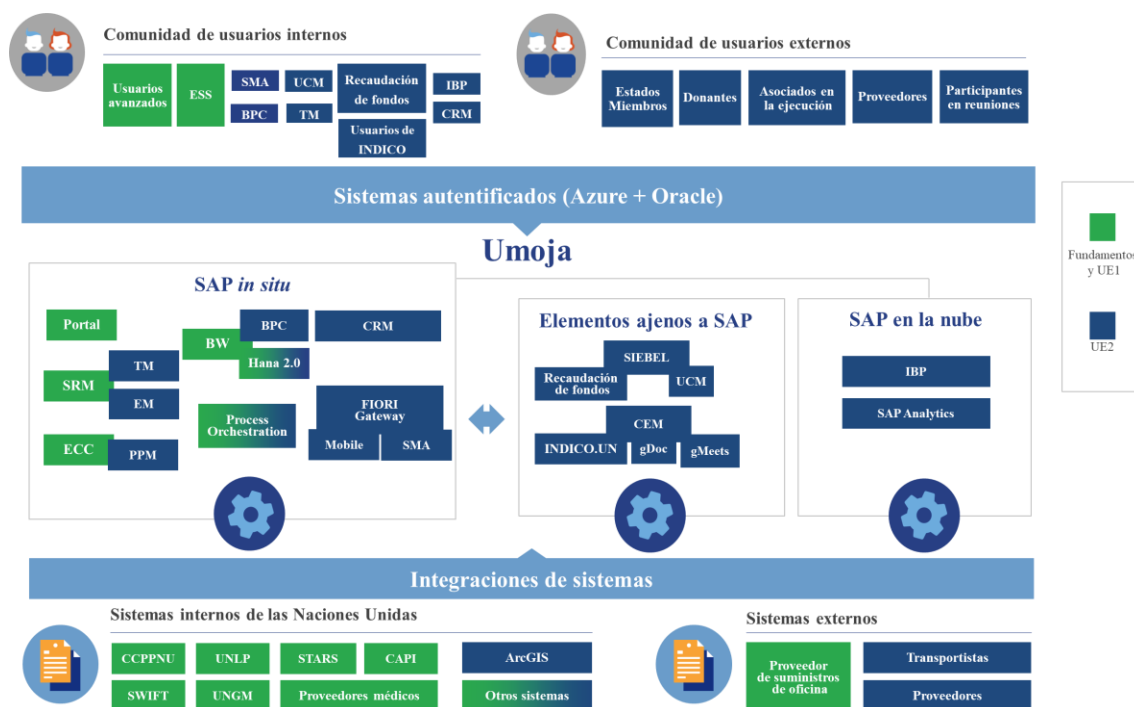
Abreviaciones: SG (CP), Servicios Generales (categoría principal); SG (OC), Servicios Generales (otras categorías).

134. El alcance y la complejidad de la reorganización y el reajuste de los puestos y la plantilla del proyecto a lo largo de los últimos cuatro años han sido extremadamente importantes y han dado lugar a la reducción de los gastos de personal y de la dependencia de los contratistas y, en última instancia, han reducido también los gastos en servicios por contrata. En consecuencia, de los 72 puestos del proyecto aprobados por la Asamblea General, 52 se han creado de nuevo desde 2017 o se han reajustado para adaptar la base de conocimientos técnicos a la evolución de las necesidades de la solución de Umoja, y el equipo se ha reducido a una estructura sostenible, de conformidad con lo solicitado por la Asamblea General.

135. Desde 2016, el proyecto ha organizado cursos de formación especializada para su personal a fin de asegurar la necesaria capacidad institucional de apoyo a Umoja. Entre mediados de 2016 y septiembre de 2020, el personal del proyecto ha completado 1.231 cursos de capacitación técnica impartidos por SAP Education, utilizando planes de capacitación personalizados basados en los requisitos de aprendizaje de componentes tecnológicos específicos. En esos cursos se utilizaron diferentes métodos de enseñanza, como talleres presenciales, aprendizaje electrónico, cursos a distancia impartidos por instructores y conferencias virtuales. La inversión total de 3,6 millones de dólares en este programa de capacitación técnica y perfeccionamiento ha evitado la necesidad de un costoso integrador de sistemas para construir las soluciones de la UE2 y, por lo tanto, ha reducido el costo de la transferencia de conocimientos de los contratistas, con arreglo a las solicitudes formuladas reiteradamente por la Asamblea General.

136. La reorganización fue necesaria para apoyar y sostener la expansión masiva del entorno técnico de Umoja durante los últimos cuatro años con miras a diseñar e implantar las funciones de la UE2. La estructura técnica se amplió considerablemente, con la adición de varios productos de SAP *in situ* y nuevas soluciones de SAP en la nube y la integración con otras aplicaciones institucionales *in situ* y en la nube, como se muestra en la figura IV.

Figura IV
Estructura de integración de Umoja



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

137. La expansión conllevó la adición de 64 aplicaciones y elementos de software a la solución de Umoja. La mayor complejidad del entorno del sistema implica la gestión de más actualizaciones y la ampliación de la interdependencia entre todos los componentes del software de SAP. En los casos en que hubo que construir soluciones personalizadas utilizando la tecnología de SAP para satisfacer necesidades institucionales específicas de las Naciones Unidas que no estaban atendidas con el software estándar de SAP, en particular para la gestión del capital humano, la nómina de sueldos y la planificación y presupuestación estratégicas, se necesitan conocimientos y capacidad altamente especializados para mantener esas soluciones. También existen riesgos en cuanto a la evolución de las necesidades para hacer frente a los efectos de determinados componentes del software de SAP que se vuelvan obsoletos o dejen de tener soporte. A pesar de la creciente complejidad, el equipo de Umoja tiene las competencias y la capacidad necesarias para mantener la solución sin un integrador de sistemas.

138. Como continuación de la tendencia de reorganización y reestructuración, en consonancia con la evolución de la solución, el Secretario General propone la supresión del puesto de Subsecretario General, dos puestos de P-5 y un puesto del

Cuadro de Servicios Generales (categoría principal), con efecto a partir del 1 de enero de 2021.

139. En el cuadro 7 se muestra la evolución de la estructura de las categorías de puestos, incluida la supresión de cuatro puestos propuesta en el presente informe, resultante de la reorganización que se inició a mediados de 2016 con miras a la integración de la solución.

Cuadro 7

Estructura de puestos anterior, actual y propuesta de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales

<i>Año</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>
2010-2016	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90
2017	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78
2018	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72
2019-2020	1	1	3	10	20	16	7	9	5	72
2021 (propuesta)	—	1	3	8	20	16	7	8	5	68

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

140. La organización de los 68 puestos propuestos para 2021 se presenta en el anexo VI, en el que se configura la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en dos equipos encargados de la estructura de la solución y un equipo encargado de la gestión de la entrega de componentes de la solución. El Director (D-2) dirigirá la labor de la División, supervisando los equipos mencionados y coordinando el funcionamiento interno y a nivel institucional de la solución de Umoja en toda la Organización. Los equipos encargados de la estructura de la solución serán responsables de las corrientes de trabajo y de la integración de las finanzas, la gestión del capital humano y la gestión de la cadena de suministro. El equipo encargado de la gestión de la entrega de componentes de la solución será responsable, entre otras cosas, de las operaciones de desarrollo y entrega, incluida la integración de SAP, la gestión de las versiones, la seguridad de SAP, la función de Business Warehouse y los controles de licencias, así como de la integración o interacción con otros sistemas. El trabajo de los equipos estará estrechamente interconectado debido a la naturaleza altamente integrada de la solución y al carácter híbrido, intersectorial y técnico-funcional de los equipos.

141. La suma total de 12.971.600 dólares en concepto de gastos relacionados con puestos permitiría sufragar los sueldos y gastos comunes de personal correspondientes a los 68 puestos (1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 de Servicios Generales (categoría principal) y 5 de Servicios Generales (otras categorías)). Esta estructura es fundamental para aplicar la directiva de la Asamblea General de asegurar una capacidad autónoma y sostenible para apoyar la solución a largo plazo.

142. Al 1 de octubre de 2020, 62 de los 72 puestos estaban ocupados, incluidos 5 de forma temporal. Había 10 puestos vacantes, incluidos 2 destinados a la supresión y 1 bloqueado para personal en asignación interna. En la actualidad, 12 puestos se encuentran en diversas etapas del proceso de contratación, incluido un pequeño número de puestos para funciones especializadas que se han anunciado repetidamente durante 2019 y 2020.

Otros gastos de personal

143. De manera similar a la reorganización de los puestos, el personal temporario general y el personal por contrata también han sido objeto de un continuo reajuste en los últimos cuatro años sobre la base de la evolución de las necesidades y con miras a la integración de la solución.

144. En 2021, las necesidades estimadas de plazas temporarias seguirán disminuyendo, de 23 plazas en 2020 a 17 a comienzos de año y 14 a finales de este. Las necesidades de recursos conexas ascienden a un total de 3.412.100 dólares.

Consultores y expertos, y servicios por contrata

145. Como se explica más arriba, debido a que la complejidad técnica ha aumentado y ya no se emplea un integrador de sistemas (proveedor especialista), se está reforzando el equipo básico con un grupo diverso de consultores con conocimientos especializados y proveedores de servicios por contrata.

146. Se necesitará una provisión de 408.100 dólares para sufragar los servicios de cuatro consultores que seguirán trabajando a tiempo completo en 2021, incluidos programadores de Siebel que colaborarán con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Nueva York y Valencia.

147. Las necesidades de recursos previstas para 2021 en concepto de servicios por contrata ascienden a 7.030.000 dólares, que se destinarán a sufragar diversos productos y servicios especializados. La provisión de 1.200.000 dólares sufragaría los gastos de un servicio de apoyo especial proporcionado por SAP, la empresa proveedora del software, para resolver problemas relacionados con los productos, incluidos problemas de funcionamiento. El equipo básico depende de dos proveedores que proporcionan desarrolladores experimentados para complementar de manera flexible, en función de la carga de trabajo, su capacidad en componentes específicos de SAP, con un costo de 4.980.000 dólares. Ese personal es gestionado por la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. En total, habrá unas 25 personas que prestarán asistencia a la División durante 2021, número que se reducirá a unas 15 a finales de año a medida que la UE2 se vaya estabilizando. En 2015 y 2016, el proyecto contaba con unos 110 contratistas, el promedio durante el año 2020 fue de 32, y en el momento redactar el informe había 27.

148. Se ha presupuestado un total de 400.000 dólares para licencias adicionales que permitirán absorber el uso creciente de los numerosos componentes de la UE2 implantados recientemente a medida que su uso se va estabilizando.

149. En la partida de servicios por contrata se incluyen unas necesidades estimadas de 450.000 dólares para servicios de capacitación especializada de SAP a fin de seguir desarrollando las aptitudes técnicas de SAP del personal de la División. Esta inversión continua en las aptitudes del equipo básico es fundamental para mantener la solución con capacidad autónoma, teniendo en cuenta que la Organización ya no utiliza los servicios de un integrador de sistemas que suele proporcionar personal cualificado. El equipo básico ha de estar al día en sus conocimientos y aptitudes porque la tecnología tiende a evolucionar rápidamente y SAP actualiza continuamente su software.

Viajes y capacitación del personal del proyecto

150. Como en años anteriores, el personal de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales tendrá que seguir mejorando y perfeccionando sus conocimientos a fin de asegurar una capacidad óptima para el mantenimiento de la solución, como ya se ha explicado. La suma de 263.800 dólares

permitiría sufragar los gastos de viaje para asistir a cursos de capacitación técnica especializada que solo se imparten *ex situ*, según un calendario establecido por SAP Education. Se consigna también una suma de 41.900 dólares para sufragar otros viajes oficiales de miembros del equipo para asistir a talleres e impartirlos en apoyo de las continuas mejoras de la solución.

Gastos generales de funcionamiento

151. Las necesidades estimadas de 1.735.000 dólares para gastos generales de funcionamiento permitirían sufragar los gastos de alquiler (1.445.000 dólares para 85 personas, a razón de 17.000 dólares por persona), los acuerdos de prestación de servicios de mantenimiento de las computadoras, incluidas las cuentas y los puertos de la red (187.275 dólares) y los gastos de comunicación (102.725 dólares), incluidos los correspondientes a las redes privadas virtuales y Citrix, además de pequeños cargos especiales por teleconferencias.

Suministros y materiales, y mobiliario y equipo

152. Las necesidades estimadas de 95.200 dólares para suministros y materiales y de 39.300 dólares para mobiliario y equipo permitirían atender las necesidades del personal de la División, incluidas las relacionadas con la sustitución del equipo (computadoras portátiles) y la adquisición de software de bajo costo.

Recursos de apoyo institucional

153. Una empresa de consultoría independiente contratada para examinar el proyecto Umoja, en cumplimiento de una recomendación de la Junta de Auditores, puso de relieve que un factor a menudo ignorado, o al menos subestimado, para el éxito de la implantación es la inversión en mantenimiento, mejoras, gestión del cambio y actividades de capacitación en el período previo a la introducción de la solución y, especialmente, después de hacerlo. Las organizaciones que no invierten lo suficiente en esas actividades pueden correr el riesgo de echar a perder toda su inversión.

154. Los costos indirectos no se han financiado adecuadamente a lo largo del ciclo vital del proyecto. El apoyo institucional ha sido clave para el éxito del proyecto y seguirá desempeñando un papel crucial en la fase de estabilización. Los interesados institucionales han apoyado el proyecto reasignando tareas y prioridades a su personal para facilitar la implantación de Umoja. Históricamente, la Organización ha tenido dificultades para gestionar el apoyo de nivel 2b, lo que ha dado lugar a frecuentes retrasos y largos tiempos de espera para la resolución de las solicitudes de los usuarios finales, por lo que la experiencia de los usuarios dista mucho de ser óptima. Muchos de los retrasos del proyecto se han debido a la falta de financiación del apoyo institucional, lo que ha provocado demoras en los procesos de aprobación, prueba, capacitación y apoyo a la producción.

155. El aumento de las competencias de los subgrupos funcionales a partir de abril de 2020 formó parte del examen del modelo de apoyo a Umoja, en el marco de la fase de integración, para prestar un mejor servicio a los usuarios y atender las necesidades actuales y futuras. Las estructuras establecidas y la capacidad solicitada no solo permitirán satisfacer esas necesidades, sino que también garantizarán que las funciones administrativas fundamentales de la Organización se puedan ejecutar de manera óptima, en particular por la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

156. También hay una demanda insatisfecha de mejoras en los procesos, incluida la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores que no se pudieron llevar a cabo debido a la priorización del diseño, el desarrollo y la implantación de la UE2

en los últimos tres años. La aplicación de esas mejoras también incluirá actividades de prueba del apoyo, comunicación, gestión del cambio, actualización de los materiales de capacitación y apoyo a la producción.

157. En la sección III, relativa a la integración, se incluye información sobre las diversas funciones que deben desempeñar otras entidades en asociación con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias tienen responsabilidades en lo que respecta al mantenimiento continuo de Umoja distintas de las de la División, como se indica en la sección III. Además, el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional asumirá la responsabilidad de la capacitación sobre la solución de Umoja. En consecuencia, para la integración sostenible de Umoja se necesita que esas funciones, que están fuera del ámbito de competencia de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales propuesta, cuenten con recursos adecuados, como se resume en el cuadro 8. Se ha dado prioridad a esos recursos de apoyo institucional sobre la base de las necesidades previstas en cada una de las esferas durante 2021.

Cuadro 8
Solicitudes de recursos de apoyo institucional

	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>SG (OC)</i>	<i>Total</i>
Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional, Departamento de Apoyo Operacional	–	2	2	2	1	7
División de Servicios de Recursos Humanos, Departamento de Apoyo Operacional	1	1	1	–	3	6
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	–	–	1	–	1	2
Servicio de Asociados Institucionales, Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	–	–	–	–	1	1
División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	–	–	1	–	–	1
Oficina de Recursos Humanos, Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	–	–	–	–	2	2
Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto, Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	1	–	–	–	2	3
Total	2	3	5	2	10	22

Abreviaciones: SG (OC), Servicios Generales (otras categorías).

158. Se propone que esos recursos se proporcionen como personal temporario general por un monto de 3.695.400 dólares. Todos los gastos de apoyo conexos serán asumidos por los departamentos respectivos.

V. Resumen de las necesidades de recursos y medidas que se solicitan a la Asamblea General

A. Necesidades de recursos totales para 2021

159. En el cuadro 9 se resumen las necesidades de recursos totales para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y de las esferas de apoyo institucional del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional y el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias.

Cuadro 9

Necesidades de recursos totales para 2021

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales</i>	<i>Otras esferas de apoyo</i>	<i>Total</i>
Puestos	12 971,6	–	12 971,6
Otros gastos de personal	3 412,1	3 695,4	7 107,5
Consultores	408,1	–	408,1
Viajes del personal	305,7	–	305,7
Servicios por contrata	7 030,0	–	7 030,0
Gastos generales de funcionamiento	1 735,0	–	1 735,0
Suministros y materiales	95,2	–	95,2
Mobiliario y equipo	39,3	–	39,3
Total	25 997,0	3 695,4	29 692,4

B. Propuesta de financiación de las necesidades de recursos previstas para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales

160. En su resolución [63/262](#), la Asamblea General hizo suyas las disposiciones de participación en la financiación de los gastos del proyecto de planificación de los recursos institucionales propuestas por el Secretario General en el párrafo 79 de su informe sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo ([A/62/510/Rev.1](#)). El arreglo aprobado sobre participación en la financiación de los gastos es el siguiente: 15 % con cargo al presupuesto ordinario, 62 % con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y 23 % con cargo a las cuentas especiales para gastos de apoyo a los programas. Esta fórmula, tal como fue aprobada, se ha aplicado durante todo el ciclo vital del proyecto Umoja. Sin embargo, como el proyecto se cerrará el 31 de diciembre de 2020, será necesario introducir una nueva modalidad de financiación.

161. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de la gestión en las Naciones Unidas: modelo de financiación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional” ([A/74/761](#)), el Secretario General presentó una propuesta en virtud de la cual los dos departamentos seguirían financiándose con cargo tanto al presupuesto por programas como a la cuenta de apoyo; no obstante, todas las necesidades de recursos relacionados con puestos y no relacionados con puestos se presentarían en el

presupuesto por programas, y la parte de la consignación correspondiente a la cuenta de apoyo se aportaría como donación al presupuesto por programas sobre la base de la metodología descrita en la sección III.B de ese informe. Si la Asamblea General aprobara la propuesta, las disposiciones contenidas en ella establecerían el proceso presupuestario y el modelo de financiación de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales propuesta a partir del proyecto de presupuesto para 2022.

162. En espera de la aprobación de un nuevo modelo de financiación, el Secretario General propone que las necesidades de recursos de la División para 2021, que ascienden a 25.997.000 dólares, sean prorrateadas por la Asamblea General utilizando el arreglo de participación en la financiación de los gastos aprobado anteriormente, como se ilustra en el cuadro 10.

Cuadro 10

Resumen de las necesidades de recursos propuestas para 2021, por fuente de financiación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Fuente de recursos</i>	<i>Recursos propuestos para 2021</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto ordinario	3 899,6	15
Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz	16 118,1	62
Recursos extrapresupuestarios	5 979,3	23
Total	25 997,0	100

C. Propuesta de financiación de las necesidades de recursos para 2021 correspondientes al apoyo institucional

163. Se propone que estas necesidades de recursos, que ascienden a 3.695.400 dólares, se financien con el saldo no utilizado a finales de 2020 de los fondos asignados al proyecto Umoja.

D. Medidas recomendadas para su adopción por la Asamblea General

164. Se solicita a la Asamblea General que:

- a) Tome nota del informe duodécimo y final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales;
- b) Apruebe las necesidades de recursos para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, que ascienden a 25.997.000 dólares, y la doble relación jerárquica de esta con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y con el Departamento de Apoyo Operacional;

Presupuesto por programas

- c) Apruebe una suma de 3.899.600 dólares en el componente 1 del subprograma 1 ("Solución de planificación de los recursos institucionales") de la sección 29A ("Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión") del presupuesto por programas para 2021, que representa la parte de los costos de la División en 2021 financiada con cargo al presupuesto ordinario;

d) Revise la consignación en el proyecto de presupuesto por programas para 2021 reduciendo en 400 dólares los créditos en la sección 29A (“Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión”);

Cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz

e) Observe que se incluirán necesidades de recursos por un monto de 16.118.100 dólares en las solicitudes posteriores para la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022;

Recursos extrapresupuestarios

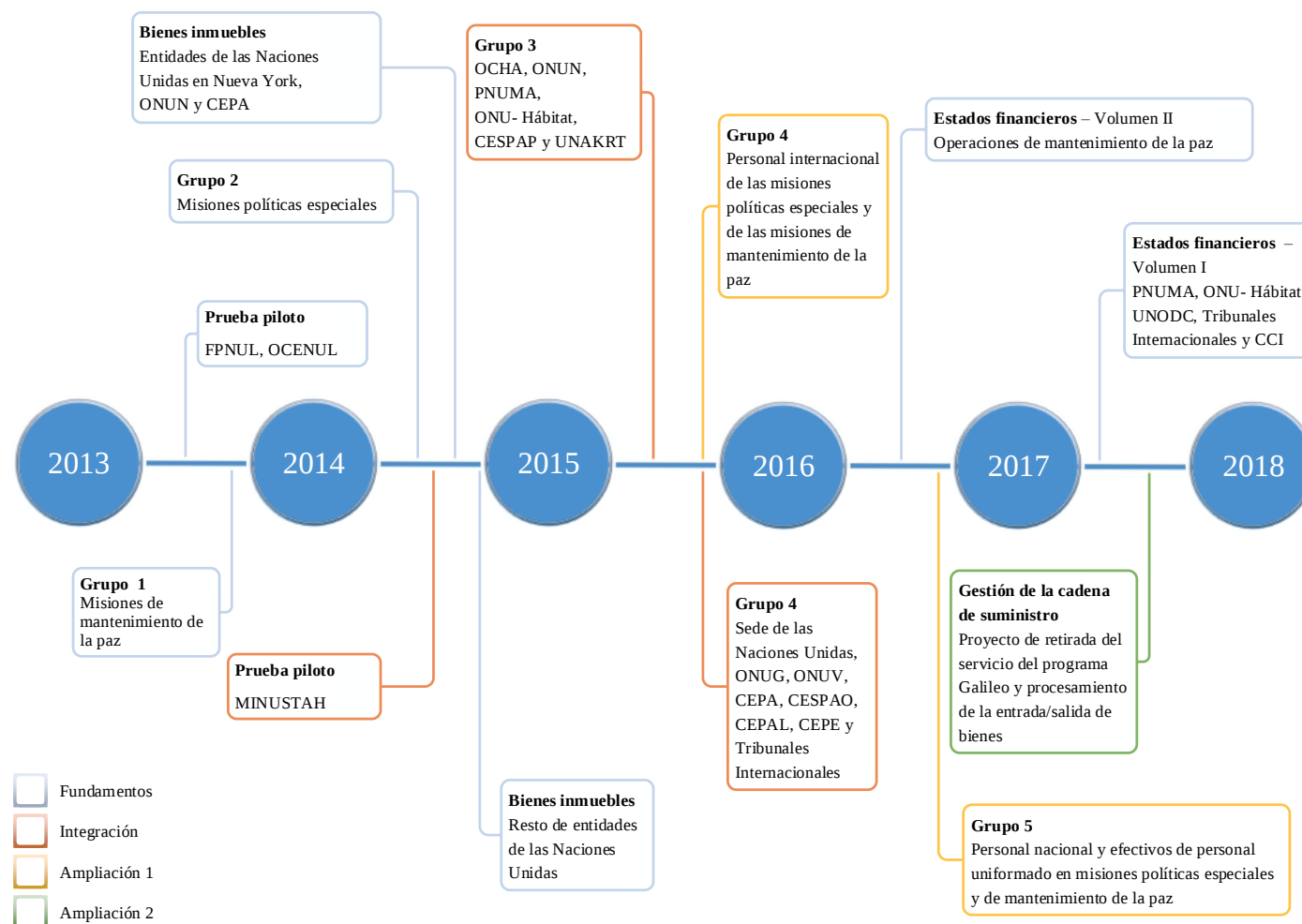
f) Observe que se financiarán necesidades por un monto de 5.979.300 dólares con cargo a los recursos extrapresupuestarios en el ejercicio económico de 2021;

Actividades de apoyo institucional

g) Apruebe las necesidades de recursos por un monto de 3.695.400 dólares para 2021 para sufragar las actividades de apoyo institucional que se resumen en los párrafos 153 a 158, que se financiarán con el saldo no utilizado a finales de 2020, estimado actualmente en 12.082.200 dólares.

Anexo I

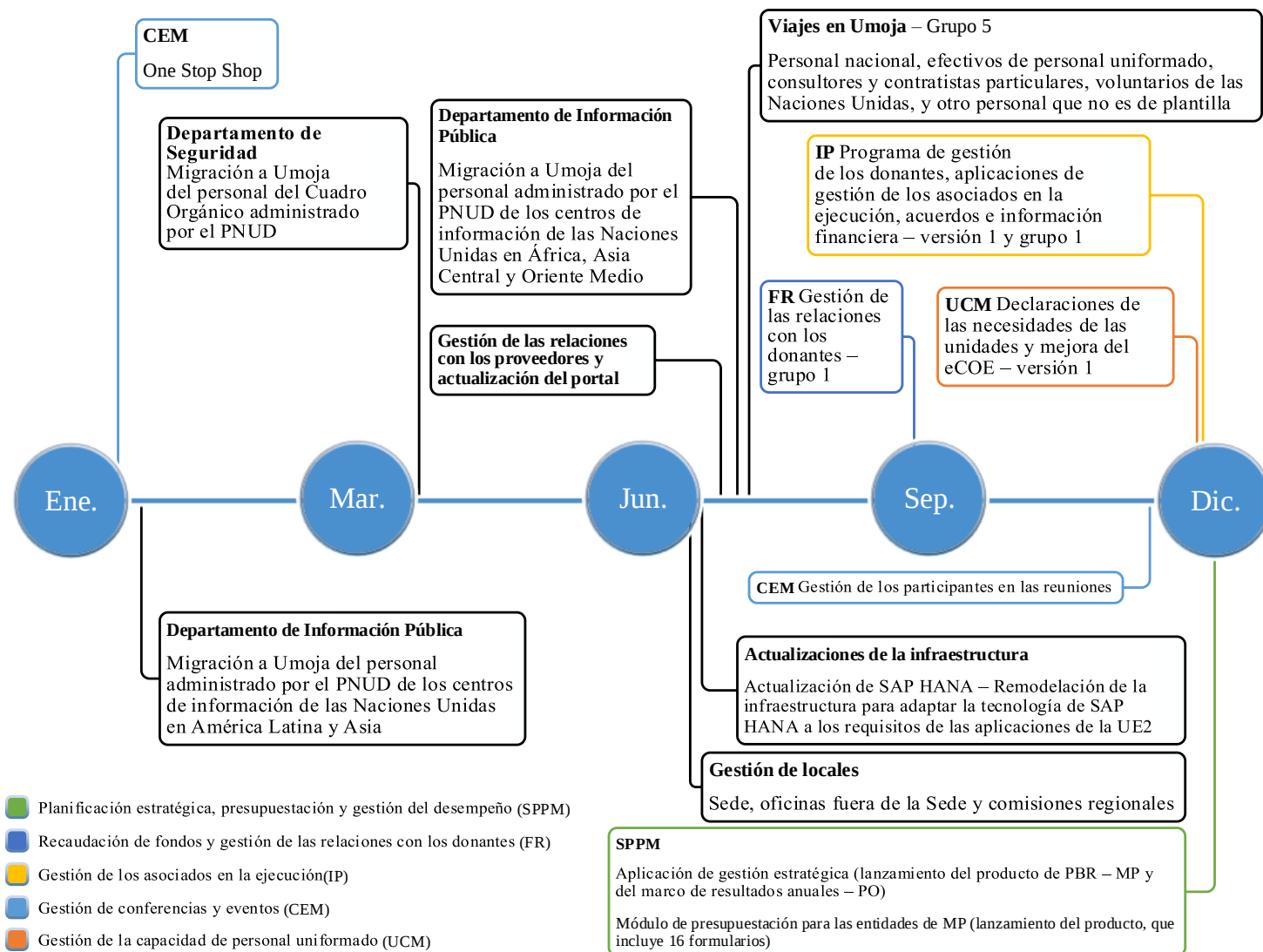
Implantación de Umoja, 2013-2017



Abreviaciones: 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; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; OCHA, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; 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; 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 II

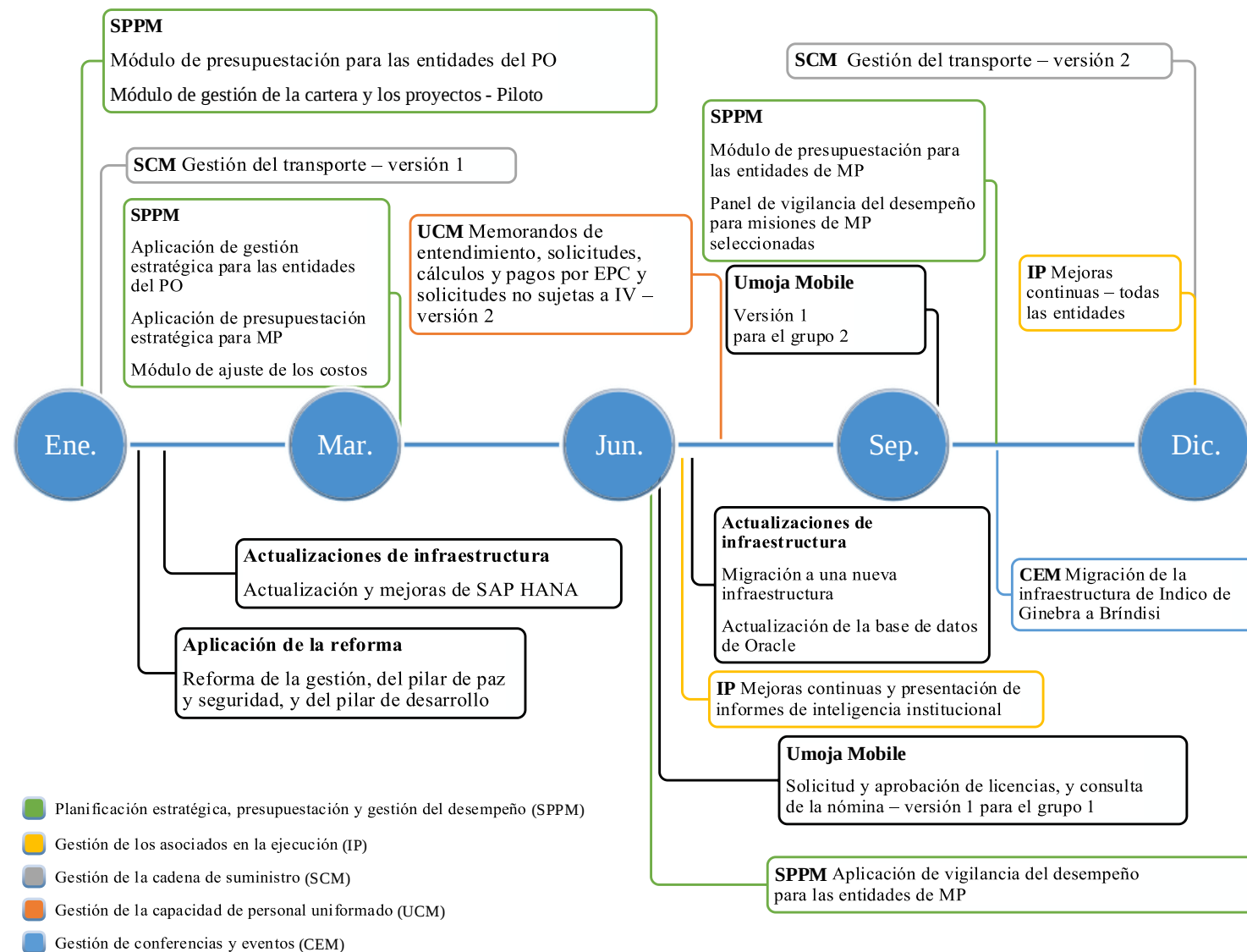
Implantación de Umoja, 2018



Abreviaciones: eCOE, Sistema Electrónico del Equipo de Propiedad de los Contingentes; MP, mantenimiento de la paz; PO, presupuesto ordinario; PBR, presupuestación basada en los resultados; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Anexo III

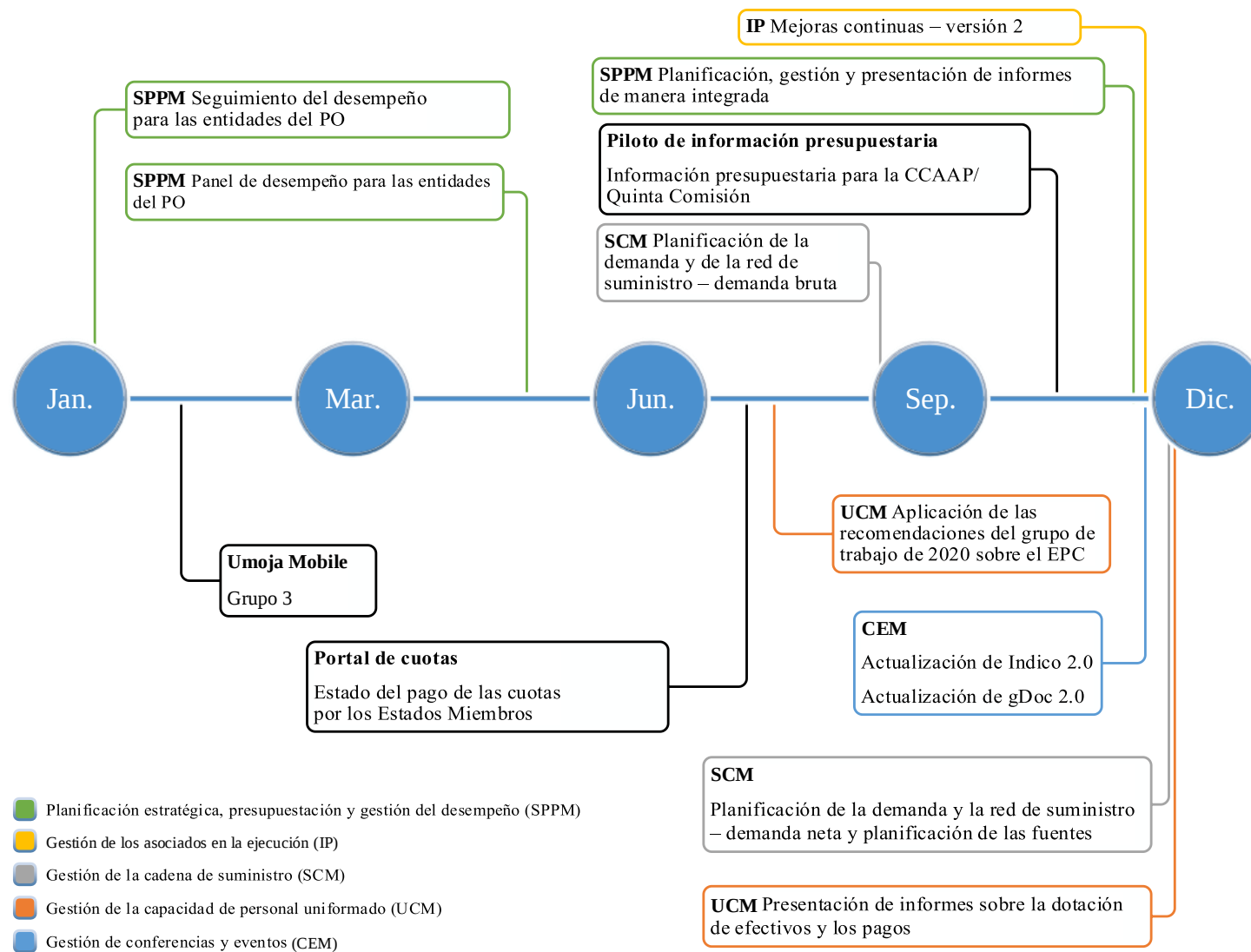
Implantación de Umoja, 2019



Abreviaciones: EPC, equipo de propiedad de los contingentes; MP, mantenimiento de la paz; PO, presupuesto ordinario; IV, informe de verificación.

Anexo IV

Implantación de Umoja, 2020



Abreviaturas: CCAAP, Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto; EPC, equipo de propiedad de los contingentes; PO, presupuesto ordinario.

Anexo V

Gastos del proyecto Umoja por fase

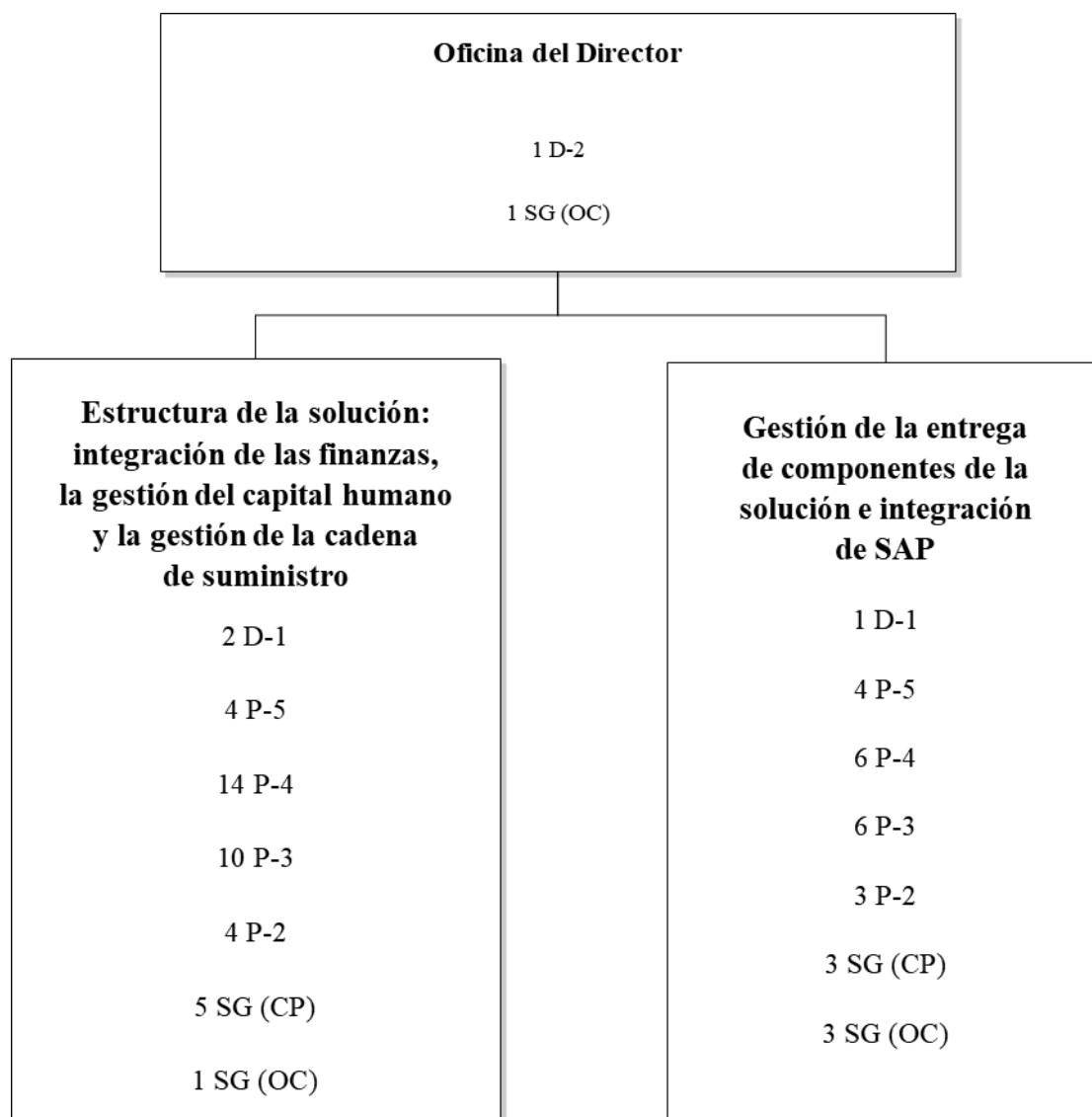
Gastos del proyecto Umoja por fase (al 1 de octubre de 2020)

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Año</i>	<i>Fase del proyecto</i>	<i>Gastos de personal</i>	<i>Gastos no relacionados con el personal</i>
2008-2009	Inicio del proyecto	3 974 084	274 017
2008-2015	Diseño del proceso	31 468 527	76 495 544
2008-2020	Infraestructura de hardware	2 655 881	33 368 146
2010-2020	Licencias y mantenimiento del software de infraestructura	0	60 484 981
2012-2015	Fundamentos	12 178 343	51 274 054
2012-2020	Integración	71 568 760	47 149 962
2014-2020	Mejoras continuas y apoyo a la producción	39 256 877	37 453 343
2016-2020	Ampliación 2 de Umoja	30 370 949	43 846 456
Total		191 473 421	350 346 503

Anexo VI

Propuesta de organigrama y distribución de puestos de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales



Abreviaciones: SG (CP), Servicios Generales (categoría principal); SG (OC), Servicios Generales (otras categorías).

Anexo VII

Beneficios cualitativos de Umoja

Beneficios cualitativos de Umoja para toda la Organización y por pilar funcional

Organización

- Apoyo a las reformas de la gestión, mejora de la rendición de cuentas, la transparencia y la adopción de decisiones mediante el acceso a más y mejores datos, y mejor alineamiento de los recursos con los resultados
- Apoyo a la visión del Secretario General de una Organización basada en datos, con datos más exhaustivos, mejores instrumentos analíticos y paneles avanzados para la previsión, la evaluación de riesgos y la adopción de decisiones en apoyo de los mandatos
- Integración completa de las soluciones institucionales, para aumentar la coherencia de los datos y la facilidad de uso
- Datos maestros coherentes y compartidos por todos los procesos, lo que aumenta la fiabilidad de los datos
- Capacidad de establecer, reducir, ampliar o cerrar entidades de manera eficiente, según lo que determinen los mandatos
- Suministro de una única fuente de datos certificados y avalados institucionalmente con una estructura de gobernanza rigurosa, lo que permite la presentación de informes coherentes y transparentes en toda la Organización
- Mejora de la continuidad de las operaciones mediante el acceso remoto a todas las funciones con independencia de la ubicación y una infraestructura resiliente para la recuperación en casos de desastre
- Mejora de la experiencia de los usuarios gracias al uso de tecnologías más modernas que funcionan en los dispositivos móviles

Recursos humanos

- Estandarización y automatización de los procesos de recursos humanos
- Mejora de la gestión del tiempo y de las licencias de enfermedad
- Visibilidad en tiempo real de los datos mundiales sobre el personal
- Simplificación de los movimientos de personal entre lugares de destino
- Capacidades de autoservicio para empleados y administradores, incluido el acceso desde dispositivos móviles
- Tramitación más rápida de los derechos a prestaciones

Finanzas

- Procesos integrados para facilitar el cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)
- Optimización y armonización del procesamiento de la nómina
- Visibilidad en tiempo real de la movilización y utilización de recursos a nivel mundial
- Mejora de la medición, asignación y recuperación de los costos

- Mejora de la gestión del efectivo y de los acuerdos bancarios, incluida la optimización de las redes de bancos internos que prestan apoyo a las operaciones mundiales
- Clasificación precisa y automática de los gastos basada en los materiales y servicios gracias a la integración de la cadena de suministro y las finanzas
- Una gestión más eficiente de las cuentas por pagar y por cobrar, incluido su cálculo en cifras netas, y una gestión y supervisión eficaces de los descuentos por pronto pago
- Interfaces electrónicas con los proveedores para los pedidos de bienes y servicios y el pago de las facturas
- Eliminación de los comprobantes entre oficinas
- Interfaz electrónica con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para la automatización de procedimientos manuales y de uso intensivo de recursos
- Procesos mucho más eficientes para la preparación de los estados financieros; certificación más rápida de los estados financieros
- Publicación de recursos especializados para mejorar la presentación de informes analíticos
- Registros de auditoría robustos y más transparentes y accesibles

Servicios centrales de apoyo

- Visibilidad completa de la cartera de bienes inmuebles en todo el mundo, incluidos los contratos de arrendamiento
- Capacidad de registrar y supervisar la ocupación en toda la cartera de bienes inmuebles de la Organización, proporcionando información sobre la utilización y asignación del espacio
- Programación automática de las actividades de mantenimiento preventivo, mejora de la planificación, el seguimiento y la presentación de informes sobre el mantenimiento y el funcionamiento del equipo
- Armonización de los procesos de gestión y contabilidad de los bienes
- Mayor delegación debido al acceso en tiempo real a las transacciones en curso

Viajes

- Visión global de las operaciones de viaje, lo que permite aplicar modelos operativos para simplificar y armonizar la red de oficinas de tramitación de viajes y envíos
- Funciones de autoservicio, reducción de las etapas del flujo de trabajo y mejor supervisión del cumplimiento
- Transparencia en la tramitación de los viajes; una mayor rendición de cuentas en los trámites de procesamiento
- Solución global de viajes y gastos integrada con los módulos de finanzas, gestión del capital humano, proyectos, envíos y nómina, lo que permite gestionar en tiempo real el presupuesto, los fondos comprometidos, los pagos y las recuperaciones de gastos
- Automatización de la recuperación de los pagos anticipados

Cadena de suministro y logística

- Solución para la gestión de la cadena de suministro de principio a fin que permite realizar operaciones integradas que abarcan la planificación, las adquisiciones, el transporte, la entrega, la gestión del inventario, la utilización de las existencias y el seguimiento y la gestión de los equipos
- Integración con la base de datos común de proveedores de las Naciones Unidas, visión global de los proveedores y su estado y de las transacciones asociadas
- Modelo operativo de adquisiciones a nivel mundial que facilita la distribución y el flujo de trabajo de las actividades de adquisición en todas las entidades de la Secretaría
- Visibilidad holística de las relaciones comerciales y acceso a todos los contratos a nivel mundial
- Disponibilidad de los bienes/servicios suministrados por los proveedores en virtud de contratos mediante la publicación de catálogos de contratos que están a disposición de los solicitantes
- Gestión global del inventario que permite visibilizar en toda la entidad los inventarios, materiales, almacenes y ubicaciones de almacenamiento
- Recepción de bienes y gestión del inventario conforme a las IPSAS
- Visibilidad global de la red y las operaciones de transporte de la Organización para apoyar la planificación y ejecución de las actividades de transporte del equipo de propiedad de los contingentes, del personal (contingentes y fuerzas de policía) y de los bienes adquiridos de proveedores comerciales
- Procesos rediseñados y estandarizados para la colaboración y la planificación entre las Naciones Unidas y los países que aportan contingentes y fuerzas de policía
- Función de seguimiento y localización para vigilar el estado de la entrega a lo largo de la red de transporte, incorporando un sistema de alerta de retrasos y de intercambio de datos electrónicos, con lo que se evita la actualización manual
- Optimización de la gestión de los inventarios mediante una planificación y previsión eficaces de la demanda de materiales y servicios, con lo que se facilita un plan de fuentes de abastecimiento a los planificadores de las entidades
- Reducción de las existencias mediante una planificación eficaz

Anexo VIII

Beneficios cuantitativos de Umoja

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Presupuesto ordinario</i>		<i>Mantenimiento de la paz</i>	
2014-2015	2,3	2013-2016 ^a	21,9
2016-2017	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	4,7 ^b
2018-2019	27,8 ^c	2018/19	33,0
		2019/20	9,6
Total	77,8	Total	87,7
Beneficio anualizado	38,9		87,7
Beneficios máximos, anualizados y recurrentes que se habrán obtenido para 2021			126,6
Beneficios acumulados que se habrán obtenido para 2021^d			624,4

^a Incluye los ejercicios 2013/14, 2014/15 y 2015/16 y refleja las ganancias en eficiencia, por un monto de 20,2 millones de dólares, logradas por las misiones de mantenimiento de la paz gracias al uso de Umoja como plataforma para simplificar los procesos.

^b En el momento de la publicación del proyecto de presupuesto para 2017/18 de los componentes individuales de mantenimiento de la paz se determinaron unos beneficios totales de 4,7 millones de dólares.

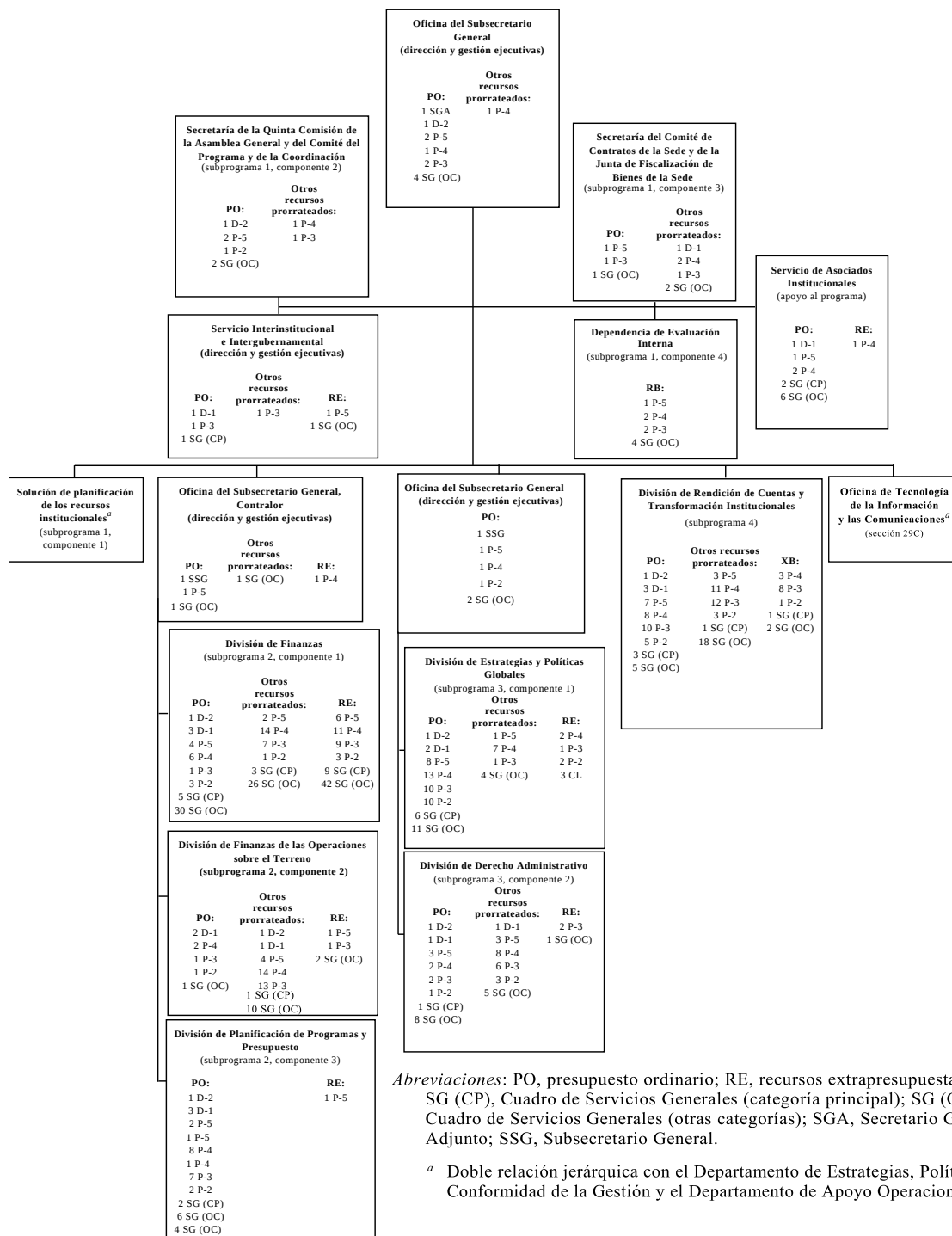
^c Sobre la base del proceso de formulación del presupuesto, en el que los departamentos y oficinas convirtieron las ganancias en eficiencia estimadas en consecuencias presupuestarias, se determinó una reducción total de 64,3 millones de dólares en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, que incluía otras eficiencias facilitadas por Umoja, pero que no se podían atribuir exclusivamente a Umoja.

^d En el cómputo de los beneficios acumulados, los beneficios recurrentes desde 2013 se han agregado por bienios para el presupuesto ordinario y por años para las operaciones de mantenimiento de la paz.

Anexo IX

Propuesta de ubicación de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión

Proyecto de presupuesto por programas para 2021, sección 29A: organigrama y distribución de puestos para 2021



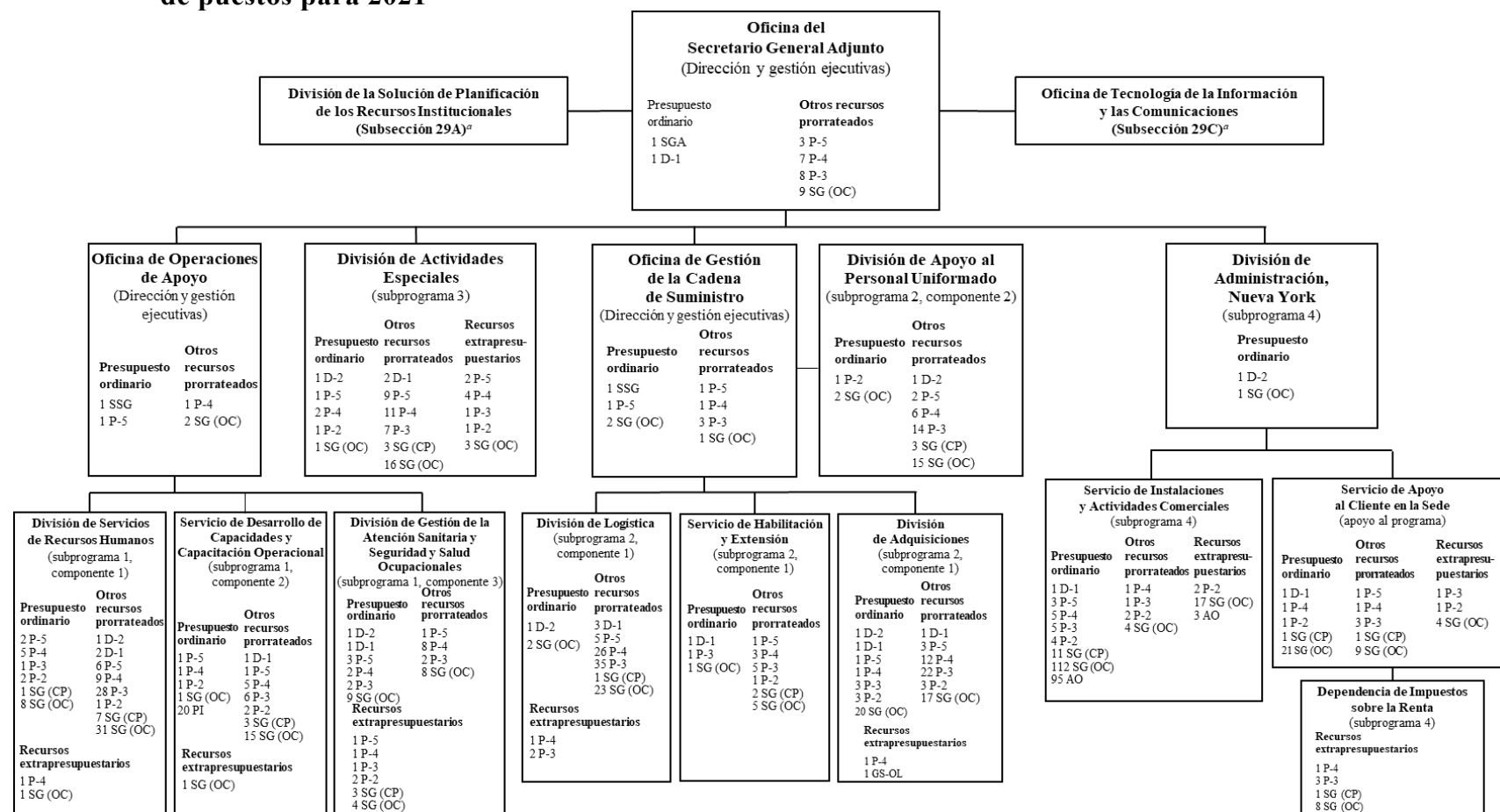
Abreviaciones: PO, presupuesto ordinario; RE, recursos extrapresupuestarios; SG (CP), Cuadro de Servicios Generales (categoría principal); SG (OC), Cuadro de Servicios Generales (otras categorías); SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

^a Doble relación jerárquica con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional.

Anexo X

Propuesta de relación jerárquica de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en el Departamento de Apoyo Operacional

Proyecto de presupuesto por programas para 2021, sección 29B: organigrama y distribución de puestos para 2021



Abreviaciones: AO, Cuadro de Artes y Oficios; CL, contratación local; DAO, Departamento de Apoyo Operacional; DEPCG, Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; PI, Profesor de Idiomas; SG (CP), Cuadro de Servicios Generales (categoría principal); SG (OC), Cuadro de Servicios Generales (otras categorías); SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

^a Doble relación jerárquica con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional.