



# Asamblea General

Distr. general  
6 de diciembre de 2021  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo sexto período de sesiones

Temas 138 y 150 del programa

### Proyecto de presupuesto por programas para 2022

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

## Informe final sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

### Vigésimo primer informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el proyecto de presupuesto por programas para 2022

#### I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/76/386), presentado de conformidad con las resoluciones 64/243 y 75/253 A de la Asamblea General, en que la Asamblea solicitó al Secretario General que le presentara informes anuales de actualización sobre los progresos en la ejecución del proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales, así como información actualizada sobre la recién creada División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. La Comisión también tuvo ante sí el décimo informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/76/131), presentado de conformidad con la resolución 66/246 de la Asamblea.

2. Durante su examen de los informes mencionados, la Comisión Consultiva se reunió con representantes del Secretario General, quienes facilitaron información adicional y aclaraciones, proceso que concluyó con las respuestas por escrito recibidas el 6 de noviembre de 2021. La Comisión también intercambió información con los miembros del Comité de Operaciones de Auditoría, quienes proporcionaron aclaraciones adicionales sobre las constataciones de la Junta de Auditores, proceso que concluyó con las respuestas por escrito recibidas el 18 de octubre de 2021.



## II. Décimo informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

3. La Junta de Auditores indica que su informe abarca cuestiones relativas a la gobernanza del proyecto, el despliegue de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, la seguridad de la información, las funciones de apoyo, la integración y los beneficios y costos de Umoja, así como los resultados del examen de los controles de aplicación en los ámbitos del control de procesos, la asignación de derechos de acceso de usuario y la delegación de autoridad. La Junta también indica que examinó la implementación de las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y fue informada de que el despliegue de los procesos y funciones de la Ampliación 2 se había completado para el 31 de diciembre de 2020 y se esperaba que estuvieran plenamente estabilizados y consolidados para finales de 2021 (A/76/131, resumen y párrs. 19 y 33). En respuesta a sus preguntas, la Junta informó a la Comisión Consultiva de que la Administración no había indicado el porcentaje de aplicación del alcance de Umoja y que el despliegue de las soluciones de la Ampliación 2, que incluía la introducción para finales de 2020 de funciones y procesos estratégicos en determinadas entidades, era independiente de las iniciativas de mejora continua y aprovechaba oportunidades de integración y mejora adicionales identificadas durante las fases de diseño y desarrollo. En relación con esto último, la Junta indicó que no se le había presentado un plan general con parámetros de referencia o plazos de ejecución.

4. En lo que respecta al estado de aplicación de sus recomendaciones, la Junta de Auditores observa que, de las 55 recomendaciones formuladas en sus informes previos al 31 de diciembre de 2019, 15 (27 %) se han aplicado plenamente y 40 (73 %) están en vías de aplicación (A/76/131, resumen). En el anexo del informe de la Junta figura un comentario más detallado sobre cada una de las recomendaciones e información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la Administración. En el párrafo 55 de su informe, el Secretario General indica que, a lo largo de 10 auditorías, la Junta había formulado un total de 135 recomendaciones relacionadas con el proyecto, de las cuales 60 seguían pendientes. El Secretario General señala también que, a medida que el proyecto se había ido consolidando, la naturaleza de las auditorías había evolucionado y la Administración había solicitado el archivo de 38 recomendaciones relacionadas principalmente con el riesgo de que el proyecto no se completara a tiempo, a raíz de lo cual la Junta había archivado 15 de ellas (A/76/386, párrs. 52 a 55). En respuesta a sus preguntas sobre qué medidas proactivas tomaría la Administración con respecto a las recomendaciones pendientes de la Junta de Auditores, se informó a la Comisión Consultiva de que la Administración tenía previsto solicitar a la Junta que archivara la mayoría de esas recomendaciones.

**5. La Comisión Consultiva encomia a la Junta de Auditores por su informe y opina que la solicitud de archivo de las recomendaciones no constituye un enfoque proactivo para su aplicación y que la mayoría de las recomendaciones siguen siendo válidas. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que adopte medidas proactivas para aplicar las recomendaciones pendientes de la Junta con el fin de lograr mejoras en las esferas y cuestiones señaladas. La Comisión formula observaciones adicionales en el párrafo 7 del presente informe.**

### III. Informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales

6. El Secretario General indica que en su informe se presenta por última vez información actualizada sobre la implementación del proyecto Umoja, así como información actualizada sobre todas las actividades realizadas desde la presentación del duodécimo informe sobre la marcha de los trabajos (A/75/386). También indica que en él se incluye información actualizada sobre las operaciones de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y sobre el estado de aplicación de todas las recomendaciones pendientes de la Junta de Auditores, con arreglo a la solicitud formulada por la Asamblea General. El Secretario General señala que la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, que abarca el 41 % de los procesos de Umoja, se completó para el 31 de diciembre de 2020, que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales comenzó a funcionar el 1 de enero de 2021 y que, como parte del proceso de mejoras continuas, se estaban aprovechando otras oportunidades de integración y perfeccionamiento identificadas durante las fases de diseño y desarrollo (A/76/386, resumen). Además de tratar otras cuestiones clave, el informe del Secretario General incluye: a) información actualizada sobre los progresos realizados desde la publicación del anterior informe sobre la marcha del proyecto; b) información actualizada sobre las operaciones de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, en concreto sobre el modelo de gobernanza, las mejoras continuas, la función analítica, el costo total de propiedad y la obtención de beneficios; y c) las necesidades de recursos para 2022.

#### A. Observaciones y recomendaciones generales

7. El informe del Secretario General tiene por objeto servir de informe final sobre la marcha del proyecto Umoja y, de conformidad con la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en su informe anterior (véase A/75/7/Add.14, párr. 7), dejar constancia clara de los logros y las actividades pendientes al final de las fases de ejecución y estabilización de Umoja. No obstante, la Comisión observa que ha habido deficiencias en la fase de ejecución del proyecto Umoja, algo que también señaló la Junta de Auditores en su informe, lo que pone en duda que el estado de la ejecución del proyecto se pueda considerar finalizado. Por ejemplo, el Secretario General indica que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se desplegaron para finales de 2020 y que su estabilización se completará para finales de 2021, pero que la labor de integración de procesos institucionales clave para la planificación de conferencias y eventos aún no ha comenzado y según las previsiones se completará en 2023 (véanse también los párrs. 29 a 32). En la esfera de la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión del desempeño, la Junta observa en su informe que el estado de finalización del plan de trabajo para la planificación y consolidación de las operaciones era del 95 % y no del 100 % a finales de 2020, debido al aplazamiento hasta 2021 de una decisión relativa al programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (A/76/131, párr. 40). La Junta recomienda que la Administración perfeccione su enfoque para la estimación de los costos de mantenimiento y proporcione información actualizada a ese respecto en el contexto de su próximo informe (*ibid.*, resumen y párr. 206). Por último, como se indica en el párrafo 4, la Comisión señala el elevado número de recomendaciones pendientes de la Junta que aún están en vías de aplicación (véase A/76/131, anexo). **La Comisión Consultiva apoya las constataciones de la Junta de Auditores y opina que, sobre la base del análisis y las recomendaciones que figuran en el informe de la Junta, no se puede certificar de forma concluyente que el proyecto Umoja se haya completado y entregado. Teniendo en cuenta las opiniones divergentes de la Junta de Auditores y el Secretario General sobre la finalización de la fase de**

**ejecución del proyecto Umoja, la Comisión reitera su recomendación de que la Asamblea General solicite al Secretario General que le facilite una exposición clara de los logros y las actividades pendientes, a fin de diferenciar las funciones ya desplegadas, las que están en vías de estabilización y las que está previsto desarrollar como parte de las mejoras continuas, y que le presente esa información en la parte principal de su septuagésimo séptimo período de sesiones en el contexto de un informe sobre la marcha de los trabajos en el que ofrezca a la Asamblea información actualizada sobre el estado de implementación del sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales y de las recomendaciones conexas de la Junta de Auditores. La Comisión recomienda también que la Asamblea solicite al Secretario General que presente un informe anual sobre la marcha de los trabajos en el que le proporcione información actualizada sobre el funcionamiento y el desarrollo del sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales.**

8. La Comisión Consultiva observa la ausencia en el informe del Secretario General de una sección sobre las enseñanzas extraídas, algo que es esencial para evaluar el impacto y determinar las esferas susceptibles de mejora y la relación costo-beneficio de un proyecto. En respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión la lista de enseñanzas extraídas que figura en el anexo del presente informe. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en lo sucesivo, incluya una sección sobre las enseñanzas extraídas como parte del formato habitual de sus informes sobre los progresos realizados en relación con el sistema Umoja.**

## **B. Información actualizada sobre los progresos realizados desde la publicación del duodécimo informe sobre Umoja**

9. En el informe del Secretario General se presentan un resumen general e información actualizada sobre el estado de implantación de las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. En su resumen general, el Secretario General indica que Umoja se encuentra en la fase posterior a la ejecución del proyecto y ha pasado a ser una solución impulsada por las necesidades institucionales dirigida por la recién creada División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, que se encarga de garantizar la continuidad de las operaciones y de centrar la atención en la mejora continua del sistema. El Secretario General también presenta información actualizada sobre cuestiones relacionadas con la inteligencia institucional y determinadas observaciones formuladas por la Junta de Auditores acerca del valor del sistema (A/76/386, párrs. 3 a 5). Los progresos realizados en la implantación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se analizan con más detalle en los párrafos 12 a 32 del presente informe.

10. La Junta de Auditores señala en su informe que Umoja siguió siendo un elemento fundamental para modernizar y reformar la administración de las Naciones Unidas y proporcionó apoyo y funciones cruciales a la Organización durante la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) (A/76/131, resumen). La Junta también ofrece su evaluación del despliegue de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, incluido su estado de implantación (*ibid.*, párrs. 33 a 69) y los vínculos entre soluciones y dentro de ellas, y señala que, en el caso de varias soluciones, no se establecieron vínculos como parte de su despliegue y que era algo que se abordaría en el marco de las mejoras constantes de Umoja a partir de 2021. En opinión de la Junta, para obtener los máximos beneficios de la Ampliación 2 de Umoja, es necesario establecer vínculos entre soluciones y dentro de ellas (*ibid.*, párrs. 70 a 76).

11. Si bien reconoce la contribución positiva de Umoja a la continuidad de las operaciones de la Organización durante la pandemia de COVID-19, la Comisión Consultiva observa la existencia de varias lagunas en la implantación de las soluciones y funciones, toma nota también de la observación de la Junta de Auditores sobre la falta de vínculos entre las soluciones y dentro de ellas, y confía en que, en el contexto del próximo informe sobre la marcha de los trabajos, el Secretario General presente un análisis exhaustivo del costo total de la implantación, el costo del mantenimiento y las enseñanzas extraídas, además de un plan sobre mejoras continuas y oportunidades para el perfeccionamiento del sistema.

*Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño*

12. El Secretario General indica en su informe que la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño se implantó en todas las entidades en 2020 y que, en el cuarto trimestre de ese año, se desplegó una mejora de la solución consistente en una nueva función integrada, conocida como “solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes”. El Secretario General afirma que esa nueva función integrada aporta una capacidad holística de principio a fin para gestionar todo el ciclo vital de los proyectos y en todas las fuentes de financiación y permite a los administradores planificar y gestionar los proyectos y hacer un seguimiento de ellos con la metodología de gestión basada en los resultados, que establece vínculos entre proyectos y programas y estrategias plurianuales, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda 2063 de la Unión Africana. Tras la introducción de la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, unos 3.000 proyectos existentes se convirtieron al nuevo formato de proyectos integrados, con lo que se creó una fuente de datos para las actividades relacionadas con los análisis, la presentación de informes y los paneles de información. En la figura II del informe del Secretario General se presenta un ejemplo del marco lógico para un proyecto de la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. El Secretario General también describe en su informe varias mejoras de las aplicaciones de gestión estratégica, incluidas las actualizaciones para adaptarse a los cambios relacionados con el formato anual del presupuesto y la generación de informes sobre la ejecución, y de la solución de planificación presupuestaria, incluidas las mejoras en las simulaciones de las estimaciones revisadas para el ajuste del presupuesto ordinario y la prórroga automática de los presupuestos de mantenimiento de la paz aprobados. En el cuarto trimestre de 2021 está previsto desplegar la función de prórroga automática de los presupuestos ordinarios como parte de las iniciativas de mejora continua (A/76/386, párrs 9 a 14).

13. La Junta de Auditores observa en su informe que la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño apoya la gestión de los programas durante todo su ciclo y constituye la capa de integración que, en combinación con la solución de gestión de los asociados, une los componentes de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño para proporcionar soluciones integradas de planificación, gestión y presentación de informes<sup>1</sup>. La Junta también observa que la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes ha sustituido completamente al anterior módulo de gestión de carteras y proyectos y que, tras un análisis interno de las deficiencias llevado a cabo a finales de 2019, se utilizó la tecnología SAP Fiori para el desarrollo personalizado de la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, debido principalmente a que el producto de SAP para la gestión de carteras y proyectos no

<sup>1</sup> Aplicación de gestión estratégica, módulo de planificación y consolidación de las operaciones institucionales, y sistema de gestión de proyectos.

proporcionaba la capacidad necesaria para capturar información programática y sustantiva (A/76/131, párrs. 34 a 36).

14. En respuesta a sus preguntas con respecto a la posibilidad de una solución desarrollada por las Naciones Unidas utilizando la plataforma SAP, como la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, se informó a la Comisión Consultiva de que SAP no podría utilizar o comercializar esa función y de que, por otro lado, si SAP desarrollaba una solución a medida para las Naciones Unidas, había ciertas cláusulas en el contrato con SAP que podían otorgarle los derechos sobre dicha solución. También se informó a la Comisión de que podía haber casos en los que una función desarrollada por las Naciones Unidas se proporcionara a SAP de forma voluntaria si a la Organización le interesaba que se incluyera como parte de la solución estándar de SAP. **La Comisión Consultiva considera que toda solución de *software* desarrollada para las Naciones Unidas por un tercero debería, en la medida de lo posible, pasar a ser propiedad intelectual de las Naciones Unidas, con los derechos y protecciones apropiados que corresponden a la Organización, y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que examine las modalidades contractuales vigentes entre las Naciones Unidas y SAP, con miras a detectar cualquier posible laguna en el control de las soluciones de *software* encargadas por la Organización, así como posibles oportunidades de venta de licencias o de generación de ingresos por otros medios con las aplicaciones de *software* desarrolladas específicamente para las Naciones Unidas.**

#### *Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes*

15. El Secretario General indica en su informe que, tras el despliegue inicial de la solución de recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes en septiembre de 2018 y sobre la base de los comentarios formulados por los usuarios, en septiembre de 2021 se introdujeron nuevas mejoras en la gestión de los perfiles y las preferencias de los donantes, lo que permite a quienes se encargan de la recaudación de fondos en toda la Secretaría obtener más información sobre las prioridades estratégicas de los donantes y sus procedimientos administrativos y de gestión (A/76/386, párrs. 15 y 16).

16. La Junta de Auditores señala en su informe que, en la solución de recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes, la adopción por parte de los usuarios de las funciones relacionadas con los programas y las bibliotecas no era óptima, y que la solución no se había integrado con otros módulos de Umoja y eso era algo que se abordaría como parte de las iniciativas de mejora continua (A/76/131, párrs. 53 a 59).

#### *Gestión de los asociados en la ejecución*

17. El Secretario General indica en su informe que, tras concluir el despliegue en diciembre de 2019 y en respuesta a los comentarios de los usuarios, se introdujeron mejoras adicionales en diciembre de 2020, incluidas herramientas para evaluar a los asociados en la ejecución, y añade que está previsto completar para diciembre de 2021 otras mejoras relacionadas con el seguimiento de la presentación de informes y los pagos a los asociados, el formato de las solicitudes y los acuerdos, y la integración con la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. El Secretario General señala que la base de usuarios de la solución de gestión de los asociados en la ejecución ha crecido desde el 30 de junio de 2020 y que el valor de los acuerdos concertados pasó de 620 millones de dólares a 747 millones de dólares y el valor de los pagos bianuales conexos pasó de 420 millones de dólares a 588 millones de dólares (A/76/386, párr. 18). La Junta de Auditores observa en su informe

que las Naciones Unidas son el primer cliente de SAP que ha implantado la solución de gestión de los asociados en la ejecución, junto con la aplicación de SAP para la gestión de donaciones, y que, tras su introducción a finales de 2018, la solución se había desplegado en todas las entidades para finales de 2019. Asimismo, la Junta indica que el proceso de adopción de la solución por parte de los usuarios debía seguir avanzando, ya que sólo 40 de los 2.376 asociados potenciales incluidos en la solución habían accedido a ella a través del portal diseñado para ayudarlos a convertirse en asociados en la ejecución. La Junta toma nota de que la Administración seguirá fomentando el uso de la solución para la gestión de los asociados en la ejecución por parte de los asociados con capacidad operacional (A/76/131, párrs. 49 a 52).

18. En el informe del Secretario General se señala además que en agosto de 2021 la Secretaría se unió al Portal de Socios de las Naciones Unidas, una plataforma en línea para preseleccionar a asociados potenciales, con lo que se promueve el intercambio de información entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas y se reduce la duplicación de esfuerzos en la verificación de los asociados potenciales (A/76/386, párrs. 18 y 20). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el Portal de Socios de las Naciones Unidas mejora la verificación inicial o el proceso de diligencia debida en relación con los asociados, incluso mediante la realización de comprobaciones automáticas periódicas con las listas de sanciones de las Naciones Unidas. Una vez superado el proceso de verificación, las solicitudes y los acuerdos conexos se gestionarán a través de la solución de Umoja para la gestión de los asociados en la ejecución y ello incluirá la evaluación de los asociados durante el proceso de presentación de solicitudes y la evaluación de su desempeño al final de un acuerdo. También se informó a la Comisión de que la integración de Umoja y el Portal de Socios de las Naciones Unidas, que es un sistema nuevo introducido a comienzos de 2019, se ha centrado en la uniformización de los datos maestros de los asociados, como su estado actual de verificación de antecedentes y sus números de identificación, y de que se estaba dando prioridad al intercambio sistemático de información sobre la evaluación y el desempeño de los asociados, incluido su perfil de riesgo, porque representaba una oportunidad para profundizar la integración a medida que el Portal de Socios de las Naciones Unidas se iba consolidando gracias a la colaboración de las entidades participantes.

19. En respuesta a sus preguntas adicionales, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría formaba parte del Grupo Temático sobre la Planificación de los Recursos Institucionales, en cuyo marco las entidades del régimen común podían colaborar y participar en las actividades relacionadas con la planificación de los recursos institucionales y presentar a SAP propuestas de cambios de manera conjunta y consolidada. Aunque no estaba previsto que todos los fondos y programas integraran todos los aspectos de sus respectivos sistemas, dados sus diferentes mandatos y necesidades institucionales y sus particulares sistemas de gobernanza, ya existían aplicaciones que proporcionaban fuentes de datos comunes a las entidades, como el Mercado Mundial de las Naciones Unidas en el ámbito de las adquisiciones, además del Portal de Socios de las Naciones Unidas mencionado anteriormente. Por lo que respecta a las operaciones, la Secretaría tiene una interfaz con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el intercambio de información financiera sobre los acuerdos y los servicios prestados, y existen otras interfaces entre las entidades y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas para el intercambio de datos relacionados con los recursos humanos y las pensiones. También se informó a la Comisión de otras iniciativas actualmente en curso, como la iniciativa de identificación digital de las Naciones Unidas, supervisada por la red interinstitucional del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, cuyo objetivo es crear una identidad en línea inmutable para los empleados de las Naciones Unidas, desde su incorporación hasta su separación del servicio o jubilación, aprovechando la

tecnología de cadenas de bloques para garantizar una verificación de la identidad eficiente, segura, portátil y universal, facilitando así la movilidad del personal dentro del sistema de las Naciones Unidas a lo largo de su carrera. **La Comisión Consultiva observa los ejemplos de interoperabilidad de los sistemas de planificación de los recursos institucionales entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas y alienta al Secretario General a que, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, facilite la coordinación de las entidades en otros ámbitos de compatibilidad e interoperabilidad de sus sistemas de planificación de los recursos institucionales, según proceda.**

#### *Gestión de la cadena de suministro*

20. El Secretario General indica en su informe que la solución de gestión de la cadena de suministro abarca las cuatro esferas funcionales siguientes: planificación de la demanda de bienes y servicios, determinación de las fuentes de suministro, gestión del transporte, y seguimiento de los movimientos de bienes. Esas esferas funcionales se agrupan en dos soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, a saber, las de gestión del transporte y la planificación de la demanda y el suministro, y se basan en una estructura integrada de tecnologías *in situ* y en la nube (*ibid.*, párr. 21).

21. Por lo que respecta a la solución de gestión del transporte, el Secretario General indica que la solución se desplegó en 37 entidades a finales de 2019 y que desde entonces se ha ampliado a otras dos entidades, la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Haití, en noviembre de 2020, y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, en febrero de 2021. También indica que, tras el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y en el marco de las mejoras continuas, se introdujeron mejoras adicionales en la gestión de los movimientos de tropas y equipos de propiedad de los contingentes dentro de las misiones, así como en la creación de formularios automatizados (*ibid.*, párrs. 22 a 24).

22. En cuanto a la planificación de la demanda y el suministro, el Secretario General indica en su informe que la función de planificación de la demanda en bruto se entregó en septiembre de 2020 y la de planificación de la demanda neta a finales de 2020. Señala que 192 usuarios y ocho entidades de validación de la solución recibieron capacitación o participaron de alguna manera en el despliegue de la solución y que esta se implantó en colaboración entre la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y los equipos institucionales, bajo la dirección de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro del Departamento de Apoyo Operacional. En julio de 2021, la solución, cuyo nombre se cambió por el de “herramienta de planificación de la cadena de suministro”, se había desplegado en 44 entidades y constituía el primer despliegue mundial de una solución de Umoja para la gestión de la cadena de suministro en un entorno completamente virtual aprovechando las tecnologías a distancia (*ibid.*, párrs. 25 a 30).

23. En respuesta a sus preguntas y en relación con la información complementaria que había recibido, se informó a la Comisión Consultiva de que la herramienta de planificación de la cadena de suministro se había implantado utilizando una suscripción a una solución de SAP basada en la nube llamada “planificación institucional integrada” (véanse también [A/74/478](#), párrs. 44 y 45, y [A/75/386](#), párr. 23), con el apoyo de una estructura que incluía la integración con componentes *in situ*.

24. La Junta de Auditores observa en su informe que esa integración se logró mediante la consolidación de múltiples fuentes de datos de diversos módulos, incluidos los módulos centrales de los componentes de gestión del transporte, gestión de las relaciones con los proveedores y planificación de los recursos institucionales,

a través de la capa SAP HANA<sup>2</sup> (A/76/131, párr. 46). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que las fuentes de datos incluían datos sobre contratos, pedidos de compra, equipos, gestión de inventarios y lotes, plazos de entrega y existencias de seguridad, así como bloques de codificación financiera procedentes de sus respectivos módulos, que se validaban, transformaban y agregaban en la capa HANA. La información se transmitía a continuación a la herramienta de planificación de la cadena de suministro a través de la plataforma de integración de SAP en la nube.

25. En respuesta a sus preguntas y en relación con la información complementaria que había recibido, se informó a la Comisión Consultiva de que la implementación por parte de las Naciones Unidas de esta solución era la primera implementación importante de una función de ese tipo en el sector público y representaba otro ejemplo de implementación no tradicional en el sector público dentro del paquete de productos de la Ampliación 2 de Umoja. También se informó a la Comisión de que el servicio de suscripción basado en la nube en el que se basaba la solución, la planificación institucional integrada, era actualmente la única solución basada en la nube desplegada en Umoja, junto con la última tecnología de análisis en la nube de SAP, y que las decisiones sobre la actualización de la infraestructura, bien *in situ* o en la nube, se basaban en varios factores, como el apoyo del proveedor, la adecuación estratégica, la experiencia de los usuarios y el costo.

26. La Comisión Consultiva observa que, según la información complementaria que se le ha presentado, la Organización tiene licencias perpetuas para sus productos SAP *in situ* y que el componente de mantenimiento del contrato con SAP se gestiona anualmente y abarca las actualizaciones periódicas del *software* y el apoyo a los productos para garantizar el cumplimiento y la instalación de parches de seguridad y nuevas funciones; en el caso de los productos basados en la nube, las licencias también se gestionan de forma anual e incluyen el mantenimiento. La Comisión observa además que SAP se ha comprometido a dar soporte y mantenimiento a sus productos principales, incluido el paquete institucional basado en SAP HANA, hasta finales de 2027; después de 2027, los clientes en transición al nuevo paquete de SAP S/4 HANA podrán recibir un servicio ampliado de mantenimiento hasta finales de 2030, y SAP se ha comprometido a proporcionar servicios de mantenimiento para S/4 HANA hasta el año 2040.

**27. La Comisión Consultiva observa que en 2027 expira el soporte de mantenimiento del actual paquete de productos de SAP que utiliza la Organización y señala que, para seguir el ritmo de la innovación tecnológica, probablemente será necesario realizar una transición a SAP S/4 HANA y los productos conexos, lo que supondrá un costo adicional para la Organización. Por lo tanto, la Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en el próximo informe sobre Umoja, incluya un análisis detallado de los escenarios y un desglose de las próximas actualizaciones de los productos y los correspondientes costos de licencias y mantenimiento.**

#### *Gestión del personal uniformado*

28. El Secretario General indica en su informe que 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 desplegó a los usuarios en enero de 2021. Añade que 22 misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales utilizan la solución para capturar las variaciones diarias

---

<sup>2</sup> Un sistema de gestión de memorias de bases de datos en columnas desarrollado por SAP que es capaz de almacenar y recuperar rápidamente los datos de las aplicaciones, además de proporcionar capacidades de búsqueda, análisis e integración de datos tanto estructurados como no estructurados (véase [www.sap.com/products/hana/what-is-sap-hana.html#overview](http://www.sap.com/products/hana/what-is-sap-hana.html#overview)).

en las categorías de personal y generar informes de la misión para los países que aportan contingentes. El Secretario General destaca la mejora en la adopción de la solución para el procesamiento de transacciones en el primer semestre de 2021, por un valor de 615 millones de dólares para las 878 solicitudes certificadas, que se suman a las solicitudes por valor de 2.500 millones de dólares procesadas a través de la solución desde su despliegue en agosto de 2019. También describe en el informe otras mejoras introducidas en la solución desde su despliegue, incluida una interfaz de aviso de pago y funciones para generar cartas de pago e informes a las misiones permanentes, así como otras mejoras que se llevarán a cabo en la planificación y gestión de los contingentes ([A/76/386](#), párrs. 31 a 35).

#### *Gestión de conferencias y eventos*

29. El Secretario General indica en su informe que, debido a que SAP no tiene capacidades especializadas en esta esfera, la solución de gestión de conferencias y eventos consiste en cuatro aplicaciones institucionales desarrolladas y gestionadas por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, a saber, gMeets (para la gestión de las reuniones), Indico.UN (para la gestión de los participantes en las reuniones), gDoc 2.0 (para la producción y distribución de documentos) y eAPG (para la asignación de intérpretes a las reuniones) (véase también [A/75/7/Add.14](#), párr. 19). El Secretario General indica que se están celebrando consultas con el equipo de Inspira para la integración de la lista global de profesionales lingüísticos con gDoc 2.0 y eAPG, a la que seguirá la integración con Umoja en 2022. Se señala además que, una vez completada la Ampliación 2 de Umoja, el Departamento ha emprendido un análisis de las posibilidades para la integración de las aplicaciones de gestión de conferencias y eventos en Umoja ([A/76/386](#), párrs. 36 a 40).

30. La Junta de Auditores observa en su informe que los subsistemas de gestión de conferencias y eventos de la Secretaría son sistemas heredados y se han utilizado durante muchos años antes de que se desplegara la Ampliación 2 de Umoja, y que su integración con los módulos de finanzas, recursos humanos, gestión de la cadena de suministro y viajes de Umoja tal vez se complete para 2023. La Junta observa también que la Administración considera dicha integración dentro del ámbito de las mejoras continuas de Umoja, y no dentro del alcance inicial de la ejecución del proyecto Umoja ([A/76/131](#), párrs. 68 y 69).

31. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, si bien el despliegue del alcance de la solución Umoja en el marco de la Ampliación 2 había concluido en 2020, a lo que había seguido un proceso estándar de estabilización durante 2021, cualquier solución de planificación de los recursos institucionales requería mantenimiento, mejoras, actualizaciones y sustituciones parciales constantes durante todo su ciclo de vida, y que las oportunidades de integración continuarían durante toda la vida del sistema como parte de las iniciativas de mejora continua. Con respecto a la integración de la gestión de conferencias y eventos, se informó a la Comisión de que estaba previsto utilizar oportunidades de integración en ese ámbito hasta 2023.

**32. Aunque observa que la integración de la gestión de conferencias y eventos no estaba incluida en el alcance original del proyecto Umoja, la Comisión Consultiva señala el desfase de tres años entre la finalización del despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y la estabilización y la integración prevista de soluciones clave, como las de gestión de conferencias y eventos, dentro del sistema Umoja. La Comisión confía en que el Secretario General facilite a la Asamblea General una lista de las oportunidades de integración pendientes y sus correspondientes plazos y perfiles de costos cuando esta examine el próximo informe sobre Umoja.**

### *Infraestructura*

33. El Secretario General ofrece en su informe una reseña sobre la planificación y la recuperación en casos de desastre de la solución Umoja, e indica que, en el cuarto trimestre de 2020, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales completó con éxito una importante actualización que proporcionó correcciones de productos y parches de seguridad, además de las actualizaciones anuales del paquete para otras aplicaciones de Umoja. El Secretario General indica también que, durante el período que abarca el informe, la División estableció procesos para reducir al mínimo el perfil de riesgo del sistema Umoja, en respuesta a la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en su informe anterior (véase [A/75/7/Add.14](#), párr. 42), que la Asamblea General hizo suya en su resolución [75/253 A](#), y proporciona información actualizada sobre las mejoras en materia de ciberseguridad, incluido el examen de los informes automatizados semanales de SAP y los parches recomendados, los exámenes bimensuales de las credenciales de inicio de sesión del personal, la aplicación de la identificación multifactor y la realización de autoevaluaciones anuales en el ámbito del plan de acción sobre ciberseguridad de 2019 ([A/76/386](#), párrs. 41 a 50).

34. La Junta de Auditores señala en su informe que el plan de acción sobre ciberseguridad aprobado en diciembre de 2019 tenía como objetivo aumentar el cumplimiento pero no indicaba ningún mecanismo para garantizar la implementación amplia del plan y la rendición de cuentas, y que, en relación con el plan de acción sobre Umoja, estaba pendiente una medida específica sobre el cifrado de datos en reposo o en tránsito que se debía haber introducido en 2020. En cuanto a la recuperación en casos de desastre, la Junta observa también que el tiempo de recuperación real logrado en los simulacros de prueba realizados el 31 de octubre y el 7 de noviembre de 2020 no se cumplió el objetivo de tiempo de recuperación de 8 horas ([A/76/131](#), párrs. 93, 100 y 101).

35. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que en abril de 2021 se produjo una brecha de seguridad en la capa de acceso de Umoja mediante el uso de credenciales de cuenta comprometidas, pero que la brecha no afectó al sistema Umoja propiamente dicho, y que el control de acceso a la capa de acceso de Umoja se reforzó en julio de 2021 con el despliegue de la autenticación multifactor para las aplicaciones de producción y móviles de Umoja. También se informó a la Comisión, en respuesta a sus preguntas, de que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, en colaboración con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, había acelerado el despliegue de una solución de detección de amenazas, así como de un módulo de detección de vulnerabilidades y respuesta de última generación.

**36. La Comisión Consultiva, tomando nota de la recomendación conexas de la Junta de Auditores (véase [A/76/131](#), párr. 96), confía en que el Secretario General establezca el mecanismo necesario para garantizar la amplia aplicación del plan de acción sobre ciberseguridad de 2019 y la rendición de cuentas al respecto, y que siga adoptando medidas proactivas en el contexto de las mejoras continuas a fin de prevenir futuros ciberataques y brechas de seguridad en el sistema Umoja.**

### **C. División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales**

37. El Secretario General indica en su informe que, tras la conclusión de la fase del proyecto en 2020, Umoja se ha incorporado plenamente en la Secretaría con un modelo institucional sostenible que garantiza que la solución sigue siendo idónea y

se ajusta al estudio de viabilidad. En la sección III de su informe, el Secretario General expone los avances del plan de integración desde su duodécimo informe de situación, que comprenden: a) el modelo de gobernanza Umoja; b) las mejoras continuas; c) la función analítica; d) el costo total de propiedad; y e) la obtención de beneficios.

38. La Junta de Auditores señala en su informe la ausencia de indicadores cuantitativos para los componentes del mencionado plan de integración y las consiguientes dificultades para identificar las limitaciones de recursos y las esferas problemáticas, y recomienda el establecimiento de indicadores medibles con una ruta crítica, un calendario detallado de tareas y un mecanismo de seguimiento (A/76/131, párrs. 210 a 212). En respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión Consultiva una versión revisada del cuadro 1 del informe del Secretario General (A/76/386), en que se resume la situación del plan de integración de Umoja con la adición de los indicadores de progreso (“establecido” o “en curso”) para cada uno de los componentes del plan. Se informó a la Comisión de que el Secretario General consideraba que el proyecto se había integrado y que la recomendación de la Junta se había aplicado. **La Comisión Consultiva señala que la recomendación de la Junta de Auditores hacía referencia específica a la adición de “indicadores medibles con una ruta crítica, un calendario detallado de tareas y un mecanismo de seguimiento” para supervisar el progreso en la aplicación del plan de integración, en vista de la complejidad de la estabilización y la necesidad de identificar las limitaciones específicas de recursos, y confía en que el Secretario General aplique plenamente la recomendación de la Junta y presente información actualizada al respecto en el contexto de su próximo informe.**

#### 1. Modelo de gobernanza

39. El Secretario General indica en su informe que, debido al amplio alcance funcional de Umoja 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 y 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. El modelo de gobernanza propuesto (A/76/386, párrs. 63 a 73) consta de los siguientes componentes principales:

a) *Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y Departamento de Apoyo Operacional.* Los dos departamentos seguirán proporcionando conjuntamente el liderazgo institucional necesario para asegurar que la solución de Umoja siga siendo adecuada para los fines de la Organización a nivel mundial. La Junta de Auditores señala en su informe que los dos departamentos siguen utilizando la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión para dialogar periódicamente con los clientes sobre las necesidades estratégicas y operacionales de Umoja (A/76/131, párr. 21). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión sería el mecanismo oficial de interacción entre los dos departamentos y sus entidades clientes, e determinaría, de forma conjunta y sistemática, cualquier oportunidad de mejorar la aplicación del nuevo paradigma de gestión del Secretario General;

b) *Comité Directivo de Umoja y Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.* El Comité Directivo de Umoja ha seguido apoyando el proceso de integración y garantizando que la Ampliación 2 de Umoja sea técnicamente estable y que su adopción por parte de los usuarios sea sostenible. El mandato del Comité Directivo de Umoja finaliza a finales de 2021, momento en el que el Secretario General indica que el 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, asumirá la responsabilidad de la dirección general a la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la transición de un comité directivo a otro se había acordado para coincidir con la estabilización prevista de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja a finales de 2021, tras lo cual los proyectos bajo la gobernanza de la Junta de Cambios de Umoja (véase el apartado c) que figura a continuación) y el Comité Directivo de Umoja pasarán a ser responsabilidad del Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones;

c) *Junta de Cambios de Umoja.* La Junta de Cambios de Umoja, creada en abril de 2020, sigue estando dirigida por la Oficina de la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional y está integrada por representantes funcionales y técnicos de toda la Secretaría. El mandato de la Junta se presenta en el duodécimo informe del Secretario General (véase [A/75/386](#), párrs. 56 a 60). El Secretario General indica que el mandato de la Junta se actualizó en 2021 tras la conclusión de la fase del proyecto Umoja y la creación de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, así como de la integración de responsabilidades institucionales. Además, se señala que la gestión de conferencias y eventos se añadió como subgrupo, y que la composición de los subgrupos se amplió para incluir los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja (*ibid.*, párrs. 68 a 70). En la figura III del informe del Secretario General se ofrece más información sobre la composición de la Junta.

40. La Junta de Auditores toma nota en su informe de las reuniones celebradas para actualizar la estructura de gobernanza sobre la base de los progresos de la Ampliación 2 de Umoja y considera que el Comité de Gestión debe desempeñar una función de liderazgo más proactiva con respecto a la gobernanza, ya que solo se le presentó información sobre Umoja en dos ocasiones en 2020 ([A/76/131](#), párrs. 17 a 26). **La Comisión Consultiva observa que, según el informe del Secretario General, el Comité de Gestión acordó en su reunión de septiembre de 2021 seguir recibiendo de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales actualizaciones semestrales sobre Umoja, pero considera que las actualizaciones semestrales son insuficientes dado el alcance y la importancia del sistema Umoja. La Comisión confía en que el Secretario General aplique la recomendación de la Junta de Auditores en toda su extensión para reforzar el liderazgo del personal directivo superior de la Organización en la gobernanza de Umoja.**

## 2. Mejoras continuas

41. El Secretario General señala en su informe algunas de las principales esferas en las que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales ha puesto en marcha un programa de mejora continua en colaboración con los responsables institucionales y de conformidad con la reforma de la gestión del Secretario General. Añade que el principio de la mejora continua se aplica desde que se desplegaron las funciones de los Fundamentos de Umoja y responde a las solicitudes de cambios formuladas por los equipos institucionales ([A/76/386](#), párrs. 74 y 75).

42. Se citan ejemplos de mejoras introducidas desde el duodécimo informe y de mejoras previstas para 2022 en los ámbitos de: la gestión del capital humano, incluida la integración de Umoja/Inspira, la gestión de los viajes, una nueva solución para la tramitación de las prestaciones por peligrosidad, la mejora de los informes de inteligencia institucional y el procesamiento de los formularios de los beneficiarios;

la planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, incluida la presentación de informes sobre estrategias sectoriales y la aprobación de los informes sustantivos de Umoja; las finanzas, incluida la mejora de los pagos a los jubilados, la automatización de las transacciones de inversión, la mejora de la preparación de los estados financieros para las múltiples entidades declarantes y las mejoras previstas para seguir cumpliendo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; y la gestión de la cadena de suministro, incluidas las mejoras en la tramitación del despacho de aduanas entre misiones, la gestión de los envíos y las cartas de asistencia (*ibid.*, párrs. 77 a 86).

43. En el informe del Secretario General se proporciona también información sobre un módulo de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento utilizado para conceder acceso de emergencia a los usuarios y mejorar la gestión de riesgos, las mejoras relacionadas con la COVID-19 y la ampliación de Umoja mediante la incorporación al sistema de más de 750 funcionarios en más de 200 lugares de destino (*ibid.*, párrs. 87 a 90).

44. La Junta de Auditores formula observaciones en su informe sobre la concesión de acceso a los usuarios y señala que una definición clara de las funciones es esencial para el buen desempeño. La Junta observa que la herramienta de asignación de derechos de acceso de usuario, el manual del oficial de enlace de seguridad y la guía de roles de Umoja deben complementarse entre sí, y recomienda que se cree una función de supervisión y se asigne a una unidad orgánica (A/76/131, párrs. 119 a 124).

45. En respuesta a sus preguntas, el Secretario General informó a la Comisión Consultiva de que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales seguiría manteniendo la herramienta de asignación de derechos de acceso de usuario, y que los oficiales de enlace de seguridad de cada entidad gestionarían el proceso de asignación de acceso de principio a fin. En respuesta a sus preguntas, la Junta de Auditores informó a la Comisión de que la responsabilidad institucional consistía en mantener la guía de roles de Umoja, el manual del oficial de enlace de seguridad y otros recursos relacionados con Umoja, así como garantizar que estos recursos se ajustaran adecuadamente a la información sobre la delegación de autoridad y la separación de funciones; la División se encargaba de publicar periódicamente en iSeek información sobre esos recursos. La Junta informó a la Comisión de que la determinación del punto focal apropiado para la rendición de cuentas, que asumiría la función de supervisión del proceso, era competencia de la Administración. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General lleve a cabo una revisión del mecanismo de supervisión adecuado para el proceso de asignación de derechos de acceso de usuario y que incluya información actualizada al respecto en el contexto de su próximo informe.**

### 3. Función analítica

46. El Secretario General indica en su informe que la plataforma Umoja Analytics se utilizará para combinar un nivel más amplio y profundo de datos internos y externos y sustituirá gradualmente la función de inteligencia institucional, que combina los datos de Umoja con los de otras soluciones como Inspira y iNeed. Umoja Analytics ofrecerá capacidad predictiva y respuestas a posibles situaciones en el análisis de decisiones presupuestarias potenciales y, por tanto, ayudará a los Estados Miembros a la hora de tomar decisiones.

47. Algunos de los beneficios de Umoja Analytics que se mencionan en el informe del Secretario General son la visualización de datos, los paneles de información interactivos y la generación de informes dinámicos utilizados para la comunicación con los Estados Miembros durante la reciente crisis de liquidez. En el informe se indica que está previsto realizar también mejoras analíticas en el portal de los Estados

Miembros, el portal de contribuciones de Umoja y otras funciones en las esferas de los recursos humanos y la gestión del personal uniformado (A/76/386, párrs. 91 a 98).

48. La Comisión Consultiva observa que la puesta en marcha de un portal de recursos humanos para los Estados Miembros estaba prevista para septiembre de 2021 y, en respuesta a sus preguntas, se la informó de que los retrasos en la puesta en marcha del portal se debían a varios factores, tanto de carácter institucional como técnico, incluidos los conflictos de prioridades como resultado de la COVID-19 y la decisión de cambiar a una nueva plataforma analítica en diciembre de 2020, y que la puesta en marcha se realizaría de forma gradual, comenzando con unos pocos Estados en el primer trimestre de 2022. Asimismo, en respuesta a sus preguntas sobre la información complementaria que se le había presentado, se informó a la Comisión de que 132 Estados Miembros tenían acceso al portal de contribuciones de Umoja. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General siga esforzándose por agilizar la puesta en marcha del portal de recursos humanos y por facilitar el acceso al portal de contribuciones de Umoja a todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas.**

49. La Junta de Auditores expresa en su informe ciertas reservas sobre la falta de documentación necesaria para la elaboración de informes analíticos y sobre la “capa certificada de inteligencia institucional” e indica que la Administración está revisando las lagunas de documentación a petición de los responsables institucionales (A/76/131, párrs. 134 a 137).

#### 4. Costo total de propiedad

50. El Secretario General indica en su informe que el costo total de propiedad se ha actualizado y ha aumentado de los 1.478,7 millones de dólares mencionados en el duodécimo informe a los 1.526,4 millones de dólares mencionados en el actual, ya que se ha ampliado para incluir los costos reales y previstos de las actividades de apoyo institucional. En el cuadro 2 del informe del Secretario General se ofrece una visión general del costo total estimado hasta 2030.

51. La Junta de Auditores observa en su informe varias incoherencias y esferas susceptibles de mejora para el cálculo y la estimación del costo total de propiedad presentado en el duodécimo informe del Secretario General (A/75/386); también señala que la metodología para el cálculo del costo de mantenimiento ha cambiado en los tres últimos informes del Secretario General y expresa su preocupación por el hecho de que la falta de datos detallados para la estimación del costo de mantenimiento pueda dar lugar a imprecisiones e incoherencias en las previsiones (A/76/131, párrs. 184 a 207).

52. En respuesta a sus preguntas, la Junta de Auditores informó a la Comisión Consultiva de que el costo total de propiedad era un cálculo exhaustivo de los gastos interinstitucionales en tecnología de la información y gastos de otra índole a lo largo del tiempo, lo que incluía la adquisición, la gestión y el soporte de equipos y programas informáticos, las comunicaciones, los gastos relacionados con los usuarios finales y el costo de oportunidad por tiempo de inactividad, capacitación y otras pérdidas de productividad; por ello, la volatilidad de dichos costos podía estar condicionada por una serie de factores, incluidos los costos directos e indirectos y los de capacitación y mantenimiento. La Junta destacó su recomendación sobre la estimación de los costos de mantenimiento y el hecho de que el costo de las principales compras de equipos y licencias de programas informáticos no se calculaban de forma independiente, lo que aumentaba el riesgo de que las estimaciones actuales del coste total de propiedad se tuvieran que ajustar al alza en futuros períodos.

53. La Comisión Consultiva considera que es necesario tener una visión completa y exacta del costo total de propiedad del sistema Umoja para poder evaluar adecuadamente los beneficios de su implantación, y alienta al Secretario General a que siga perfeccionando las metodologías de cálculo de los elementos inestables que componen el costo total de propiedad, como los costes previstos de mantenimiento y la adquisición de equipos y licencias de programas informáticos, y a que incluya información actualizada al respecto en los futuros informes sobre Umoja.

#### 5. Obtención de beneficios

54. En consonancia con la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en su informe anterior ([A/75/7/Add.14](#), párr. 32), en el informe final del Secretario General se incluye una actualización del plan de obtención de beneficios aprobado por el Comité Directivo de Umoja en diciembre de 2020 y se indica que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales sigue teniendo la responsabilidad de coordinar el proceso de obtención de beneficios de Umoja. El Secretario General indica también que se ha puesto en marcha el Grupo de Trabajo sobre Beneficios, que participa activamente en la supervisión del proceso de obtención de beneficios de Umoja en el marco de las mejoras continuas y la aplicación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja ([A/76/386](#), párrs. 100 a 108).

55. La Junta de Auditores señala en su informe la falta de información cuantitativa actualizada sobre los beneficios obtenidos de Umoja y opina que esa falta de información expone a la Organización al riesgo de no registrar debidamente los beneficios logrados. La Junta subraya la necesidad de la actualización oportuna del registro, el seguimiento y la presentación de informes sobre los beneficios de las mejoras continuas y el despliegue de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja a fin de captar los beneficios obtenidos en general ([A/76/131](#), párrs. 177a 180).

56. La Comisión Consultiva solicitó información sobre las estimaciones de la reducción de los costos derivada del despliegue del módulo de gestión de la cadena de suministro y, en respuesta a sus preguntas, se la informó de que los beneficios cuantitativos obtenidos previamente gracias a la implementación de los fundamentos de la solución habían pasado a ser una parte inseparable que había sido plenamente incorporada en el sistema Umoja. También se informó a la Comisión de que los beneficios cualitativos y cuantitativos futuros se derivarían de la implementación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y de las iniciativas de mejora constante y que se informaría sobre ellos en las propuestas presupuestarias de los responsables institucionales y que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto se encargarían de su seguimiento.

#### D. Gastos para 2021 y necesidades de recursos para 2022

57. El Secretario General indica en su informe que los gastos previstos para 2021 de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, establecida de conformidad con la resolución [73/253 A](#) de la Asamblea General, ascienden a 24.976.100 dólares, frente a un presupuesto aprobado de 25.483.100 dólares. Asimismo, en el cuadro 3 de su informe, indica que los gastos del proyecto Umoja durante el período 2008-2020 ascendieron a 554.853.000 dólares, frente a la financiación acumulada aprobada hasta finales de 2020 de 565.324.300 dólares, lo que arroja un saldo no utilizado de 10.471.300 dólares. El Secretario General señala que se reservó un crédito de 3.695.400 dólares de este saldo para financiar actividades de apoyo institucional durante 2021 y que los gastos previstos para estas actividades

en 2021, que se imputarán a la cantidad reservada, ascienden a 2.304.000 dólares (A/76/386, cuadro 3, nota a). **La Comisión Consultiva confía en que se proporcione información actualizada sobre los gastos a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe.**

58. Los recursos totales propuestos para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales ascienden a 24.571.800 dólares en 2022, lo que refleja una disminución de 911.300 dólares (3,6 %) con respecto al presupuesto de la División aprobado para 2021 (*ibid.*, párr. 111 y cuadro 4). Además, se proponen recursos por valor de 3.219.200 dólares para 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, que permitirían sufragar 22 plazas de personal temporario general (*ibid.*, párrs. 133 a 138, cuadro 6 y anexo III). En el cuadro 4 del informe del Secretario General se presenta un desglose de las necesidades de recursos por categoría de gastos y en los párrafos 120 a 132 se ofrecen detalles sobre los recursos relacionados y no relacionados con puestos de la División. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que también se habían aprobado fondos para las operaciones de mantenimiento de la paz en el período 2021-2022 por un monto de 11.526.000 dólares, para una dotación de personal de 42 personas, en el marco del proyecto de apoyo a la implantación de Umoja, lo que constituía una tercera corriente de financiación en apoyo del sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales.

### **Recursos propuestos para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales**

#### *Puestos*

59. Los recursos relacionados con puestos que se proponen ascienden a 12.660.400 dólares y sufragarían los sueldos y gastos comunes de personal de los 68 puestos de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, que comprenden 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). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, al 28 de octubre de 2021, había 58 puestos ocupados y 10 se encontraban en diversas etapas de contratación, con candidatos seleccionados y en proceso de incorporación para 2 de los puestos vacantes. **La Comisión Consultiva solicitó, pero no recibió, información sobre las fechas concretas de las vacantes y sobre sus correspondientes etapas de contratación, y confía en que esa información se incluya de forma rutinaria en futuros informes.**

60. De conformidad con la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en su informe anterior (A/75/7/Add.14, párr. 37), en el anexo II del informe del Secretario General se explican y justifican detalladamente las funciones y la dotación de personal que se solicita para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en 2022; en el anexo III del informe se presenta una visión general de las funciones y las justificaciones para las 22 plazas de personal temporario general que prestan apoyo institucional a la División (véase también el párr. 58). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que el Secretario General no había introducido ningún cambio en cuanto al número, el nivel o el perfil de los 68 puestos que se proponía mantener en 2022. También se informó a la Comisión de que, desde enero de 2017, la dotación de personal del proyecto Umoja se había ido reduciendo y había cambiado de perfil continuamente a medida que los puestos iban quedando vacantes, hasta llegar de una dotación de 90 puestos a 68, de 49 plazas de personal temporario general a 10, y de 110 contratistas *in situ* a 16, y que en 2021 la

División había tenido que cancelar y volver a publicar 13 anuncios de vacantes para atraer a candidatos más cualificados. Al mismo tiempo, la División se ha centrado en mejorar la autosuficiencia de su personal para desarrollar y mantener el sistema Umoja internamente, lo que ha permitido reducir los costos de la transferencia de conocimientos de los contratistas al personal y eliminar la necesidad de un integrador de sistemas.

**61. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito los esfuerzos realizados por la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales con el fin de mejorar la capacidad interna del personal para mantener y desarrollar el sistema Umoja. Al mismo tiempo, la Comisión expresa su preocupación por el elevado número de puestos vacantes y de anuncios de vacantes que se tienen que volver a publicar, y confía en que el Secretario General aplique las enseñanzas extraídas apropiadas para ajustar su estrategia con el fin de atraer a candidatos cualificados en el ámbito de la tecnología de la información y que proporcione información actualizada sobre la situación de la contratación para los puestos vacantes a la Asamblea General cuando esta examine el próximo informe sobre Umoja.**

#### *Consultores*

62. Los recursos propuestos para consultores en 2022 ascienden a 132.000 dólares con el fin de seguir sufragando los servicios de un consultor a tiempo completo durante 2022. En respuesta a sus preguntas, se facilitaron a la Comisión Consultiva los gastos reales y previstos para 2021 por categoría de gastos, según los cuales el gasto estimado en consultores en 2021 ascendía a 0 dólares. **En vista de las pautas de gasto, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General reduzca los recursos propuestos para consultores en 2022, que ascienden a 132.000 dólares, en un 10 % (es decir, 13.200 dólares).**

#### *Servicios por contrata*

63. Los recursos propuestos para servicios por contrata en 2022 ascienden a 7.500.000 dólares, desglosados como sigue: 2.200.000 dólares para servicios de apoyo de alto nivel de SAP; 3.700.000 dólares para desarrolladores experimentados proporcionados por dos proveedores para complementar el equipo de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales (16 desarrolladores proporcionarán asistencia al equipo en 2022, una reducción con respecto a los 25 aprobados para 2021); 100.000 dólares para necesidades contractuales de bajo costo; 1.000.000 dólares para actualizar el software de apoyo a las soluciones, como el portal de los Estados Miembros y la herramienta de planificación de la cadena de suministro; y 500.000 dólares para proporcionar formación especializada sobre SAP al personal de la División. En respuesta a sus preguntas, se facilitaron a la Comisión Consultiva los gastos reales y previstos para 2021 por categoría de gastos, según los cuales el gasto estimado en servicios por contrata en 2021 ascendía a 10.458.000 dólares, frente a un presupuesto aprobado de 7.030.000 dólares. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General proporcione a la Asamblea General, cuando esta examine el presente informe, información actualizada sobre los gastos y justifique todo exceso de gastos previsto en la partida de servicios por contrata.**

#### *Viajes del personal*

64. Los recursos propuestos para viajes del personal, que ascienden a 271.900 dólares, comprenden 220.000 dólares destinados a viajes para asistir a cursos especializados de capacitación técnica disponibles *ex situ*, con arreglo al calendario establecido por SAP Education, y 51.900 dólares destinados a otros viajes oficiales

del equipo. En respuesta a sus preguntas, se facilitaron a la Comisión Consultiva los gastos reales y previstos para 2021 por categoría de gastos, según los cuales el gasto estimado en viajes del personal en 2021 ascendía a 13.000 dólares, frente a un presupuesto aprobado de 259.800 dólares. **En vista de las pautas de gasto, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General reduzca los recursos propuestos para viajes del personal en 2022, que ascienden a 271.900 dólares, en un 15 % (es decir, 40.800 dólares). La Comisión recuerda también la recomendación conexas que formuló en su informe anterior (A/76/7/Add.14, párr. 39) y confía en que el Secretario General haga un mayor uso de las oportunidades de formación en línea y de los medios de comunicación alternativos a la luz de la pandemia de COVID-19.**

## E. Otros asuntos

### *Propuesta de arreglo de participación en la financiación de los gastos para 2022 y a partir de 2023*

65. En el cuadro 7 del informe final del Secretario General se expone el arreglo de participación en la financiación de los gastos propuesto para sufragar las necesidades de recursos de 24.571.800 dólares de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales en 2022. El Secretario General propone mantener el arreglo establecido para la fase del proyecto de Umoja, que la Asamblea General aprobó en su resolución 63/262, según el cual las necesidades se financian en un 15 % con cargo al presupuesto ordinario, en un 62 % con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y en un 23 % con cargo a la cuenta especial para gastos de apoyo a los programas. El Secretario General propone mantener el mismo arreglo para financiar las necesidades de recursos por valor de 3.219.200 dólares para las actividades de apoyo institucional en 2022 (A/76/386, párrs. 140 a 142 y cuadro 7).

66. A partir de 2023, tal como se indica en el cuadro 8 de su informe, el Secretario General propone cambiar el arreglo de participación en la financiación de los gastos para la fase posterior al proyecto Umoja y actualizar las proporciones correspondientes a las distintas fuentes de financiación para reflejar los cambios que se han producido en los últimos 12 años. Con arreglo al modelo de financiación revisado, el 46 % se financiaría con cargo al presupuesto ordinario y el 54 % con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz, y esa distribución se revisaría cada cinco años. El Secretario General propone prorratear entre los Estados Miembros solo el 26 % con cargo al presupuesto ordinario, y sufragar el 20 % restante con cargo a los fondos extrapresupuestarios obtenidos de la recuperación de costos en la sección 2 de ingresos del presupuesto por programas. Según el Secretario General, con ese arreglo se mejoraría la liquidez necesaria para sufragar los costos de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, así como otros gastos relacionados con Umoja, en ausencia de la cuenta plurianual aprobada para la fase del proyecto y sería una solución más eficaz para un modelo de financiación que cuenta con varias fuentes de recursos (*ibid.*, párr. 144).

67. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el arreglo revisado propuesto de participación en la financiación de los gastos se derivaba del mecanismo de financiación aprobado por la Asamblea General para sufragar las necesidades de recursos de la Oficina de Administración de Justicia, que se reflejan y consignan en su totalidad en la sección 1 (“Determinación de políticas, dirección y coordinación generales”) del presupuesto por programas, y las cantidades correspondientes a las contribuciones de los organismos, fondos y programas y de las

operaciones de mantenimiento de la paz se reflejan como ingresos varios en la sección 2 de ingresos del presupuesto por programas. La consignación de la parte extrapresupuestaria a través del presupuesto ordinario garantizaría de ese modo que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales no se viera limitada por la escasez de efectivo debido a la imprevisibilidad de los ingresos de financiación voluntaria.

68. En respuesta a sus preguntas, se informó también a la Comisión Consultiva de que, dado que Umoja es un sistema básico que abarca todas las actividades administrativas de la Organización, se había estudiado debidamente la posibilidad de financiar las necesidades de Umoja con múltiples fuentes de financiación, y no solo con el presupuesto ordinario, en consonancia con el enfoque de “toda la Secretaría” esbozado por el Secretario General en su propuesta de reforma de la gestión, en base a la cual se establecieron el Departamento de Apoyo Operacional y el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión (A/72/492/Add.2), de los que depende la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

69. A fin de aclarar la justificación de la distribución propuesta, la Comisión Consultiva solicitó, pero no recibió, una explicación suficientemente detallada sobre la proporción relativa de las diferentes fuentes presupuestarias que componen el arreglo revisado propuesto de participación en la financiación de los gastos. La Comisión señala que, en comparación con el arreglo aprobado vigente, la parte del presupuesto ordinario en el arreglo revisado aumentaría un 11 %, mientras que las partes de la cuenta de apoyo y de los fondos extrapresupuestarios disminuirían un 8 % y un 3 %, respectivamente. La Comisión señala también que el arreglo revisado propuesto por el Secretario General no se aplica a los recursos proporcionados mediante la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz (véase el párr. 58).

70. En vista de la imprevisibilidad de la financiación extrapresupuestaria, la Comisión Consultiva tiene reservas sobre la fiabilidad del arreglo revisado propuesto para la participación en la financiación de los gastos en lo que respecta a la consignación, y el eventual recibo de las contribuciones, de la parte extrapresupuestaria de la financiación en la sección de ingresos 2 del presupuesto por programas. La Comisión considera que un enfoque más adecuado sería tratar la parte de financiación extrapresupuestaria como un anticipo a cuenta de las contribuciones confirmadas para un ejercicio económico determinado. **La Comisión Consultiva no está convencida, por lo tanto, de que la inclusión de la parte extrapresupuestaria de la financiación como ingresos en concepto de recuperación de gastos esté suficientemente justificada, y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que examine otras opciones para el acuerdo revisado de participación en la financiación de los gastos, que siga perfeccionando su enfoque de participación en la financiación de los gastos para que abarque a todos los recursos que apoyan al sistema Umoja, y que presente la propuesta y la justificación correspondientes, respaldadas por los cálculos apropiados, para que la Asamblea General las examine en el contexto de su próximo informe sobre Umoja.**

#### IV. Conclusiones y recomendaciones

71. Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 145 del informe del Secretario General. **Sin perjuicio de las observaciones y recomendaciones que figuran en los párrafos precedentes, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General:**

- a) Tome nota del informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales;
- b) Apruebe los recursos necesarios para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales correspondientes a 2022, que ascienden a un total de 24.571.800 dólares;
- c) Apruebe el monto de 3.219.200 dólares necesario para sufragar los recursos de apoyo institucional correspondientes a 2022;

*Presupuesto por programas*

- d) Apruebe un monto de 3.677.700 dólares en el subprograma 1, componente 1 (“Solución de planificación de los recursos institucionales”), de la sección 29A (“Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión”) del proyecto de presupuesto por programas para 2022, que representa la parte de los costos de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales correspondientes a 2022 financiada con cargo al presupuesto ordinario;
- e) Revise la consignación del proyecto de presupuesto por programas para 2022 reduciendo en 322.300 dólares los créditos de la sección 29A (“Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión”);
- f) Apruebe, en el marco del proyecto de presupuesto por programas para 2022, los montos de 43.000 dólares en la sección 2 (“Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias”), 136.600 dólares en la sección 29A (“Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión”) y 303.300 dólares en la sección 29B (“Departamento de Apoyo Operacional”), que representan la parte del presupuesto ordinario con la que se sufragarán los costos de los recursos de apoyo institucional en 2022;

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

- g) Observe que se incluirán necesidades de recursos por un monto de 15.201.000 dólares para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y de 1.995.900 para los recursos de apoyo institucional 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 2022 y el 30 de junio de 2023;

*Recursos extrapresupuestarios*

- h) Observe que, en el ejercicio económico de 2022, se financiarán con cargo a fuentes extrapresupuestarias necesidades de recursos por un monto de 5.639.100 dólares para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y de 740.400 dólares para los recursos de apoyo institucional.

## Anexo

### Enseñanzas extraídas

<i>Esfera</i>	<i>Descripción</i>
Financiación	<p>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</p> <p>Es necesario financiar también las estructuras de apoyo institucional y tecnológico para los proyectos mundiales</p>
Gobernanza	<p>La estructura de gobernanza puede evolucionar, pero la estructura y el mandato fundamentales deben fijarse desde el principio</p>
Gestión del cambio	<p>Es preciso adoptar un enfoque de implementación por etapas para garantizar una preparación institucional adecuada y la gestión del cambio</p> <p>Un alto nivel de participación de los directivos y el personal de nivel superior e intermedio es fundamental para la preparación de la organización</p> <p>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</p>
Capacitación	<p>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</p> <p>Las estrategias de formación se deben alinear y adaptar continuamente sobre la base de las observaciones formuladas por los participantes en la capacitación y de la experiencia adquirida</p> <p>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</p>
Despliegue	<p>El despliegue debe ser metódico y se debe prestar atención estratégica a las funciones que son cruciales para el logro de los objetivos generales</p> <p>Una guía para los distintos usuarios y en esfuerzo temprano y concertado para la determinación del tipo de acceso de los usuarios son cruciales para una implantación eficaz</p> <p>La institución debe reunir nuevos datos, depurarlos, gestionarlos y validarlos. A ese respecto, es esencial comenzar en una etapa temprana</p>

---

<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

---