Naciones Unidas A/71/180

Asamblea General

Distr. general
21 de julio de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo primer período de sesiones
Tema 132 del programa provisional*
Informes financieros y estados financieros auditados e informes de la Junta de Auditores

Quinto informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General una carta de fecha 30 de junio de 2016 del Presidente de la Junta de Auditores por la que se transmite el informe de la Junta sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

* A/71/150.

16-12704 (S) 100816 120816

Se ruega reciclar

Índice

Página

Carta de envío 3

Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): hechos principales 4

Quinto informe anual de la Junta de Auditores sobre la marcha de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas 5

Resumen 5

I. Antecedentes 13

A. Estrategia de despliegue 13

B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe 14

II. Despliegue de la solución Umoja 17

III. Estabilización de la solución Umoja 22

IV. Implementación de las funciones restantes de Umoja 32

V. Apoyo a la solución Umoja 38

VI. Costos de Umoja 40

VII. Beneficios de Umoja 47

VIII. Agradecimiento 49

Anexos

I. Estado de aplicación de las recomendaciones 50

II. Organizaciones en las que se está desplegando el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) 60

III. Alcance funcional previsto del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) 65

Carta de envío

Carta de fecha 30 de junio de 2016 dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

Tengo el honor de transmitirle el quinto informe de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

(*Firmado*) Mussa Juma **Assad**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzanía
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): hechos principales

Costo

439,4 millones de dólares	Presupuesto aprobado hasta finales de 2017
374,1 millones de dólares	Gastos al 31 de diciembre de 2015 (97% del presupuesto aprobado de 385,1 millones de dólares hasta esa fecha)
30 millones de dólares a 50 millones de dólares	Costo anual estimado publicado del apoyo a Umoja

Fechas

Diciembre de 2008	La Asamblea General aprueba la propuesta de proyecto
Noviembre de 2013	Despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz
Marzo de 2014	Despliegue de los Fundamentos de Umoja en 17 misiones políticas especiales
Junio y noviembre de 2015	Despliegue de la Integración de Umoja (Fundamentos y Ampliación 1) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas
Septiembre de 2016	Fecha de despliegue revisada para el grupo 5 (anteriormente, abril de 2016)
Diciembre de 2019	Fecha prevista para la plena aplicación

Beneficios

140 millones de dólares a 220 millones de dólares	Beneficios que pueden obtenerse antes de 2019

Quinto informe anual de la Junta de Auditores sobre la marcha de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Resumen

1. En julio de 2006, en su resolución 60/283, la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de aplicar un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Secretaría de las Naciones Unidas para sustituir los sistemas heredados, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), que se estaban volviendo obsoletos. Umoja es fundamental para modernizar la administración institucional de las Naciones Unidas.

2. En una serie de informes publicados desde 2012 (A/67/164, A/68/151, A/69/158 y A/70/158), la Junta de Auditores ha recomendado importantes cambios y mejoras en la gestión y gobernanza de Umoja. La Administración respondió positivamente a muchas de esas recomendaciones, pero logró pocos progresos en otros ámbitos clave relacionados con una transformación institucional más generalizada. En particular, la Junta ha hecho hincapié en la necesidad de confirmar la idoneidad de la capacitación, elaborar planes detallados y presupuestados para la incorporación de Umoja, adoptar un enfoque coherente para poder aprovechar los beneficios y velar por que las dependencias institucionales tengan las competencias y los recursos necesarios para aplicar los nuevos métodos de trabajo con éxito.

3. El calendario original y el presupuesto aprobado en 2008 preveía el despliegue de Umoja a finales de 2012, a un costo de 248,3 millones de dólares. Sin embargo, los planes de aplicación se modificaron de manera sustancial en varias ocasiones y en la actualidad se prevé que el despliegue de la totalidad de las funciones no se completará hasta 2019. El presupuesto actual aprobado para el proyecto hasta fines de 2017 asciende a 439,4 millones de dólares.

4. Umoja se está aplicando en distintas partes de la Organización (grupos) y los conjuntos de funciones se dividieron en tres fases:

a) **Bases**. Esta función comprende principalmente los procesos de finanzas y adquisiciones y se desplegó en su totalidad en las operaciones de mantenimiento de la paz a partir de noviembre de 2013, en las misiones políticas especiales a partir de marzo de 2014 y en todas las demás entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas, en dos grupos, entre junio y noviembre de 2015.

b) **Ampliación 1**. Esta función comprende principalmente los procesos de la nómina de sueldos y de gestión de los recursos humanos, incluidos los viajes, y se desplegó en todas las entidades de la Secretaría y las operaciones de mantenimiento de la paz, en dos grupos, entre junio y noviembre de 2015. Por lo tanto, en la mayoría de las entidades de la Secretaría no relacionadas con las operaciones de mantenimiento de la paz se desplegaron al mismo tiempo las funciones de Fundamentos de Umoja y Ampliación 1 (conocidas como “Integración de Umoja”).

c) **Ampliación 2**. Este conjunto de funciones incluirá procesos institucionales fundamentales tales como la formulación de presupuestos; la planificación de las fuerzas y gestión de programas; la planificación de la cadena de suministro; y la gestión de conferencias y eventos, y su despliegue está previsto para

finales de 2019. Según se tiene previsto, del despliegue de la Ampliación 2 se obtendrá la mayor parte de los beneficios financieros de Umoja.

5. Este es el quinto examen anual de la Junta de los progresos realizados en la aplicación de Umoja. En él se examinan los progresos en el despliegue de Umoja; la estabilización de la solución de Umoja; la implementación de las funciones restantes de Umoja; el apoyo a la solución Umoja; y los costos y beneficios de Umoja.

Constataciones principales

El despliegue de Umoja

6. **La Integración de Umoja (funciones de Fundamentos y Ampliación 1) ya se ha desplegado en cuatro grupos que comprenden más de 33.000 usuarios de todo el mundo, incluidos casi 17.500 usuarios del autoservicio de los empleados**. El haber llegado a un despliegue mundial es un logro muy importante que ha introducido un cambio sustancial en la tecnología y ofrece una plataforma para apoyar iniciativas de transformación institucional más amplias, como el modelo global de prestación de servicios. Con los procedimientos mejorados de evaluación de la preparación se detectaron algunos riesgos que podrían perturbar una aplicación sin tropiezos, pero la Administración consideró que si se retrasaba el despliegue en los grupos 3 y 4 se correrían riesgos aún mayores. Una encuesta realizada a los usuarios del grupo 3 luego de su despliegue reveló que el 47% de los encuestados estaban muy en desacuerdo, o no estaban satisfechos, con la afirmación de que estaban listos para la entrada en funcionamiento el 1 de junio de 2015. En una encuesta realizada antes del despliegue en el grupo 4, en la que se formuló la misma pregunta, el 49% de los usuarios encuestados consideraba que no estaba preparado.

7. **Las necesidades de capacitación no se han evaluado con rigor y los usuarios no recibieron la capacitación necesaria antes del despliegue de Umoja**. La Junta destacó anteriormente las graves consecuencias que podría conllevar no impartir suficiente capacitación de alta calidad, en especial, que los usuarios podrían a) cometer errores, b) plantear numerosas consultas, o c) crear soluciones alternativas fuera de la solución. Al analizarse las cuestiones que los usuarios señalan en la actualidad salta a la vista que probablemente sucedan las tres cosas. La Administración ha modificado el enfoque de capacitación de Umoja a lo largo de la duración total del proyecto. En 2014 se introdujo una estrategia revisada con un costo estimado de 26 millones de dólares (incluido el establecimiento de la Academia de Umoja) para la capacitación no solo de los usuarios, sino también de los administradores y expertos en los procesos. No se había logrado realizar el número de actividades de capacitación planificadas antes de la puesta en funcionamiento. La tasa media de actividades de capacitación realizadas, por lugar, fue del 53% de las actividades previstas. En el momento de la auditoría, la Administración sabía cuántas actividades de capacitación se habían llevado a cabo (más de 256.000) pero no podía facilitar información detallada sobre si cada uno de los usuarios había recibido toda la formación necesaria para llevar a cabo sus funciones. La Administración ya ha informado a la Junta de que ha elaborado informes de inteligencia institucional para producir estadísticas de capacitación detalladas.

Estabilización de Umoja

8. **Aunque se preveían problemas con Umoja, y se pusieron en marcha medidas de mitigación, la escala de los problemas notificados en 2015 superó la**

capacidad de respuesta de la red de apoyo y del equipo de Umoja. La red mundial de apoyo resolvió el 64% de los problemas en el primer nivel, lo cual significó una gran mejora en comparación con la tasa de resolución —del 10%— de los despliegues anteriores, pero el equipo del proyecto Umoja tuvo problemas para responder al volumen de pedidos de apoyo técnico. En marzo de 2016, la totalidad de la capacidad de análisis institucional informático del equipo de Umoja (64 funcionarios) se dedicó a brindar apoyo luego del despliegue. Se contrató a 14 consultores más para prestar asistencia temporal, pero el déficit de la capacidad de análisis institucional en esferas clave, como la contabilidad financiera, la gestión de fondos, los viajes y la nómina, hizo que la Administración no pudiera comprender y resolver los problemas con la celeridad necesaria.

9. **Aunque en muchas esferas las operaciones de Umoja son estables, hubo una serie de graves dificultades en la aplicación cuando los usuarios debieron hacer frente a los requisitos del nuevo sistema**. Los grupos 3 y 4 notificaron más de 400 problemas, de los cuales 284 estaban sin resolverse en el momento de la auditoría. El equipo de tareas encargado del examen posterior a la aplicación elaboró un conjunto de 63 "cuestiones de alto nivel", incluidas grandes cantidades de cuestiones pendientes sin resolver, numerosos pagos demorados o bloqueados (más de 20.000), un gran número de cuestiones en suspenso (por ejemplo, 40.000 cuestiones relacionadas con pasajes), la enorme ineficiencia de tener que ingresar datos manualmente y la inexistencia de informes de inteligencia institucional, incluidos los informes a los donantes. En particular, se recibieron fuertes quejas de los usuarios de entidades con operaciones sobre el terreno de envergadura, que, en algunos casos, notificaron importantes trastornos en sus operaciones. La Administración informó a la Junta de que, desde que se realizó la auditoría, se agregaron otras cuatro cuestiones de alto nivel y que en la actualidad consideraba que se habían resuelto 11 de las 67 cuestiones de alto nivel.

10. **Las entidades de los grupos 3 y 4 consideraron críticas las deficiencias en la función de presentación de informes institucionales después del despliegue y se han logrado pocos adelantos en la elaboración de planes para aprovechar la información de mayor calidad disponible en Umoja**. En 2009, la Administración determinó que un importante beneficio de Umoja era el uso de información financiera y sobre el desempeño de toda la Secretaría consolidada y actualizada. La Junta había recomendado previamente que la Administración elaborara, comunicara y pusiera en marcha un plan dentro de cada esfera institucional para aprovechar la información de mejor calidad, pero los progresos han sido limitados. Aunque hay más de 1.000 informes estándar sobre el sistema, los usuarios no tienen claro qué informes están disponibles o cuáles utilizar, lo cual ha dado lugar a que haya más de 400 solicitudes pendientes de información de gestión y otros informes. Una esfera que suscita gran preocupación es la incapacidad de las entidades de generar fácilmente los informes a los donantes sobre el uso de los fondos en 2015. Esto ha llevado al uso de soluciones alternativas locales para las que son necesarias ingentes cantidades de recursos, importantes retrasos en la presentación de informes a los donantes y el incumplimiento de obligaciones jurídicas. La Administración espera resolver las cuestiones relativas a la presentación de informes a los donantes para octubre de 2016.

Implementación de las funciones restantes de Umoja

11. **La Administración no cuenta con un plan actualizado y con un cálculo**

integral de los costos para implementar las funciones restantes de Umoja que tenga en cuenta la necesidad de abordar otros desafíos simultáneos y contrapuestos. La Administración se enfrenta a una serie de demandas contrapuestas, incluida la estabilización y la mejora de las funciones de Umoja para los grupos 3 y 4; el desmantelamiento del antiguo sistema de gestión de activos (Galileo); la aplicación de los cambios de la Comisión de Administración Pública Internacional a las condiciones de servicio; el despliegue en el grupo 5; el desarrollo y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja; la elaboración de planes de obtención de los beneficios; y la incorporación sistemática del apoyo técnico e institucional de Umoja. La Administración sigue apoyándose demasiado para hacer frente a esos desafíos en un número reducido de funcionarios críticos, que se encuentran en la actualidad bajo una gran presión. En abril de 2016, el equipo de desarrollo de Umoja estaba dedicándose casi por entero a solucionar los problemas de los grupos 3 y 4, y el despliegue en el grupo 5 se había retrasado cinco meses, hasta septiembre de 2016. Posteriormente, la Administración informó a la Junta de que, en junio de 2016, el despliegue en el grupo 5 se había postergado nuevamente, hasta noviembre de 2016. El desarrollo de las funciones de la Ampliación 2 también está sumamente retrasado.

12. **La Administración ha dado el visto bueno a los nuevos requisitos informáticos derivados de los cambios en las condiciones de servicio del personal**. Tras la aprobación por la Asamblea General en diciembre de 2015 de una resolución en la que se establecían cambios en las condiciones de servicio y las prestaciones del personal (resolución 70/244), la Administración trabajó con otros organismos de las Naciones Unidas para elaborar y tener listos, antes de marzo de 2016, los requisitos del sistema de planificación de los recursos institucionales compartidos. Los costos derivados de modificar los programas informáticos están cubiertos por los arreglos contractuales existentes, pero la Administración incurrirá en gastos adicionales para el diseño, la puesta a prueba y el despliegue de los programas modificados. La Administración todavía no ha calculado estos gastos pero no se prevé que se puedan sufragar con cargo al presupuesto del proyecto Umoja. Después de hacer una evaluación preliminar de lo que será necesario llevar a cabo, la Administración ha llegado a la conclusión de que no podrá desplegar el programa informático actualizado de acuerdo a las fechas establecidas por la Asamblea General y ha propuesto un calendario alternativo para su examen por los Estados Miembros. La Administración considera que si los cambios se ponen en práctica gradualmente se mitigarían los riesgos que pudieran surgir. La Administración proporcionará una estimación del costo de la aplicación de los cambios en el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

13. **Existe un creciente compromiso con el proyecto por parte de algunas dependencias institucionales que están tomando para sí la responsabilidad de la implementación de elementos de la solución**. Cuando procede, las dependencias institucionales ya han asumido la responsabilidad de la implementación de elementos del proyecto. Por ejemplo, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está dirigiendo el despliegue en el grupo 5. El equipo de Umoja desarrollará la solución, pero el Secretario General Adjunto o el responsable del proceso asumirá la responsabilidad y rendirá cuentas de su despliegue. De esta manera se contribuirá a fortalecer las asociaciones entre el equipo del proyecto Umoja y las dependencias institucionales y se reforzará el sentido de la propiedad de las dependencias institucionales con respecto al proyecto Umoja.

El apoyo a Umoja

14. **Aún no se han preparado planes detallados para la incorporación de Umoja**. En marzo de 2016, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el equipo del proyecto Umoja hicieron un retiro de tres días de duración para relanzar las actividades relativas al plan de incorporación. Se convino en una serie de metas intermedias centradas en la transferencia del apoyo técnico de Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones que, no obstante, no incluían ninguna medida por parte de los responsables de los procesos o los jefes de las dependencias institucionales para incorporar u optimizar la solución. Aparte de las metas acordadas, no existen planes detallados que incluyan los costos, los recursos de personal o las actividades necesarias para transferir sin tropiezos las funciones a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. La Administración tiene previsto presentar un plan a la Asamblea General, en su septuagésimo primer período de sesiones, que se centrará en las esferas prioritarias para la incorporación de Umoja.

Costos de Umoja

15. **El diseño, la construcción, la aplicación y la estabilización de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja han absorbido la mayor parte del presupuesto del proyecto. Es probable que sean necesarios fondos adicionales para hacer frente a los retos que se plantean para el proyecto**. Al 31 de diciembre de 2015, el gasto en Umoja era de 374,1 millones de dólares, es decir, el 97% del presupuesto aprobado, de 385,1 millones de dólares. En enero de 2016 se aprobó una suma adicional de 54,3 millones de dólares, lo cual llevó el presupuesto total para el proyecto a 439,4 millones de dólares hasta fines de 2017. La Administración estimó inicialmente que se necesitarían 51,6 millones de dólares en 2016 para estabilizar los despliegues existentes; realizar el despliegue en el grupo 5; prepararse para reemplazar el sistema Galileo; e implementar los elementos de la formulación del presupuesto de la Ampliación 2. Sin embargo, todavía no se ha hecho un cálculo cabal de las repercusiones que tendrá en el presupuesto la nueva asignación de recursos para dar cabida a los cambios en las condiciones de servicio del personal, los costos del suministro de un mayor apoyo a los grupos 3 y 4, y los costos de la recuperación de los retrasos en el desarrollo de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja. Además, no hay planes previstos para las medidas correctivas que podrían llegar a ser necesarias después del despliegue de nuevas funciones o la Ampliación 2 de Umoja.

16. **Para contener los costos del proyecto, se han reasignado fondos entre los objetos de gastos y se han trasladado a los departamentos algunos gastos relacionados con la aplicación de Umoja**. A lo largo de 2015 se redistribuyeron fondos entre objetos de gastos para sufragar gastos no planificados. Por ejemplo, las reducciones hechas a los presupuestos para viajes y para mobiliario y equipo liberaron 25,5 millones de dólares para otros fines. Los costos de al menos 27,1 millones de dólares relativos a la concesión de licencias y servicios de mantenimiento y la aplicación de medidas correctivas sobre Umoja, que originalmente estaban incluidos en el presupuesto del proyecto, se trasladaron a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Como se señaló en informes anteriores, también se trasladaron gastos de capacitación sustanciales relativos a Umoja a las dependencias institucionales. No se sabe si los departamentos podrán seguir absorbiendo esos gastos adicionales y la Administración no supervisa de manera centralizada el nivel de esos gastos indirectos.

17. **Aún no se han elaborado estimaciones confiables de los futuros gastos de apoyo y mantenimiento de Umoja. El costo total de Umoja a lo largo de 15 años, incluido los costos de capital y de mantenimiento, se desconoce, pero es probable que supere los 1.000 millones de dólares**. La Administración no ha calculado el costo total de la adquisición y los gastos de funcionamiento de Umoja. Las estimaciones de los costos de mantenimiento y apoyo en el futuro que figuran en los informes anteriores del Secretario General sobre la marcha de las actividades oscilan entre 30 millones de dólares y 50 millones de dólares al año. La Administración ha informado a la Junta de que una estimación más reciente, considerablemente mayor, estaba sin verificar y se consideraba poco fiable. Sobre la base de las estimaciones publicadas anteriormente, lo más probable es que el costo total de Umoja en los 15 años iniciales del acuerdo de la licencia del proveedor supere los 1.000 millones de dólares.

Beneficios de Umoja

18. **La Administración sigue decidida a generar beneficios cualitativos y cuantitativos acumulados por un valor global de entre 140 y 220 millones de dólares para 2019**. La Administración informó a la Junta de que cree que puede generar los beneficios previstos antes de desplegar la Ampliación 2. Sin embargo, la Administración todavía no tiene una metodología convenida para la realización de los beneficios y la Junta no pudo validar los "beneficios tangibles obtenidos" que se notificaron a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en septiembre de 2015. La mayor parte de la labor requerida para que se materialicen los beneficios se encuentra en una etapa muy inicial. En sus informes anteriores, la Junta ha criticado el hecho de que no ha prestado atención a la obtención de beneficios. En particular, la Junta ha observado lo siguiente: la falta de una base de referencia sobre el desempeño antes de la puesta en práctica de Umoja; la falta de un modelo operacional específico para apoyar los nuevos procesos institucionales; y el hecho de que no se capacitó al personal en métodos para una mejora continua que ayude a resolver los problemas institucionales a medida que van surgiendo. Ahora que se ha implementado en la práctica la solución técnica, la Administración ha reconocido que es imperativo hacer frente a esas deficiencias.

19. **Habida cuenta de que no se ha convenido en ninguna metodología para la obtención de beneficios, en el momento de realizarse la auditoría la Administración estaba procurando llegar a acuerdos con los departamentos sobre reducciones presupuestarias y poner a prueba una metodología para detectar beneficios dentro de las operaciones de mantenimiento de la paz**. A nivel central se convino en una meta de reducción del presupuesto de 81,4 millones de dólares para 2017 derivada de los beneficios de Umoja y se pidió a los departamentos que contribuyeran mediante las oportunidades que se podían aprovechar de puestos congelados, puestos suprimidos y reducciones de gastos no relacionados con puestos. La ausencia de una base de referencia sobre el desempeño aumenta el riesgo de que las reducciones presupuestarias se hayan acordado más que nada a partir de que los departamentos pudieran aceptarlas y no teniendo en cuenta una evaluación preliminar fiable de los beneficios realmente obtenidos. La Administración ya ha abandonado los planes del ejercicio piloto para determinar los beneficios en las operaciones de mantenimiento de la paz en el primer trimestre de 2016 y está elaborando una nueva metodología utilizando los datos disponibles de Umoja. En sus cuatro informes anuales anteriores, la Junta ha hecho hincapié en que Umoja ofrece la posibilidad de obtener importantes beneficios cualitativos y cuantitativos de prestación de servicios, pero que la Administración debe planificar mejor la forma en que se los podrá obtener en cada departamento y oficina. En

general, la Administración ha avanzado muy poco en lo que respecta a las recomendaciones de la Junta en esta esfera.

Conclusión general

20. La aplicación de la Integración de Umoja a nivel mundial, con más de 33.000 funcionarios de 400 lugares, es un logro considerable, dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. Es común que los sistemas de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura presenten problemas, pero la decisión de dar prioridad a que se cumpliera el calendario de despliegue, sin tener en cuenta la necesidad de garantizar que la Organización estaba preparada para ello aumentó la magnitud de los problemas con que se tropezó. La Administración está procurando hacer frente a un número considerable de cuestiones relativas a la aplicación, además de otros desafíos paralelos.

21. Umoja sigue siendo fundamental para el éxito de la reforma y modernización de la administración de las Naciones Unidas y tiene el potencial de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros. No es viable dar marcha atrás y volver a usar los sistemas anteriores, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) y las dependencias institucionales deben asumir el proyecto Umoja por completo como propio y trabajar estrecha y constructivamente con los responsables de los procesos y el equipo de Umoja para resolver los problemas actuales y lograr las mejoras necesarias para optimizar la solución. Sin embargo, la Administración debe demostrar que puede controlar los costos cada vez más altos del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que se prometieron a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justifique más inversiones por parte de los Estados Miembros. Se necesitará financiación adicional para implementar el proyecto en su totalidad.

22. Para garantizar que los problemas actuales y los desafíos más generales se encaran de una manera eficaz y económica, la Administración debería llevar a cabo un examen minucioso de las prioridades y los planes del proyecto actuales y presentar opciones con indicación de todos los costos para la implementación de las funciones restantes del proyecto. Las opciones deberían basarse en una evaluación realista de la capacidad del equipo del proyecto y las dependencias institucionales para estabilizar los despliegues existentes e implementar el resto de las funciones del proyecto. Se deberían presentar claramente los costos y los beneficios de cada opción a fin de que los Estados Miembros puedan adoptar decisiones fundamentadas sobre la futura dirección del proyecto. Es probable que, en consulta con los Estados Miembros, la Administración tenga que adoptar algunas decisiones difíciles y modificar sustancialmente los planes existentes.

Recomendaciones

23. La Junta recomienda que:

a) La Administración haga una evaluación de los desafíos que enfrenta el proyecto y prepare opciones con prioridades y con indicación de todos los costos para implementar las funciones restantes de la solución Umoja;

b) Los jefes de las dependencias institucionales se ocupen sin tardanza de las necesidades de capacitación de los usuarios mediante: i) la realización de un análisis de las aptitudes necesarias para determinar los requisitos de capacitación de los usuarios de cada dependencia institucional; ii) la elaboración de un plan de capacitación con detalles de los costos para impartir la capacitación requerida; y iii) el mantenimiento al día de un registro de las aptitudes con que cuenta la dependencia para poder impartir la capacitación apropiada cuando se producen cambios en el personal;

c) La Administración vele por que las dependencias institucionales reciban apoyo en la aplicación de la nueva metodología desarrollada para determinar y aprovechar los beneficios derivados de la mejora de los métodos de trabajo; esto debería incluir poder acceder a los conocimientos y la capacidad en la mejora operacional y que las dependencias institucionales sean las responsables de la obtención de los beneficios previstos;

d) La administración calcule el costo total de Umoja a lo largo de su vida operativa propuesta;

e) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y los responsables de los procesos elaboren planes detallados para la incorporación sistemática de Umoja y soliciten la aprobación de los fondos necesarios en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea General.

24. La Administración aceptó todas las recomendaciones de la Junta.

Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores

25. Desde que la Junta auditó por primera vez el proyecto Umoja en 2012 ha formulado un total de 38 recomendaciones. De las 16 recomendaciones pendientes formuladas en informes anteriores de la Junta, que fueron aceptadas en su totalidad por la Administración, 2 se han aplicado plenamente, 8 se están aplicando, 5 no se han aplicado y 1 ha sido archivada por la Junta (véase el cuadro que figura a continuación). La recomendación archivada se refiere a mejorar la forma en que la Administración integra prácticas de trabajo más eficientes y normalizadas en toda la Organización y, si bien no se ha aplicado, ha sido sustituida por una nueva recomendación en el presente informe, que aborda mejor la situación actual del proyecto.

26. En el anexo I figura una observación más detallada sobre cada una de las recomendaciones, así como información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la Administración.

Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores

	Aplicadas por completo	*En proceso de aplicación*	*Sin aplicar*	*Archivada por la Junta*
Total	**2**	**8**	**5**	**1**
Porcentaje	13	50	31	6

I. Antecedentes

1. Umoja es un ambicioso proyecto global para modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son fundamentales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización. La solución Umoja abarcará la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo de la Organización en las esferas de las finanzas y el presupuesto, la cadena de suministro y las adquisiciones, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo y la gestión de programas y proyectos. Se está utilizando en la Secretaría y en otros lugares y entidades, muchos de los cuales tienen modelos institucionales y estructuras de financiación y rendición de cuentas diferentes.

2. La Asamblea General aprobó la propuesta del proyecto en diciembre de 2008, mediante la resolución 63/262. En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/64/380) se indicó que los objetivos de alto nivel de Umoja eran, entre otros, apoyar la reforma de la gestión y la rendición de cuentas, optimizar la gestión de los recursos y adoptar prácticas de trabajo más eficientes y eficaces mediante el perfeccionamiento de los sistemas y procesos. La Administración se ha comprometido a generar beneficios cuantitativos acumulados por un valor de entre 140 y 220 millones de dólares para 2019.

3. El presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2017 asciende a 439,4 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2015, la Administración había gastado 374,1 millones de dólares (97% de los 385,1 millones de dólares del presupuesto aprobado hasta esa fecha). Los gastos notificados no incluyen los costos absorbidos por las dependencias institucionales en preparación del despliegue de Umoja. La Administración espera finalizar el despliegue de Umoja a finales de 2019.

A Estrategia de despliegue

4. Originalmente la Administración había proyectado desplegar Umoja en toda la Secretaría en dos fases, para fines de 2012. Los planes para el despliegue se modificaron sustancialmente y actualmente se basan en la implantación progresiva de conjuntos de funciones en agrupaciones de entidades de las Naciones Unidas denominados grupos (gráfico I). El proyecto se desplegó en los dos primeros grupos (operaciones de mantenimiento de la paz y 17 de las 38 misiones políticas especiales) en 2013 y 2014, respectivamente. El nuevo sistema se desplegó en el grupo 3[1] en junio de 2015, y poco después, en noviembre de 2015, se siguió con el grupo 4, que abarca las entidades restantes de la Secretaría. El despliegue en el grupo 5, relacionado con la nómina de sueldos del personal de contratación nacional de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se proyecta actualmente para noviembre de 2016. En el anexo II se encontrará más información sobre las organizaciones que han desplegado Umoja.

[1] Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

5. Los procesos institucionales de Umoja que han de aplicarse han sido agrupados en tres conjuntos funcionales a los que se ha dado el nombre de Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2, que comprenden lo siguiente:

a) **Fundamentos**: procesos de finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos, y ventas y distribución. Los Fundamentos de Umoja son esenciales para apoyar el cumplimiento de los requisitos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS);

b) **Ampliación 1**: procesos de gestión de los recursos humanos, como la gestión institucional y de plazas, la administración del personal, los derechos, las prestaciones y la administración del tiempo del personal. También se incluyen la nómina de sueldos, los preparativos de viajes, los gastos de viaje y las reservas en línea;

c) **Ampliación 2**: otros importantes procesos administrativos, como la formulación del presupuesto, la planificación de las fuerzas, la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de almacenes, la gestión de conferencias y actos, la gestión completa de subsidios y actividades comerciales.

6. La aplicación simultánea de las funciones institucionales contenidas en los Fundamentos y la Ampliación 1 se conoce como Integración. En el anexo III se encontrará más información sobre las distintas funciones incluidas en los Fundamentos y la Ampliación 1. Durante la aplicación de Umoja surgieron problemas importantes, por lo que se formaron equipos de tareas interfuncionales encargados de llevar adelante medidas intensivas de rectificación. Por ejemplo, se desarrolló una versión mejorada de la Ampliación 1, que aportaba soluciones a los principales problemas que se presentaron durante la fase experimental de integración en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), y que pudo aplicarse en el grupo 3.

B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe

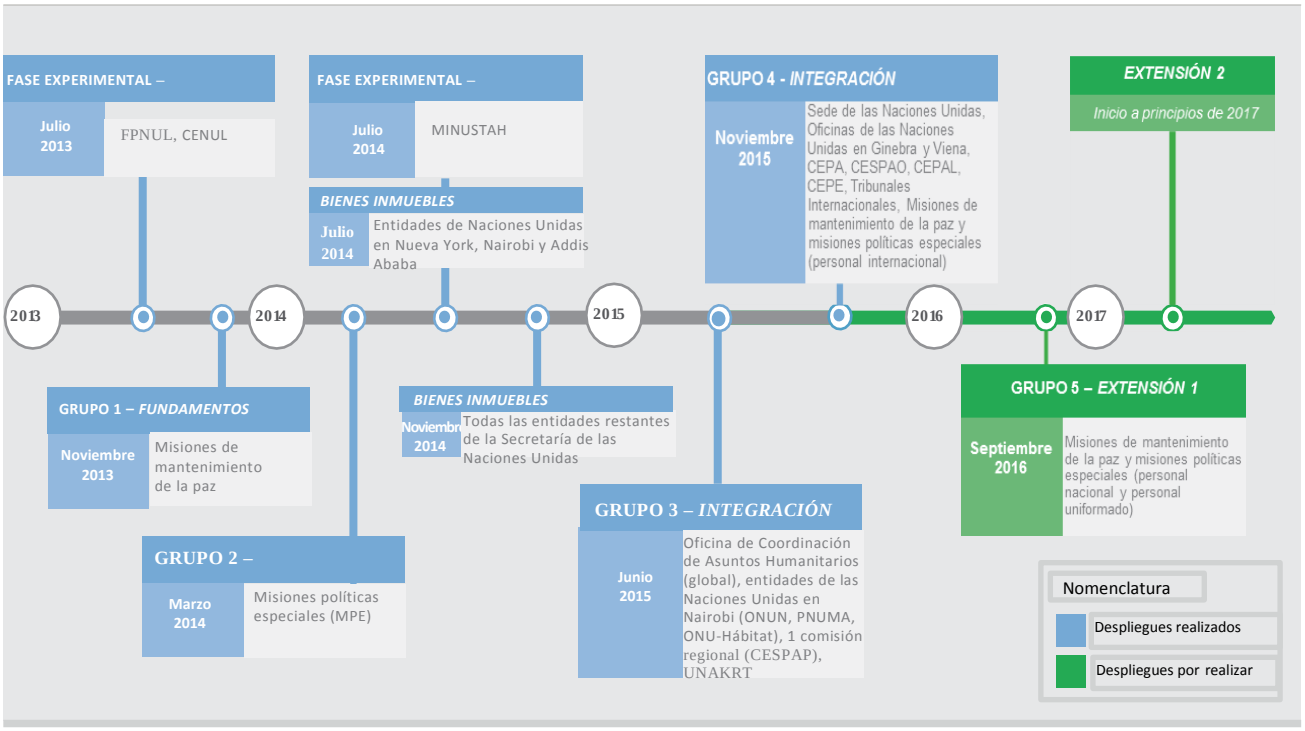
7. En su resolución 66/246, la Asamblea General solicitó que la Junta presentara informes anuales sobre la marcha de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales. En su primer informe (A/67/164), la Junta insistió en que no podía ofrecer garantías de que el proyecto pudiera ejecutarse a tiempo y con arreglo al presupuesto y observó que muchos de los problemas evidenciaban la debilidad de la gobernanza y la gestión del proyecto, así como una debilidad más amplia y profunda en la gobernanza y la gestión de las Naciones Unidas con respecto a la transformación institucional.

8. Al momento de la presentación del segundo informe sobre la marcha de los trabajos (A/68/151), el proyecto tenía una base más sólida, pero los problemas de la aplicación estaban a punto de intensificarse, dado que el proyecto iba pasando a un proceso de aplicación por etapas y en distintos sitios. En particular, la Junta observó problemas sistémicos que era preciso solucionar, entre otras cosas, la limitada capacidad de la Organización para gestionar el cambio y las ambiciosas hipótesis de planificación para el proyecto.

9. En su tercer informe (A/69/158), la Junta examinó los progresos realizados por la Administración en el despliegue de Umoja dentro del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y señaló la necesidad de introducir cambios en las Naciones Unidas de manera más eficaz y mejor planificada, e insistió en que el logro de la preparación institucional para Umoja debía ser una responsabilidad colectiva.

10. En su cuarto informe (A/70/158), la Junta reveló que, a fin de cumplir el ambicioso calendario de aplicación para los grupos 3 y 4, se habían recortado algunas actividades clave del proyecto, incluidos algunos procedimientos ordinarios de ensayo y de conversión de datos. Se indicó que las deficiencias en la preparación del personal para los cambios que introduciría Umoja, y las lagunas en los arreglos para la prestación de apoyo después de su implantación constituían otros tantos riesgos para la estrategia de aplicación, y la Administración no había formulado planes adecuados para mitigar estos riesgos conocidos. La Junta señaló que en despliegues anteriores de Umoja se había tropezado con dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y que existía un alto riesgo de que surgieran problemas similares en 2015.

Gráfico I
Calendario actual del despliegue



Fundamentos de Umoja	*Ampliación 1 de Umoja*	*Integración de Umoja*	*Ampliación 2 de Umoja*
122 Procesos institucionales que abarcan: las finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), la cadena de suministro (bienes inmuebles, mantenimiento de plantas, ejecución logística y adquisiciones), la gestión de proyectos y las ventas y la distribución (servicios de adquisiciones de terceros y facturación).	61 Procesos institucionales que abarcan: la gestión de la organización y de plazas, la administración del personal, los derechos a prestaciones, los beneficios, la administración del tiempo, la nómina, los preparativos y gastos de viaje y las reservas en línea.	Despliegue conjunto de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja.	133 Procesos institucionales que abarcan: la formulación del presupuesto, la planificación de las fuerzas, la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de almacenes, la gestión de conferencias y actos, la gestión completa de los subsidios y las actividades comerciales.

Fuente: Equipo del proyecto Umoja.
Notas: Los despliegues de la “Integración” en los grupos 3 y 4 comprenden los conjuntos de funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1. En el anexo II se encontrará más información sobre dónde se está desplegando Umoja.
Abreviaturas: FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; CEPA, Comisión Económica para África; CESPAO, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

11. El presente informe sobre la marcha de los trabajos se ha preparado sobre la base de evaluaciones de auditoría llevadas a cabo entre diciembre de 2015 y abril de 2016. Estas incluyeron entrevistas con funcionarios clave en la Sede de las Naciones Unidas y en Nueva York y en oficinas situadas fuera de la Sede, un examen de la documentación pertinente al proyecto en poder del equipo del proyecto Umoja y de la Secretaría, y visitas a lugares en donde se están ejecutando los proyectos.

12. En el presente informe la Junta se centra en los temas siguientes:

a) **El despliegue de la solución Umoja**: las actividades de aplicación y los riesgos gestionados;

b) **La estabilización de la solución Umoja**: el apoyo de gestión y técnico ofrecido a los usuarios de Umoja después de la etapa de entrada en funcionamiento;

c) **El cumplimiento del resto de las funciones de Umoja**: los planes para desplegar Umoja en el grupo 5 y los avances en el desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja;

d) **El apoyo a la solución Umoja**: arreglos a más largo plazo para garantizar la no obsolescencia de Umoja;

e) **Los costos de Umoja**: el costo del despliegue de la solución Umoja, incluidos los gastos indirectos, los costos asociados en que se incurrió durante el proceso institucional y las nuevas inversiones previstas;

f) **Los beneficios de Umoja**: avances en el aprovechamiento de los beneficios actuales y previstos de Umoja.

13. La Junta sigue coordinando su labor estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para utilizar los resultados de su programa de trabajo en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, en particular su auditoría de la fase piloto de los Fundamentos y las Ampliaciones de Umoja. La Junta observa la coincidencia sistemática de las constataciones, y la perspectiva común, respecto de los problemas que enfrenta el proyecto.

II. Despliegue de la solución Umoja

14. En 2015, la Administración desplegó Umoja en los grupos 3 y 4. Los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja ya se han desplegado en toda la Secretaría, en grupos que comprenden 33.000 funcionarios en 400 lugares. Este es un logro considerable, dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. En la presente sección, la Junta examina la gestión de la Administración en el despliegue de los grupos 3 y 4, en particular los principales riesgos y atenuaciones.

Preparación de la organización para el despliegue de los grupos 3 y 4

15. En su cuarto informe, la Junta informó de que la Administración no estaba suficientemente preparada para prestar apoyo después del despliegue de los grupos 1 y 2, o el despliegue experimental de la Ampliación 1 de Umoja en Haití (MINUSTAH). La Junta también indicó que la fase experimental de la Ampliación 1 se centró principalmente en la viabilidad de la solución técnica y sirvió para dar una seguridad muy limitada de la medida del éxito que tendrían los nuevos métodos de trabajo implantados. El equipo de Umoja, el personal local, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y los contratistas

debieron llevar a cabo un volumen considerable de trabajo adicional no planificado para prestar apoyo a los grupos 1 y 2. La Junta expresó su preocupación de que ese enfoque ad hoc tal vez no sería aplicable a los grupos 3 y 4, especialmente teniendo en cuenta que la cantidad de usuarios en los despliegues sería mucho mayor.

16. En su septuagésimo período de sesiones, la Asamblea General aprobó la resolución 70/248 en la que pidió al Secretario General que en el plan de implantación adicional para la ejecución de Umoja, realizara una evaluación objetiva del estado de preparación institucional para el cambio operacional. En apoyo a esa evaluación, la Administración elevó el nivel de rendición de cuentas de las distintas entidades con respecto a la preparación institucional mediante la aplicación de la recomendación de la Junta, que figura en su tercer informe sobre la marcha de los trabajos (A/69/158), en el sentido de que los jefes de dependencias institucionales, los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto proporcionaran una confirmación positiva al comité de gestión indicando que se contaba con todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación exitosa. Los jefes de cada dependencia o entidad institucional incluida en la aplicación de cada grupo (es decir, 30 entidades para el grupo 4) tenían la obligación de informar al comité de gestión si la entidad o dependencia a su cargo estaba debidamente preparada. Además, Umoja generaba un sistema de puntuación de alto nivel y lo presentaba al Secretario General el primer día de cada mes, lo que proporcionaba una evaluación de alto nivel de las principales entidades de cada grupo.

17. Gracias a la introducción de evaluaciones revisadas del estado de preparación mejoró la detección y la notificación de los riesgos al personal directivo superior antes del despliegue en los grupos 3 y 4. La decisión de ejecutar el despliegue dependía de que esas entidades aprobaran una serie de pruebas de calidad que permitían evaluar el grado de preparación anterior al despliegue. Al momento de tomarse la decisión de proceder con los despliegues en los grupos 3 y 4, se sabía que había fallas y riesgos en esferas clave de las evaluaciones de la preparación institucional. En particular:

- **No se había capacitado a un número suficiente de usuarios, lo que conllevaba la posibilidad de que la capacidad de apoyo se viera afectada considerablemente**. Al momento del despliegue, no se había capacitado a un número suficiente de usuarios, incluidos los que desempeñaban funciones de apoyo, y se alcanzó a completar, en promedio, el 53% de la capacitación planificada. En las actas del comité directivo de 24 de julio de 2015 se dejó sentado que para la implantación progresiva del grupo 3 en Nairobi, alrededor del 60% de las asignaciones de acceso de los usuarios no era correcto y, por ende, la capacitación tampoco. Para el grupo 4 en Nueva York, debido al escaso tiempo disponible para la adopción de medidas correctivas, la Administración calculó el número mínimo de personal que necesitaba capacitar para cada función e impartió la capacitación sobre esa base.
- **No se completó ni se validó en su totalidad la disponibilidad de datos para cumplir el requisito de conversión de datos de contabilidad financiera**. Las entidades del grupo 4 no tuvieron tiempo suficiente para completar y validar la contabilidad financiera y otras conversiones de datos conexas. Las entidades del grupo 3 también tuvieron dificultades con respecto a los datos financieros, en particular los errores y defectos en los balances de prueba.

- **Estado de preparación para la aplicación**. Como se señala en el último informe de la Junta, se restringieron las pruebas de algunos procesos para las entidades del grupo 3 a pesar de que se habían detectado problemas con la tramitación de los derechos a prestaciones y la prestación de servicios de recursos humanos y de otro tipo.

18. Estos problemas de preparación también surgieron en los primeros despliegues de Umoja. Por ejemplo, la necesidad de una mayor capacitación de los usuarios fue una cuestión de fundamental importancia tras el despliegue de los Fundamentos en las entidades de los grupos 1 y 2, y antes de la implantación progresiva experimental de la Ampliación 1 en Haití no se capacitó debidamente a los expertos en procesos locales para apoyar el despliegue. Aunque estaba al tanto de los problemas con los despliegues anteriores, en septiembre de 2014, la Administración decidió condensar el calendario para la preparación del despliegue en el grupo 4, de siete a cinco meses, a fin de cumplir la fecha límite de noviembre de 2015, para lo cual también redujo el número de pruebas.

19. En su informe anterior, la Junta expresó preocupación por los grandes riesgos que podría correr el despliegue del grupo 4 en materia de tiempos y calidad, como consecuencia de esta reducción en los plazos. Sin embargo, la Administración consideró que los riesgos y los posibles costos de retrasar el despliegue eran superiores al riesgo que implicaba continuar su curso de acción y, por lo tanto, siguió adelante con los despliegues.

Capacitación para Umoja

20. Para que la solución Umoja funcione correctamente es fundamental que se capacite a los usuarios para desempeñar los nuevos procesos institucionales integrados. Desde 2012, la Junta ha formulado numerosas observaciones sobre las deficiencias que presentan los diversos enfoques de la Administración en materia de capacitación y una serie de recomendaciones encaminadas a aumentar las posibilidades de que las dependencias institucionales adopten la solución de manera exitosa. Algunas recomendaciones aún no se han aplicado, en particular que:

a) La Administración establezca claramente de qué manera gestionará el cambio e incorporará prácticas de trabajo más eficientes y normalizadas en toda la Organización, y elabore planes sobre la forma en que se prestará apoyo al personal para desarrollar aptitudes, capacidad y habilidad para adoptar prácticas de trabajo diferentes (A/67/164, párr. 31);

b) La Oficina de Gestión de Recursos Humanos confirme que el actual presupuesto para capacitación será suficiente para financiar el nivel adecuado de formación para el número de funcionarios necesario (A/68/151, párr. 44);

c) La Administración asegure que los jefes de las dependencias institucionales tengan los recursos y las aptitudes necesarios para aplicar con éxito los procesos institucionales estándar y los nuevos métodos de trabajo (A/69/158, resumen, párr. 29 d)).

21. La Administración ha modificado su enfoque para la capacitación, y la financiación necesaria para ello, a largo de la duración total del proyecto. Por ejemplo, la estimación original de los gastos de capacitación en abril de 2008 fue de 37 millones de dólares para un programa de capacitación impartido por instructores. En septiembre de 2011, en un momento en que el proyecto estaba bajo presión

financiera, se comenzó a usar un enfoque de capacitación de instructores, lo cual ayudó a reducir el presupuesto de capacitación a 7,4 millones de dólares (aproximadamente el 2% del presupuesto total del proyecto en ese momento).

22. En 2014, la Administración pidió fondos adicionales para formular una estrategia de capacitación revisada que incluía la "Academia de Umoja"' (A/69/385, párrs. 51 y 52). El pedido se hizo luego de que se determinara que la insuficiencia de inversiones en capacitación era un factor clave que contribuía a los importantes problemas experimentados tras la implantación progresiva de los Fundamentos de Umoja en las misiones de mantenimiento de la paz (grupo 2). La nueva estrategia tenía por objeto capacitar no solo a los usuarios sino también a los administradores y expertos en procesos, con un aumento del costo, que ascendería a 26 millones de dólares hasta finales de 2015.

23. A juzgar por la situación tras la implantación en los grupos 3 y 4, el enfoque de capacitación debe examinarse una vez más. La Administración no sabe cuántos usuarios han recibido capacitación en los procesos de Umoja que les corresponden de acuerdo a sus funciones. Las entidades informaron de que el número de usuarios capacitados antes del despliegue en el grupo 4 fue insuficiente, y comunicaron que, en promedio, el 53% del personal completó la capacitación. La Administración sigue impartiendo capacitación a los usuarios como parte del apoyo posterior a la aplicación. Sin embargo, los planes de capacitación no están basados en una evaluación exhaustiva de las necesidades. Esto se debe a que la Administración no lleva un registro del número de usuarios que han recibido capacitación para desempeñar las funciones que tienen asignadas actualmente.

24. La Administración se sigue viendo perjudicada debido al número insuficiente de personal capacitado para prestar apoyo a los usuarios de Umoja. En el séptimo informe del Secretario General, la Administración informó de que el 7,5% del total de usuarios (11.800), hasta agosto de 2015, habían recibido formación como expertos en procesos locales para proporcionar apoyo local. Esta cifra se encontraba dentro del 5% al 10% del total de los usuarios propuesto como meta. Sin embargo, ese número no se ha incrementado tras el despliegue en el grupo 4, y el importante aumento de la cantidad de funcionarios que utilizan el sistema está teniendo un efecto considerable en el volumen de solicitudes de apoyo (véase la Sección III). Al igual que en el pasado, en la actualidad la Administración no tiene la capacidad de proporcionar con facilidad información sobre el número de usuarios capacitados, aunque está ideando una solución de Inteligencia Institucional para poder elaborar informes de ese tipo para septiembre de 2016.

25. La Junta destacó anteriormente las graves consecuencias que podría conllevar no impartir suficiente capacitación de alta calidad, en especial, que los usuarios podrían a) cometer errores, b) plantear numerosas consultas, o c) crear soluciones alternativas fuera de la solución (A/69/158, Tabla 2). Al analizarse las cuestiones que los usuarios señalan en la actualidad salta a la vista que probablemente sucedan las tres cosas. Además, sin un minucioso análisis de las necesidades de cada dependencia institucional, se corre el riesgo de que los escasos recursos reservados para la capacitación no se utilicen para capacitar a quien corresponde.

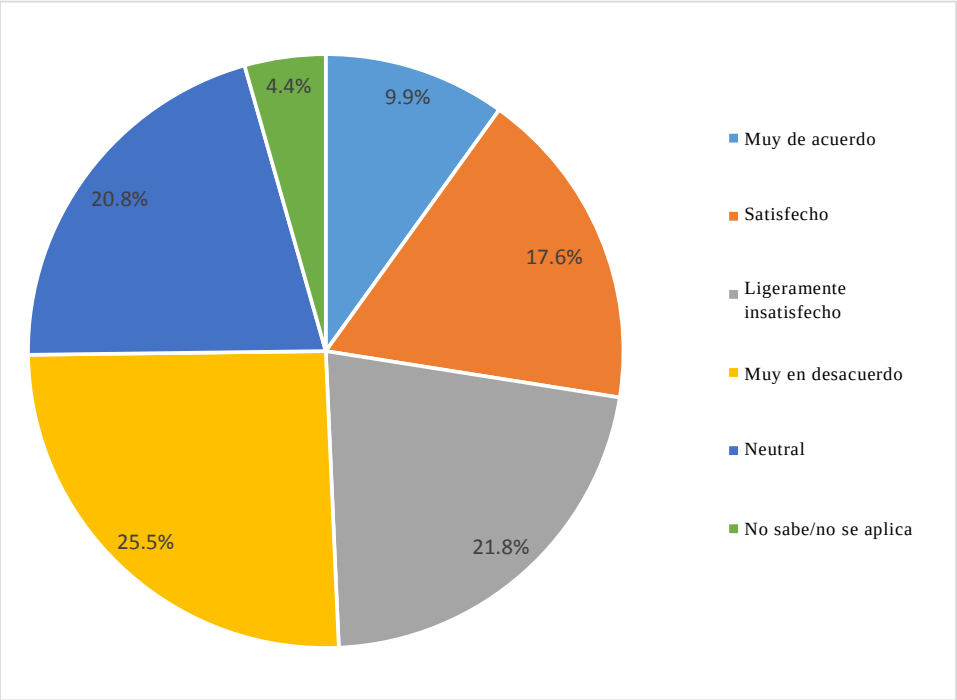
La preparación del personal para la adopción de nuevos métodos de trabajo

26. Las dependencias institucionales no han evaluado sistemáticamente las consecuencias que comportarían los cambios introducidos por Umoja. Algunos modos de trabajo en el contexto de Umoja son muy diferentes de los procedimientos que el personal utilizaba anteriormente. El conjunto de funciones de autogestión de los recursos humanos, como, por ejemplo, la actualización de los registros de vacaciones anuales, no era una práctica generalizada en la Secretaría de las Naciones Unidas. El hecho de que se redujera la cantidad de pasos de examen y aprobación de algunos procesos institucionales cambió drásticamente la función de algunas personas, especialmente en las áreas en que múltiples niveles de aprobación eran la norma. En algunas áreas, aumentó el volumen de trabajo de los oficiales certificadores, y la participación de las secciones del presupuesto disminuyó significativamente en algunas áreas en que los directores de operaciones desempeñan un papel más directo en la aprobación de gastos con cargo al presupuesto.

27. Para gestionar esos cambios y aprovechar todos sus beneficios, es esencial que se comprendan las principales esferas de cambio, y se prepare a los usuarios para esos cambios, lo que incluye la introducción de nuevas estructuras orgánicas, cursos de capacitación e instrucciones procedimentales, en caso necesario. El logro de la preparación institucional es una responsabilidad colectiva y sigue siendo necesario que los jefes de las dependencias institucionales y los responsables de los procesos trabajen con el equipo del proyecto para garantizar que se adopten todas las medidas necesarias para facilitar el uso eficaz y eficiente de Umoja.

28. Una encuesta realizada a los usuarios del grupo 3 luego de su despliegue reveló que el 47% de los encuestados estaban muy en desacuerdo, o no estaban satisfechos, con la afirmación de que estaban listos para la entrada en funcionamiento el 1 de junio de 2015 (gráfico II). En una encuesta realizada antes del despliegue en el grupo 4, en la que se formuló la misma pregunta, el 49% de los usuarios encuestados consideraba que no estaba preparado.

Gráfico II
Grupo 3 – Porcentaje de usuarios que se consideraba listo para utilizar Umoja



Fuente: Encuesta del equipo de Umoja realizada a los usuarios del grupo 3 tras su entrada en funcionamiento.

Nota: En las encuestas se evaluó la eficacia y la percepción de la capacitación, el apoyo, las comunicaciones y la experiencia general de Umoja. El 17% de los usuarios de Umoja (1.133 de 6.500) respondió a la encuesta del grupo 3.

III. Estabilización de la solución Umoja

29. En la presente sección, la Junta examina los arreglos de apoyo posteriores a la implantación que se adoptaron a fin de solucionar los problemas notificados con Umoja y la capacidad de la Administración para gestionar esas demandas.

Apoyo posterior al despliegue

30. En su cuarto informe, la Junta observó que la Administración estaba desarrollando la capacidad de apoyo local de las entidades del grupo 4, haciendo uso de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y recurriendo a expertos en procesos locales. También estaba potenciando la capacidad en los Centros Regionales de Servicios de Brindisi (Italia) y Valencia (España), con 50 expertos en procesos y en la TIC de Umoja, y preparándose para integrar las operaciones de apoyo global a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

31. A fin de mitigar los riesgos conocidos del despliegue, la Administración destinó recursos adicionales para el apoyo posterior a la implantación. Se adoptó un enfoque por niveles con aportes específicos de expertos en procesos y áreas funcionales y se establecieron centros de despliegue en Ginebra, Nairobi y Nueva York. Asimismo, se nombró a un coordinador superior de despliegue para Nueva York. En otros lugares, la Administración nombró coordinadores de despliegue a tiempo parcial, quienes recibían asistencia de pequeños equipos del proyecto de Ginebra y Nairobi a fin de preparar y apoyar las implantaciones locales. Los equipos que representaban a los responsables de los procesos, las áreas institucionales y el equipo del proyecto Umoja impartieron capacitación y realizaron evaluaciones de capacidad del personal, además de ofrecer un servicio de apoyo para los usuarios sin cita previa. Entre las iniciativas utilizadas para resolver problemas recurrentes se pueden citar la capacitación práctica, las clínicas y las clases no académicas.

32. A pesar de que el número de pedidos de apoyo en los grupos 3 y 4 fue superior al previsto, los centros lograron alcanzar una tasa promedio del 64% en la resolución de primer nivel de problemas relacionados con Umoja entre julio y diciembre de 2015. Esta cifra superó con creces el 10% obtenido en los despliegues efectuados hasta abril de 2015. En marzo de 2016, se redujo el equipo de apoyo específico de Umoja de Nueva York y los funcionarios regresaron a sus puestos originales, pero se mantuvo un servicio con capacidad reducida para atender consultas sin cita previa.

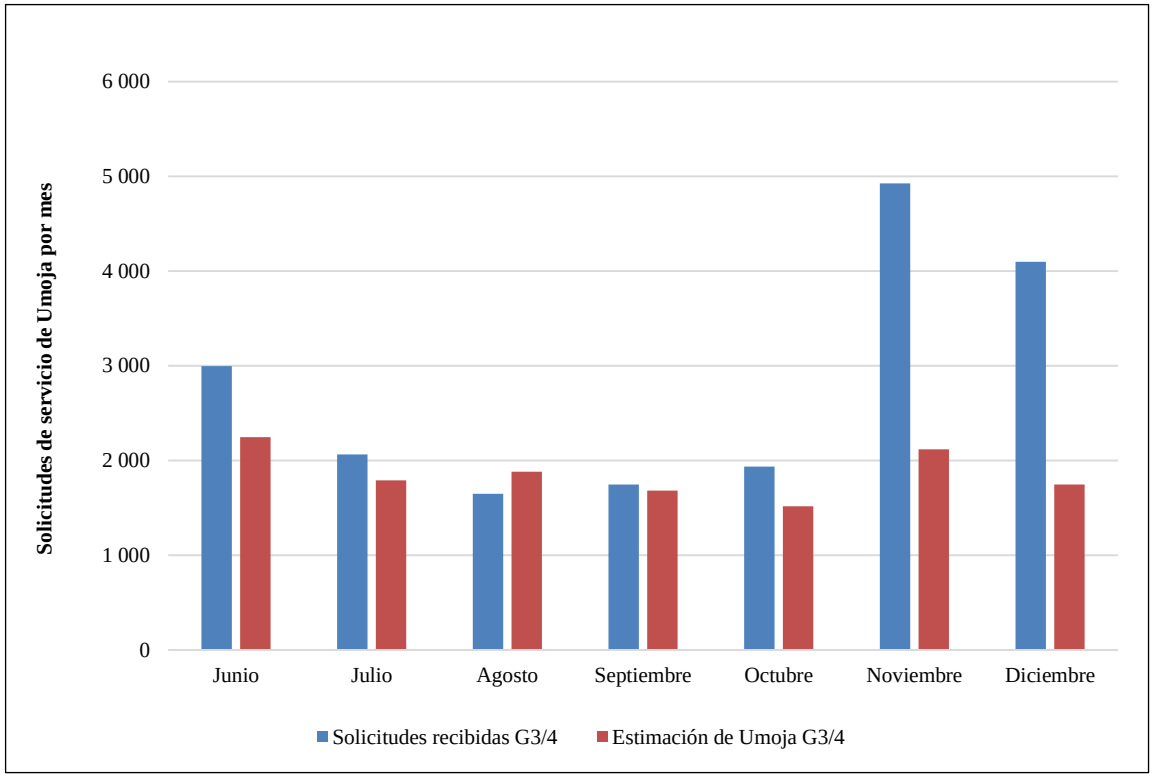
Problemas posteriores a la implantación

33. El número de problemas notificados superó la capacidad de respuesta del equipo de Umoja y serán necesarios una cantidad sustancial de medidas correctivas y un apoyo importante para resolver los problemas de implantación. En marzo de 2016, la mayor parte de la capacidad de análisis institucional informático de Umoja (64 funcionarios) se dedicó a brindar apoyo luego del despliegue.

34. Surgieron varias dificultades en esferas como las asignaciones de acceso de los usuarios, las estructuras orgánicas, la calidad de los datos y la inteligencia institucional. Además, las auditorías de la Junta en toda la Secretaría indican que deberán superarse algunos obstáculos importantes para que la Organización pueda asegurarse debidamente de la exactitud y la integridad de los datos que sustentan sus registros financieros de 2015. Es esencial que se resuelvan estos problemas para que la Organización pueda obtener beneficios mediante la liberación o redistribución del personal y el uso de una mejor información de la gestión que sirva de base para mejorar la toma de decisiones.

35. En abril de 2015, el equipo de Umoja hizo una estimación de los problemas previstos y la capacidad necesaria para solucionarlos, en preparación de los despliegues previstos para los grupos 3 y 4. Al momento de la implantación en el grupo 4, a finales de 2015, el volumen de solicitudes de apoyo superó las previsiones por un margen considerable (gráfico III). Aumentó la cantidad de consultas no resueltas, y en noviembre de 2015 se informó al comité directivo de que el nivel 1 había resuelto el 70% de las consultas planteadas por el grupo 4, mientras que el nivel 2b (responsables de los procesos) solo había resuelto 91 de las 516 que se le habían asignado.

Gráfico III
Solicitudes de servicio de Umoja – Estimaciones y solicitudes recibidas para los grupos 3 y 4 entre junio y diciembre de 2015



Fuente: Estadísticas del Servicio Institucional de Asistencia, marzo de 2016, y estimaciones del proyecto Umoja, abril de 2015.

36. En febrero de 2016, el equipo de Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones señalaron que los expertos en procesos y operaciones de Umoja no estaban respondiendo a las solicitudes de servicio de manera oportuna y que se estaba asignando trabajo adicional al equipo de Umoja debido a la falta de recursos. También se observó que los acuerdos de prestación de servicios para cada nivel de apoyo no estaban plenamente definidos y no se hacía un seguimiento de su cumplimiento.

37. Al momento de la auditoría de la Junta, en abril de 2016, Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones estaban tratando de encontrar formas de mejorar la estructura de apoyo por niveles, aplicar las enseñanzas extraídas de las implantaciones en los grupos 3 y 4, y realizar los arreglos necesarios para que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones pudiese prestar un pleno apoyo a través del Servicio Institucional de Asistencia. Al momento de la auditoría, no se habían acordado las medidas propuestas. La Administración informó a la Junta de que a junio de 2016 se había avanzado gracias a una serie de iniciativas adoptadas con el fin de mejorar la estructura de apoyo por niveles.

38. Se había contratado una capacidad temporal adicional de 14 consultores externos, pero seguía habiendo un déficit en la capacidad de análisis institucional en áreas clave, en particular la contabilidad financiera, la gestión de fondos, los viajes y la nómina de sueldos. Ese déficit aumentaba el riesgo de que hubiese:

a) Costos/gastos adicionales en la labor de consultoría necesaria para cubrir las necesidades de apoyo adicionales no previstas y "rellenar" el equipo de desarrollo de Umoja;

b) Retrasos en el inicio del trabajo en el grupo 5, el desmantelamiento de Galileo y la aplicación de los cambios en las condiciones de servicio del personal; y

c) Efectos negativos en las operaciones institucionales mientras no se resolvieran los problemas, la consiguiente pérdida de confianza en la solución Umoja y la adopción de soluciones *ad hoc* en la dependencias institucionales.

39. Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones han encontrado varias iniciativas que podrían resolver este problema, en particular: a) aumentar la capacidad de apoyo interno; revisar el modelo de apoyo para proporcionar más ayuda sobre el terreno y en los centros regionales; mejorar la capacitación de los usuarios; e integrar las tareas operativas. Sin embargo, al momento de la auditoría, el hecho de que el personal se dedicara a prestar apoyo operacional obstaculizaba la continuación del desarrollo de la solución Umoja.

40. En marzo de 2016, los responsables del despliegue de las principales entidades del grupo 3 (la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG)) organizaron un taller para analizar más de 400 cuestiones detalladas que fueron presentadas por todas las entidades al Equipo de Tareas para la Revisión Posterior a la Implementación de Umoja. Sobre la base de su análisis se elaboró un conjunto de 63 recomendaciones de mejoras y cambios de la solución Umoja. Las principales cuestiones señaladas fueron las siguientes:

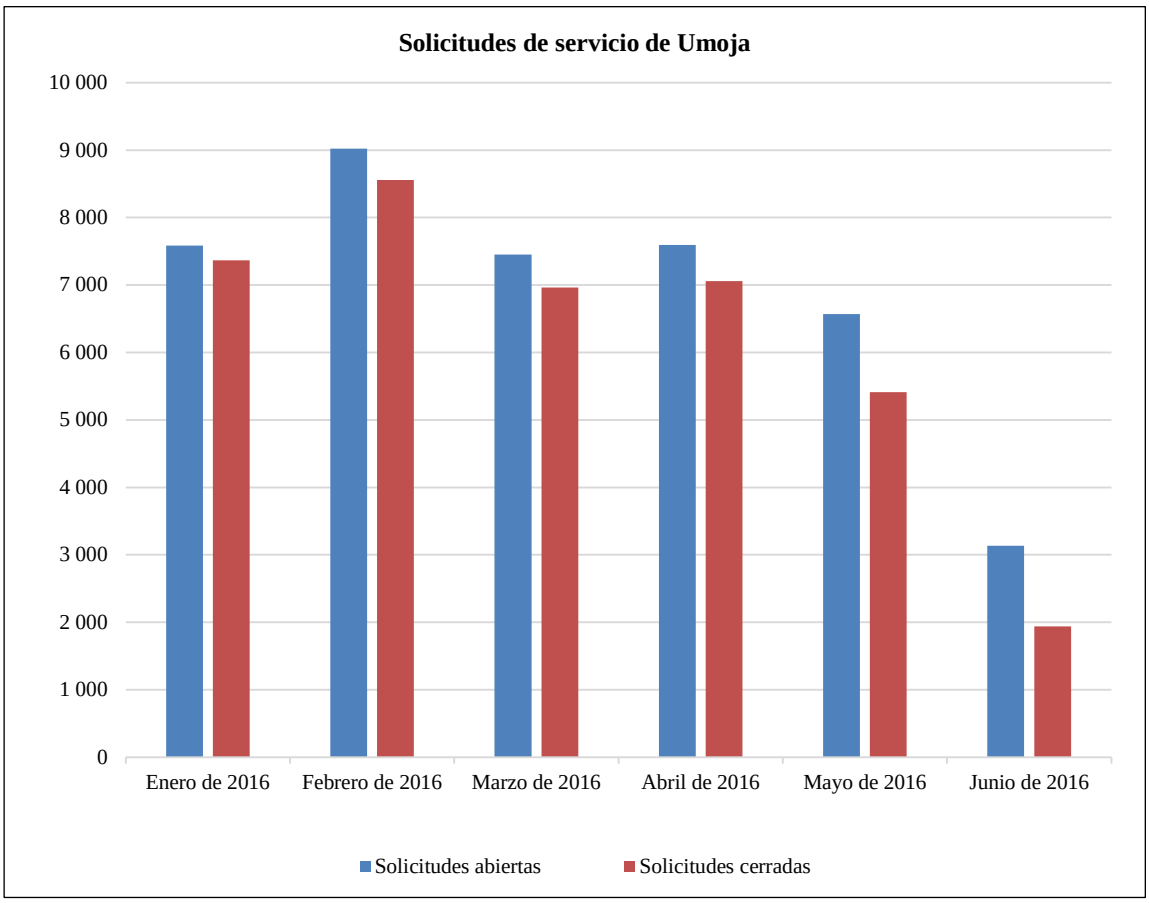
- Un total de 40.000 solicitudes de viaje por un valor de 9,4 millones de dólares estaba en suspenso;
- Se "bloquearon" 20.000 pagos, es decir, quedaron pendientes por diversas razones, en particular la insuficiencia de fondos;
- Se "aparcaron" transacciones notificadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo que no se habían efectuado en dólares de los Estados Unidos para procesarlas de forma manual antes de que fuera posible hacerlo a través de Umoja;
- De las 248 solicitudes de servicio que se presentaron en los niveles 2 y 3, 125 habían estado pendientes por más de 30 días;
- Los informes de control de efectivo no estaban disponibles, por lo que los responsables del presupuesto no podían comprobar la disponibilidad de fondos antes de efectuar el pago de las solicitudes de viaje;
- Los procesos de organización de viajes a conferencias eran demasiado complejos y causaban enormes preocupaciones a los organizadores y los participantes;

- Umoja no tenía ninguna función que permitiera fusionar sus datos con los del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) (por ejemplo, para preparar un informe a los donantes), y esto socavaba la capacidad de la Administración de elaborar informes de calidad sobre la información de la gestión.

41. La lista de dificultades se subdividió en distintas categorías para evaluar más fácilmente a qué área de apoyo le correspondía cada recomendación. Luego de realizada la evaluación, se llegó a la conclusión de que el 49% de las recomendaciones requerían mejoras en los sistemas y la presentación de informes; y el 51% restante, intervenciones de las dependencias institucionales para cambiar los procesos, las políticas y la documentación. Al momento de la auditoría, la Administración no había evaluado cuánto tiempo tomaría resolver esas cuestiones ni qué consecuencias presupuestarias tendría. La Administración ya ha informado a la Junta de que han sido atendidas y resueltas más del 73% de las 248 solicitudes de servicio presentadas en los niveles 2 y 3.

42. La Administración ha brindado información adicional con la que se confirmó que, durante el período comprendido entre enero y junio de 2016, se recibió un flujo constante de solicitudes de servicio. Hasta el 15 de junio de 2016 se recibieron, en promedio, 7.500 solicitudes de servicio por mes. De las 41.358 solicitudes de servicio recibidas, 37.296 habían sido resueltas y 1.170 más se consideraban resueltas, en espera de confirmación. Esto arrojaba un saldo de 2.892 órdenes de trabajo en curso. Los datos obtenidos indican que, en promedio, esas órdenes han estado abiertas 47 días. Las continuas y numerosas notificaciones de solicitudes de servicio recibidas indican que los usuarios siguen necesitando un apoyo considerable para poder usar Umoja con efectividad. En el gráfico IV se indica el número de solicitudes de servicio que se abrieron y se cerraron en el período comprendido entre enero y el 15 de junio de 2016.

Gráfico IV
Número de solicitudes de servicio que se abrieron y se cerraron en el período comprendido entre enero y el 15 de junio de 2016



Fuente: Análisis de los datos de la Administración llevado a cabo por la Junta.

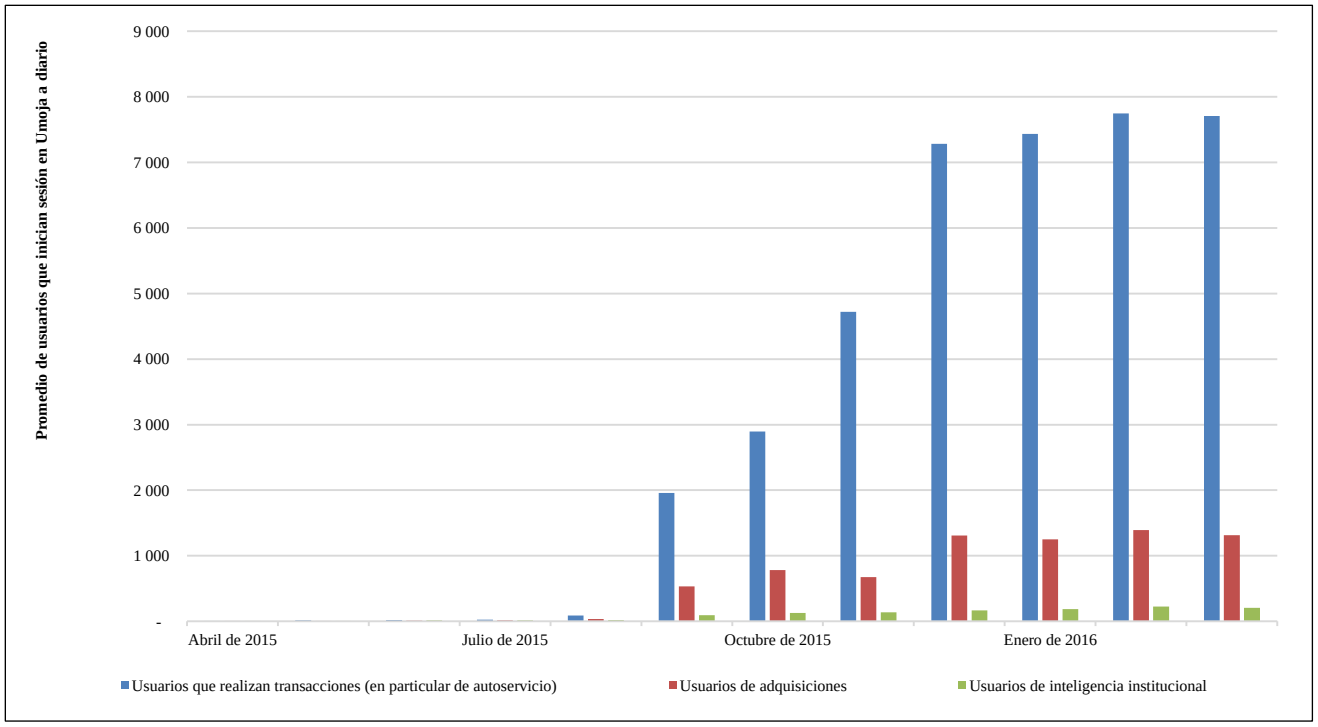
Número de usuarios de Umoja

43. A medida que Umoja se ha ido desplegando en más lugares, ha aumentado el número de funcionarios que inician sesión. Sin embargo, el aumento en el número de usuarios registrados todavía no se ha traducido en un aumento en el número de usuarios habituales. Antes de la implantación progresiva en el grupo 3, un promedio de 20 a 30 usuarios por día iniciaba sesión en Umoja. A finales de marzo de 2016, casi 8.000 usuarios iniciaban sesión por día (gráfico V). Sin embargo, el número de usuarios registrados en Umoja, 33.000, supera con creces esa cifra.

44. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna informó de que, en noviembre de 2015, aproximadamente el 10% de los usuarios establecidos en las tres entidades de Nairobi no habían iniciado sesión durante los 90 días anteriores[2]. De la encuesta posterior al despliegue en el grupo 4 también se dedujo que más de un tercio de los encuestados usaba Umoja unas pocas veces al mes o menos.

[2] PNUMA, ONU-Hábitat y ONUN.

Gráfico V
Número promedio de usuarios que iniciaron sesión en Umoja por día entre abril de 2015 y marzo de 2016



Fuente: Análisis de los datos de la Administración llevado a cabo por la Junta.
Nota: Promedio de los usuarios calculado sobre la base del número de inicios de sesión registrados en días laborables por mes.

Informes de inteligencia institucional

45. Uno de los principales beneficios que se esperaba obtener con Umoja era una información de la gestión más integral, precisa y oportuna. La función de presentación de informes de inteligencia institucional de Umoja es muy avanzada, pero a finales de marzo de 2016 solo se había capacitado a 230 usuarios avanzados de inteligencia institucional, menos de la mitad de los 500 previstos.

46. Al momento de la auditoría, la elaboración y uso de los informes de inteligencia institucional estaba dando sus primeros pasos. A diciembre de 2015, había 1.006 informes disponibles en Umoja. Los informes actuales abarcan esferas tales como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, administración del tiempo y activos fijos. Sin embargo, la mala calidad de los datos de algunas esferas socava la utilidad de algunos informes. Como medida a corto plazo, la Organización está reproduciendo los informes que antes generaba en el sistema IMIS. Para evitar que se utilice Umoja simplemente como un sustituto muy costoso del IMIS es importante que toda la capacidad de inteligencia institucional y de presentación de informes del sistema añada valor y se utilice de forma planificada y eficaz para apoyar la toma de decisiones de la administración y las partes interesadas.

47. Luego del despliegue, las entidades de los grupos 3 y 4 señalaron que las deficiencias en la función de presentación de informes institucionales era una cuestión crítica. Las razones son las siguientes:

- Umoja no puede elaborar los informes que las entidades necesitan. Por ejemplo, aunque se habían cargado los detalles de más de 18.000 subvenciones en Umoja, actualmente el sistema no tiene ninguna función que extraiga datos de otros sistemas, en particular el IMIS, para que las entidades puedan generar informes para los donantes sobre el uso de los fondos contribuidos por ellos. Las entidades han desarrollado soluciones alternativas locales para las que son necesarias ingentes cantidades de recursos, lo que está provocando importantes retrasos en la presentación de informes a los donantes y el incumplimiento de obligaciones jurídicas. La Administración espera resolver las cuestiones relativas a la presentación de informes a los donantes para octubre de 2016.
- Los usuarios no tienen claro qué informes están disponibles o cuáles utilizar. A pesar de las cuestiones relativas a la calidad de los datos, hay más de 1.000 informes modelo disponibles en Umoja, pero ha habido poca comunicación y orientación sobre cómo generar esos informes y quiénes pueden acceder a ellos. El equipo de Umoja no hace un seguimiento de los informes que se utilizan con más frecuencia, pero, junto con las dependencias institucionales, precisó cuáles fueron los informes más útiles en febrero de 2016. Esto debería servir de punto de partida para proporcionar a los usuarios de informes una mayor claridad en todas las dependencias institucionales.
- La Administración aún no ha establecido claras estructuras y procesos de gobernanza para seleccionar, elaborar y compartir los informes. Los usuarios, por lo tanto, no tienen claro quiénes son los responsables, y esto causó la acumulación de por lo menos 400 solicitudes pendientes de información de la gestión y otros informes al momento de la auditoría.

48. La Administración reconoce la importancia de hacer frente a esas cuestiones y, dentro de las 11 recomendaciones urgentes propuestas por el equipo de tareas posteriores a la implementación en el grupo 3, ha incluido la necesidad de formular un plan integral para definir la presentación, el acceso, la configuración de los datos y la divulgación de los informes, así como la capacitación. La Administración se propone resolver esas cuestiones durante el verano de 2016, como parte de su enfoque de integración. El equipo de Umoja será el responsable de desarrollar la infraestructura y gestionar los datos para que los usuarios dentro de las dependencias institucionales puedan generar por sí mismos los informes que necesiten. Los usuarios avanzados de la inteligencia empresarial ya están empezando a elaborar informes, pero la Administración reconoce que la falta de recursos comporta un riesgo considerable para la preparación de los informes requeridos.

49. La falta de una función de presentación de informes y las aptitudes necesarias para poder hacer un análisis de esos informes está menoscabando la capacidad de los departamentos para comprender el desempeño organizacional y generar beneficios. En el informe de la Junta sobre la marcha de la gestión de los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría (A/70/581), se señaló que para obtener los beneficios de la información mejorada sobre gestión se requerirá que el personal analice complejos conjuntos de datos y los traduzca en información clara sobre cuya base la Administración pueda

adoptar decisiones. Se requerirá además un plan integral en todos los niveles de las Naciones Unidas a fin de ofrecer garantías de que los conjuntos de datos agregados se basan en datos exactos a nivel de las transacciones. Como lo señaló la Junta en su informe, se han producido avances limitados en la elaboración de ese plan.

50. La Administración ha informado a la Junta de que, en junio de 2016, había 424 usuarios avanzados de inteligencia institucional, y 2.634 usuarios analíticos que podían elaborar informes de inteligencia institucional. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está preparándose para asumir un papel de liderazgo en la coordinación de la demanda y la oferta de los informes de inteligencia institucional, y se está confeccionando una lista convenida de los informes de inteligencia institucional pendientes. La Oficina se ocupará de coordinar la elaboración de los 10 informes más prioritarios de inteligencia institucional. Se está ideando un enfoque de comunicación para la inteligencia institucional y la Oficina ha preparado un proyecto de documento de gobernanza para cumplir los requisitos esenciales para elaborar informes. Estos hechos se notificaron luego de que la Junta hubiera concluido su auditoría.

Optimización de Umoja

51. En su cuarto informe, la Junta señaló que no era raro que en despliegues de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura, como Umoja, se necesitara adoptar medidas correctivas. Sin embargo, dada la falta de gestión del cambio y la limitada reestructuración de los procesos institucionales realizada antes de la implantación, también indicó que puede que la Administración tenga que ir mucho más allá de la recuperación y la estabilización del sistema a fin de garantizar la optimización más fundamental de la solución Umoja.

52. Aunque la Administración ha perfeccionado sus procesos administrativos por medio del proyecto Umoja, los obstáculos que surgieron durante los despliegues en los grupos 3 y 4 son prueba de que sigue siendo necesario introducir mejoras considerables. Si bien algunas organizaciones deciden reestructurar los procesos institucionales después de haber adquirido durante un tiempo experiencia en su aplicación, esta es una labor importante que requiere un grado considerable de atención por parte de la dirección, y también de financiación y establecimiento de prioridades.

53. En su informe anterior, la Junta recomendó que la Administración evaluara los argumentos en favor de un proyecto de optimización de Umoja, considerando los enlaces con el modelo global de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que brinda de ampliar la identificación de las dependencias institucionales con la solución y la dirección institucional de las reformas de Umoja. La Junta reconoció que el proyecto no podría lograrse en paralelo al despliegue en los grupos 3, 4 y 5, pero que podría comenzar en 2016, a reserva de que previamente se llevase a cabo un claro estudio de viabilidad.

54. La Junta ha notificado en informes anteriores que la labor encaminada a lograr la entrada en funcionamiento de la solución Umoja se ha centrado principalmente en la aplicación del sistema de tecnología de la información y los elementos de apoyo técnico, como los servicios de asistencia a los usuarios, en lugar de garantizar la reestructuración de las estructuras orgánicas y de los procesos institucionales integrales en cada una de las entidades. La Administración ha dicho que “Umoja, a diferencia de cualquier otra implantación típica de planificación de los recursos

institucionales, no tenía uno sino varios modelos operativos. Solo después de la puesta en funcionamiento del modelo operativo de Umoja estamos en condiciones de completar el proceso de descubrimiento que permitirá detectar las variaciones que existen entre cada modelo ‘en el estado en que se encuentre’ y el modelo armonizado que ‘está por efectuarse’ a través de Umoja”. La Junta ha puesto en tela de juicio este enfoque de la gestión del cambio en el pasado, ya que implica que, como parte de los preparativos para la implantación de Umoja, el análisis de las consecuencias y la modificación de los procesos, entidad por entidad, fueron mínimos.

55. Para optimizar la solución Umoja, cada dependencia institucional de los grupos 3 y 4 deberá aplicar una metodología apropiada y acceder a conocimientos especializados en materia de mejoras operacionales en caso de que tenga que reestructurar los servicios administrativos de manera que se garantice que la Administración pueda cumplir sus obligaciones, en particular:

- Aprovechar el potencial de la solución Umoja y generar los beneficios prometidos;
- Satisfacer las demandas de transformación institucional mediante la formulación de estrategias y modelos operativos generales con objetivos finales para cada departamento (riesgo institucional 2) y compatibilizar esa labor con el futuro modelo global de prestación de servicios;
- Aplicar la recomendación de la Junta de establecer un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, realizada por primera vez en 2012 (A/67/164, párr. 32).

56. Se informó a la Junta de que se estaban formulando planes para cumplir esos compromisos, pero al momento de la auditoría no había planes documentados o metodologías acordadas vigentes que se pudiesen examinar. Sin embargo, también se informó que el comité directivo había acordado que el director del proyecto estableciera un equipo de expertos de las Naciones Unidas provenientes de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y el proyecto Umoja a fin de llevar adelante un ejercicio experimental de obtención de beneficios, junto con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las entidades del grupo 3 que no estuvieran relacionadas con el mantenimiento de la paz. Se perfeccionaría una metodología que luego se aplicaría a las evaluaciones de obtención de beneficios de la Organización en su conjunto, lo que les daría coherencia. Aunque al momento de la auditoría había poca información disponible, el enfoque propuesto parece ser una actividad analítica encaminada a definir oportunidades de mejora en respuesta a la recomendación de la Junta con respecto a la necesidad de actualizar el estudio de viabilidad de Umoja (A/70/158 párr. 19 f)).

57. En virtud de lo dispuesto en un memorando publicado por el Secretario General el 29 de enero de 2013, los responsables de los procesos deben encargarse de certificar el estudio de viabilidad que muestre los beneficios cualitativos y cuantitativos que se prevé obtener una vez implantado el modelo “que está por efectuarse” en relación con los procesos que ellos dirigen, y garantizar que todos los estudios de viabilidad contengan indicadores clave del desempeño que sean claros y adecuados. Las primeras medidas que se necesita adoptar para llevar a cabo mejoras en el modelo operativo administrativo de cada una de las dependencias

institucionales incluyen la definición y el dimensionamiento de las oportunidades. Sin embargo, para obtener beneficios también se deberá adoptar un enfoque convenido y establecer una clara rendición de cuentas. Actualmente no está claro:

- De qué manera los responsables de los procesos liberarán los ahorros de tiempo o en los costos de los departamentos y oficinas que no estén bajo su control directo;
- Qué incentivos existen para que los departamentos y oficinas busquen oportunidades de generar beneficios y liberar los ahorros de tiempo y en los costos para otras actividades que aporten valor añadido;
- De qué manera los responsables de los procesos trabajarán juntos para obtener beneficios que no se limiten a un solo proceso o a una sola línea de financiación o de rendición de cuentas;
- De qué manera los responsables de los procesos y los departamentos y oficinas deberán rendir cuentas por la obtención de beneficios.

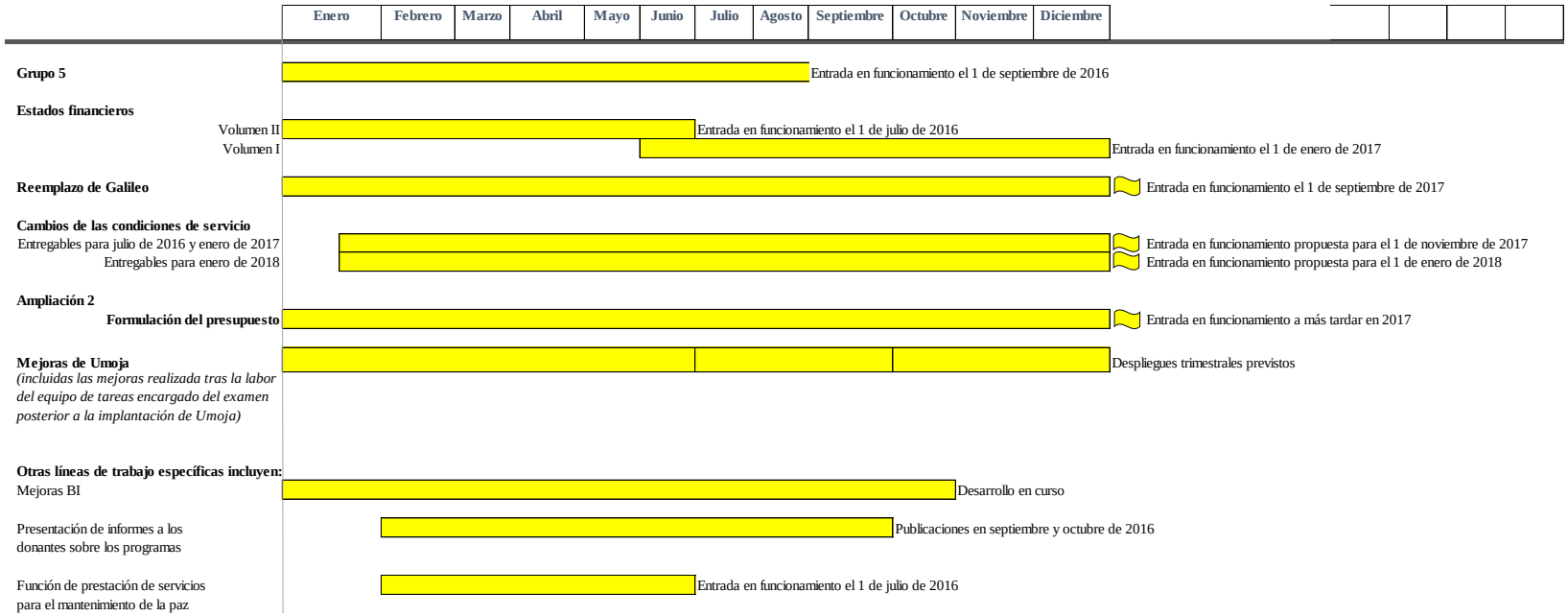
IV. Implementación de las funciones restantes de Umoja

58. En la presente sección, la Junta examina los planes en curso de la Administración para implementar las funciones restantes de Umoja. La Junta también examina los factores que podrían impedir que la Administración cumpla su calendario previsto.

59. La Administración inició una serie de líneas de trabajo en 2016 (gráfico VI) y está resolviendo las cuestiones relativas a los despliegues de los grupos 3 y 4. Estas líneas de trabajo incluyen el despliegue en el grupo 5 y la reanudación del diseño y el despliegue de los elementos de la formulación del presupuesto de la Ampliación 2. La Administración aún no ha previsto las actividades restantes, como la planificación de la fuerza de trabajo, que deben realizarse a partir de 2017 para la plena aplicación de Umoja. Se prevé que la Administración presente a la Asamblea General, durante el septuagésimo primer período de sesiones, un plan revisado que abarque la plena aplicación de Umoja.

Gráfico VI

Plan actual relativo a la aplicación de Umoja para 2016



Fuente: Datos proporcionados por la Administración.

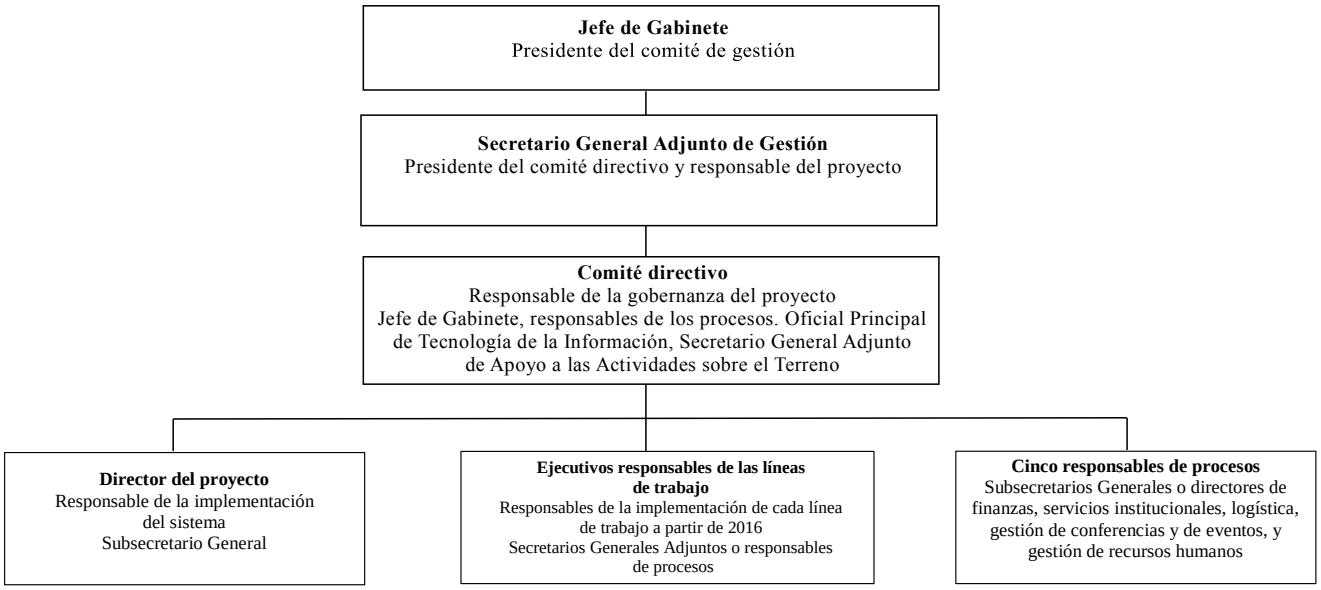
Enfoque revisado en cuanto a la implementación

60. En 2016, la Administración convino en que las dependencias institucionales empezarían a asumir una mayor responsabilidad para la implementación de algunos de los principales elementos del proyecto (véase el gráfico VII). La Administración nombró como ejecutivo responsable de cada línea de trabajo al Secretario General Adjunto o al responsable de procesos de la dependencia institucional más pertinente. Por ejemplo, el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se encarga ahora de dirigir el despliegue en el grupo 5, dado que este afecta al personal de las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz. El equipo de Umoja seguirá siendo responsable de idear la solución, pero todos los demás elementos, como la planificación y los preparativos de despliegue, son ahora responsabilidad de las dependencias institucionales.

61. Para reflejar estos nuevos arreglos, la Administración ha establecido puntos de control ejecutivos como una nueva forma de presentar informes. Estos son hitos fundamentales utilizados para ayudar a la Administración a evaluar el grado de preparación de las líneas de trabajo para 2016/17 que reemplazan el sistema de puntuación y de pruebas de calidad que se utilizó en 2015. La Administración ha establecido ocho puntos de control para 2016 y las líneas de trabajo se evaluarán en cada uno de ellos, si procede. Es demasiado pronto para evaluar la eficacia de estos nuevos arreglos, pero la Junta considera que este enfoque seguirá ayudando a fortalecer las alianzas entre el equipo de Umoja y las dependencias institucionales.

62. En abril de 2016, la Administración informó en su segundo punto de control ejecutivo de que consideraba que tres de las cuatro líneas de trabajo iban por buen camino o que habían tenido leves desviaciones, incluido el despliegue en el grupo 5. Calificó como insuficiente el progreso en la cuarta línea de trabajo, a saber, la aplicación de los cambios de las condiciones de servicio y los derechos a prestaciones del personal.

Gráfico VII
Funciones principales en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales



Fuente: Junta de Auditores.

63. Sin embargo, la Administración sigue sin contar con un sistema de control independiente relativo a la planificación y la implementación de Umoja. El examen del proyecto sigue siendo un proceso interno, realizado o encargado por el equipo responsable del proyecto, o consiste principalmente en una autoevaluación realizada por las entidades participantes. Por ejemplo, el proceso de punto de control ejecutivo es una combinación de autoevaluación y examen que lleva a cabo el equipo del proyecto. La continua falta de sólidos mecanismos de control independiente aumenta el riesgo de que en futuros despliegues se hagan evaluaciones demasiado optimistas en cuanto al grado de preparación institucional.

Capacidad para implementar las líneas de trabajo de 2016

64. En el momento de realizarse la auditoría, el equipo de desarrollo de Umoja seguía dedicándose casi exclusivamente a resolver cuestiones relativas a los grupos 3 y 4. La Administración ha procurado coordinar los hitos principales de sus numerosas líneas de trabajo de 2016 para reducir las exigencias simultáneas impuestas a la capacidad del personal. Por ejemplo, en su plan de 2016/17, la Administración prevé desplegar Umoja en el grupo 5 en septiembre de 2016, después de que haya pasado la fecha límite de presentación de información financiera respecto de las operaciones de mantenimiento de la paz. Sin embargo, la continua necesidad de prestar apoyo a fin de estabilizar los grupos 3 y 4 plantea un riesgo importante para la implementación de otras líneas de trabajo de 2016. Para resolver los problemas de implementación se necesitan conocimientos especializados que en muchos casos no posee el personal general, ya que es necesario conocer el programa informático de la planificación de los recursos institucionales y los procesos institucionales de las Naciones Unidas. Por

consiguiente, esta tarea se asignó a funcionarios clave que por ese motivo no han podido ocuparse de la formulación de las soluciones necesarias para el grupo 5 y la Ampliación 2.

Aplazamiento del despliegue en el grupo 5

65. En su informe anterior, el Secretario General señaló que el despliegue en el grupo 5, que proporciona la función de nómina de sueldos para unos 20.000 funcionarios de contratación nacional y el personal uniformado, se implementaría en abril de 2016. Sin embargo, en el momento de realizarse la auditoría, la Administración tenía previsto aplazar el despliegue cinco meses hasta septiembre de 2016, y también había permitido que se realizaran numerosos ensayos del módulo de nómina de sueldos con esas entidades antes de la implantación progresiva. Posteriormente, la Administración informó a la Junta de que, en junio de 2016, el despliegue en el grupo 5 se había retrasado hasta noviembre de 2016. La Administración aún no conoce las consecuencias financieras de esta demora, pero estima que se destinarán 620.000 dólares al pago de consultores para el despliegue en el grupo 5, además del tiempo de trabajo del personal del equipo de Umoja y del personal del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

Demora en la finalización de la Ampliación 2 de Umoja

66. El diseño de la Ampliación 2 no se finalizó en la fecha prevista de diciembre de 2015 y no ha avanzado desde que la Administración estimó que el 40% del diseño estaba listo en 2013. Si bien el diseño, la puesta a prueba y el despliegue de la Ampliación 2 se incluyeron en el alcance del trabajo estipulado en el contrato con el integrador de sistemas de septiembre de 2014, se ha pedido al asociado de integración que preste servicios para recuperar los retrasos en el calendario del proyecto y compensar la falta de conocimientos adecuados dentro del equipo del proyecto para desplegar y estabilizar los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1. También es probable que cuando se reanude la labor relativa a la Ampliación 2 deban incorporarse las mejoras efectuadas para estabilizar los Fundamentos y la Ampliación 1.

67. En el marco de los planes en curso, la Administración se propone diseñar y desplegar ciertos elementos de la Ampliación 2 durante los próximos tres años, pero la implementación de gran parte de las funciones restantes aún no se ha planificado en detalle. En el momento de realizarse la auditoría, la Administración acababa de empezar a planificar la implementación del módulo de formulación del presupuesto para el despliegue a más tardar a finales de 2017. Este módulo abarca poco menos del 10% de los procesos institucionales que se tiene previsto implementar en la Ampliación 2. La Administración aún no ha elaborado ningún detalle relativo al despliegue del 90% restante de las funciones de la Ampliación 2.

68. Los procesos restantes no están incluidos en el plan de trabajo de la Administración para 2016, aunque el equipo de Umoja tiene previsto iniciar la labor relativa a dos módulos para la gestión de la cadena de suministro en 2017. Otras funciones de la Ampliación 2 que aún no se han desplegado son los procesos relativos a la planificación de fuerzas, la gestión de donaciones y la gestión de conferencias y eventos. Se prevé que en el septuagésimo primer período de sesiones la Administración proporcione a la Asamblea General un plan revisado que abarque la plena aplicación de Umoja. La falta actual de una planificación detallada para el

despliegue de la Ampliación 2, combinada con la labor en curso para estabilizar los grupos 3 y 4, genera una mayor incertidumbre en torno a los gastos previstos y el calendario para completar el proyecto Umoja.

Introducción de cambios en las condiciones de servicio del personal

69. En diciembre de 2015, la Asamblea General aprobó la resolución 70/244 por la que se cambiaban varias condiciones de servicio y los derechos a prestaciones del personal de las Naciones Unidas. Algunas de las cosas que se modificaron fueron las tasas de contribuciones del personal y las escalas de pensiones. A raíz de algunos de los cambios será necesario modificar los sistemas de nómina de sueldos y de recursos humanos en todas las entidades de las Naciones Unidas, incluida Umoja, a fin de que dichos cambios puedan aplicarse, procesarse y presentarse correctamente. La Asamblea también estableció varios plazos claros para la aplicación de esas disposiciones; el primer plazo que afecta a Umoja se refiere a cambios de los elementos relacionados con el traslado y algunas prestaciones y subsidios del personal sobre el terreno, el 1 de julio de 2016.

70. La Administración colaboró con otras entidades de las Naciones Unidas a fin de especificar los nuevos requisitos en materia de programas informáticos para introducir los cambios de las condiciones de servicio, y los presentó al proveedor de programas informáticos en marzo de 2016. El proveedor de programas informáticos proporcionó un calendario para la entrega de los nuevos programas necesarios a más tardar a finales de marzo de 2016.

71. Las principales fechas límite aprobadas por la Asamblea General para introducir los cambios fueron el 1 de julio de 2016 y el 1 de enero de 2017 pero, en el momento de la preparación del presente informe, la Administración había llegado a la conclusión de que no estaba en condiciones de atenerse a esas fechas, principalmente porque no habría tiempo suficiente para el desarrollo y las pruebas necesarias de los nuevos programas informáticos. Esta labor también puede afectar a la capacidad de la Administración para implementar sus demás líneas de trabajo de 2016, ya que para introducir los cambios se deberá recurrir al personal del proyecto que posee conocimientos especializados de recursos humanos, nómina de sueldos y Umoja e impedirá que estos funcionarios se ocupen de otras líneas de trabajo. El despliegue en el grupo 5 podría verse particularmente afectado, ya que hay interdependencias inherentes entre la función de recursos humanos y la función de nómina de sueldos.

72. El proveedor ha confirmado que efectuará los cambios en los programas informáticos gratuitamente cuando se deriven de esos “cambios estatutarios” aprobados por la Asamblea General.

V. Apoyo a la solución Umoja

73. En la presente sección, la Junta examina el estado en que se encuentra la planificación de la Administración en cuanto a la incorporación de Umoja en una operación “habitual” en la que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones presta apoyo técnico y de aplicaciones. Sin embargo, las actividades de incorporación de Umoja no se limitan a la prestación de apoyo técnico; también deberán incorporarse otras esferas, como la capacitación y el mantenimiento de guías de procedimiento actualizadas.

Planes de incorporación sistemática de Umoja

74. Umoja funciona en las operaciones de mantenimiento de la paz desde hace tres años y ahora se ha desplegado en todas las entidades no relacionadas con el mantenimiento de la paz. En circunstancias normales, la responsabilidad de mantener y apoyar el entorno de producción se hubiera trasladado a las dependencias institucionales e “incorporado”. Sin embargo, las actividades de incorporación del sistema no se planificaron ni se presupuestaron como parte de Umoja y, como se indicó en el informe de la Junta sobre los asuntos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones (A/70/581), la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones aún no había adquirido toda la gama de aptitudes y capacidades necesarias para apoyar un sistema de planificación de los recursos institucionales de la magnitud y la escala de Umoja.

75. En su séptimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, presentado a la Asamblea General en septiembre de 2015, el Secretario General señaló que, a la vez que se reducía paulatinamente el equipo de Umoja, proseguía un plan encaminado a traspasar gradualmente en tres frentes los conocimientos y responsabilidades del equipo a los correspondientes ámbitos de la Secretaría: i) a los responsables de los procesos; ii) al Oficial Principal de Tecnología de la Información; y iii), por lo que se refiere a la capacitación, a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (A/70/369, párr. 61).

76. El traspaso de Umoja está incluido en el plan estratégico de cinco años de la Oficina del Oficial de Tecnología de la Información y no se prevé que se complete antes de 2019. Las actividades de incorporación de Umoja han comenzado: los servicios institucionales de asistencia mundiales, integrados por recursos locales y de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Bangkok, Ginebra (con un subgrupo en Viena), Nairobi y Nueva York, están prestando apoyo de Umoja de primera línea. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones también está prestando algunos servicios técnicos de desarrollo y apoyo en materia de infraestructura, inteligencia institucional, interfaces, controles de acceso y seguridad. La Oficina ha seguido armonizando el apoyo mundial y en marzo de 2016 terminó el contrato de asistencia con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas para el apoyo de nivel 2a en Brindisi, que sigue funcionando como servicio de asistencia solo para cuestiones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Sin embargo, el traspaso de la responsabilidad relativa al apoyo y al mantenimiento de la solución Umoja en su conjunto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones es una empresa de gran envergadura, que exige una planificación y una coordinación cuidadosas.

77. El equipo de Umoja y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones han estado examinando un plan de incorporación del sistema desde enero de 2013, y los proyectos iniciales se presentaron en 2014 y 2015. En el séptimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales se especifica que el equipo de Umoja y el Oficial Principal de Tecnología de la Información han determinado todas las funciones que van a incorporarse en el ámbito de este último y han elaborado un plan del proyecto de alto nivel. Se solicitó un plan de incorporación más detallado como parte de la auditoría. Hasta la fecha, se ha proporcionado solo un plan de hitos de alto nivel, a pesar de que se ha informado a la Junta de que se presentará un plan perfeccionado con el octavo informe sobre la marcha del proyecto a la Asamblea General durante la parte principal del septuagésimo primer período de sesiones, más adelante en 2016.

78. La elaboración de ese plan está en curso. En marzo de 2016, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el equipo del proyecto Umoja celebraron en Nueva York un retiro de tres días de duración para reiniciar las actividades relativas al plan de incorporación sistemática de Umoja. El producto del retiro fue un conjunto de hitos de alto nivel. Estos hitos se centraron en el traspaso de las responsabilidades técnicas y de ejecución del proyecto de Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y no incluyeron las medidas requeridas por todos los responsables de los procesos para incorporar u optimizar la solución.

79. No se dieron detalles sobre los gastos previstos, los recursos de personal ni las tareas que se necesitarían para traspasar la responsabilidad relativa a Umoja del equipo del proyecto a las dependencias institucionales. El retiro de tres días no contó con la participación de representantes de otras partes de la Administración, como la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, que posiblemente deberían respaldar algunos aspectos del plan de incorporación o que podrían depender de estos. No existen planes que establezcan cuáles funciones deben traspasarse a otras dependencias institucionales para asegurar que Umoja pueda continuar funcionando una vez que el equipo de Umoja se haya disuelto.

80. No se puede elaborar un presupuesto realista para las actividades de incorporación de Umoja si no existen planes de transición detallados que incluyan el correspondiente cálculo integral de los gastos. Dado que el presupuesto del proyecto de Umoja no prevé dichos gastos, existe el riesgo de que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones tenga que absorber gastos considerables e imprevistos. La Administración ha informado a la Junta de que los recursos para la incorporación del sistema que han de incluirse en las estimaciones revisadas para 2016/17 se presentarán en el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto.

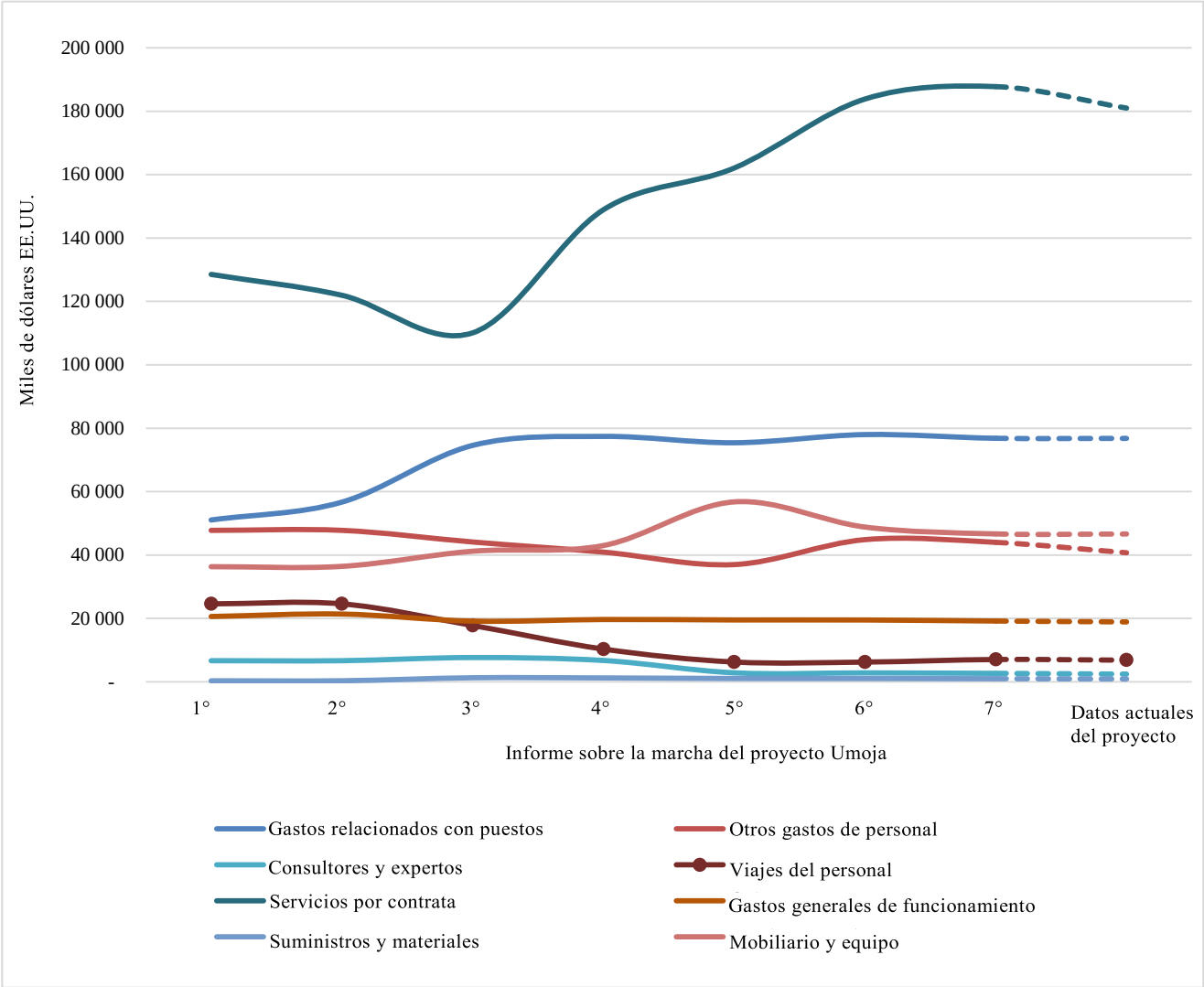
VI. Costos de Umoja

Presupuesto y gastos del proyecto

81. El diseño, la construcción, la aplicación y la estabilización de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 han exigido una intensa labor por parte del personal y los contratistas, que ha consumido la mayor parte del presupuesto aprobado para el proyecto. Al 31 de diciembre de 2015, la Administración había gastado 374,1 millones de dólares en el proyecto (el 97% de los 385,1 millones de dólares del presupuesto aprobado hasta esa fecha). Los gastos declarados respecto de Umoja no incluyen los gastos que las dependencias institucionales absorbieron en la preparación para el despliegue.

82. En la resolución 70/248, la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera aplicando Umoja dentro del presupuesto y el calendario aprobados y proporcionara información detallada sobre la plena ejecución de la solución Umoja a más tardar en su septuagésimo primer período de sesiones. Se aprobaron otros 54,3 millones de dólares, con lo cual aumentó a 439,4 millones de dólares el total del presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2017. El incremento de los gastos previstos del proyecto se ha vinculado principalmente a un aumento de los gastos en concepto de servicios por contrata (gráfico VIII). Al 31 de marzo de 2016, la Administración había gastado 385,4 millones de dólares en el proyecto (el 88% de los 439,4 millones de dólares del presupuesto aprobado en ese entonces).

Gráfico VIII
Aumentos de los gastos previstos de Umoja por objeto de gastos



Fuente: Análisis por la Junta de los informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto.

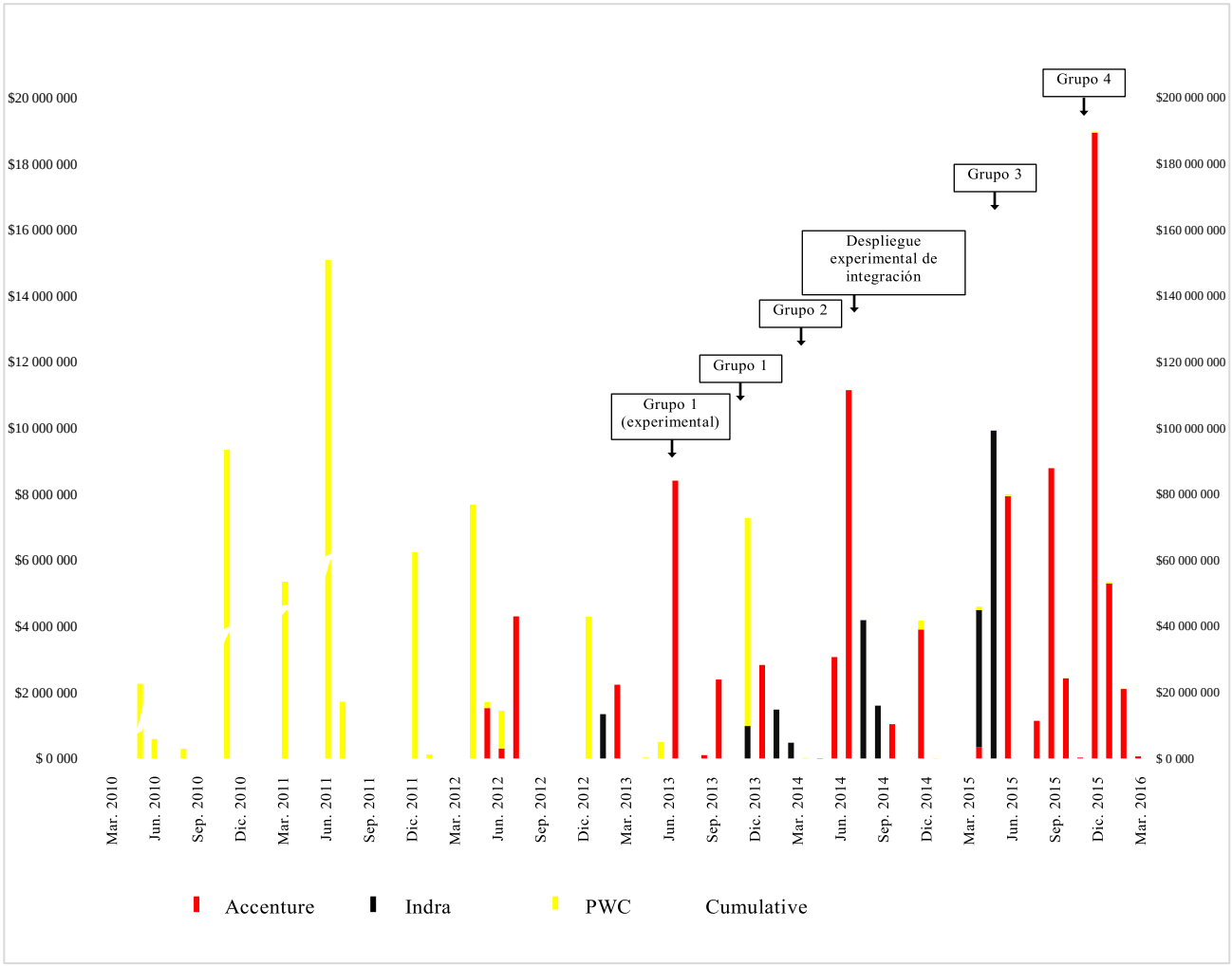
83. El equipo de Umoja ha seguido mejorando la supervisión de los gastos. Tras las medidas iniciales que adoptó en 2015 para llevar un control del tiempo dedicado por los consultores a las actividades, el equipo ahora está utilizando las funciones de Umoja para verificar que los importes pagados a los contratistas se gasten conforme a lo previsto. El equipo de Umoja ha diseñado un conjunto de instrumentos de inteligencia institucional para crear un tablero de gestión de fondos que dará seguimiento a los gastos y proporcionará información al respecto teniendo en cuenta los detalles de los trabajos de Umoja, los contratos con los proveedores y las órdenes de compra, e informará acerca del presupuesto consumido y el presupuesto comprometido. Sin embargo, la utilidad del instrumento es limitada en cuanto al seguimiento de los progresos del proyecto, ya que refleja el consumo de los recursos

y no el logro de los entregables del proyecto. Dado que aún no hay vínculos claros entre los gastos y el progreso, la Junta todavía no puede dar ninguna garantía de que el proyecto haya entregado productos proporcionales al total de los gastos efectuados.

Gastos de apoyo por contrata después del despliegue

84. Los gastos para desplegar y estabilizar el proyecto Umoja y resolver problemas en los grupos 3 y 4 superaron las estimaciones de la Administración. El aumento de los gastos obedeció principalmente al costo de los trabajos de programación adicionales para resolver los problemas detectados durante los despliegues realizados hasta la fecha y al empleo de contratistas con honorarios más costosos a fin de llenar vacantes en el equipo del proyecto. La Administración estima que en 2016 los gastos serán de 51,6 millones de dólares, frente a un presupuesto de 30,4 millones de dólares. En el gráfico IX figura el valor de las órdenes de compra emitidas respecto de contratos con los principales proveedores de diseño, construcción y despliegue del proyecto en relación con la fecha de los despliegues de Umoja. El valor de las órdenes de compra emitidas aumentó considerablemente cerca de la fecha en que se realizaron los ejercicios experimentales de despliegue para el grupo 1 y la Integración, y tras el despliegue en el grupo 4.

Gráfico IX
Órdenes de compra emitidas para los principales contratistas de Umoja



Fuente: Análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

85. Se han prestado servicios por contrata para la construcción, la puesta a prueba y el despliegue de Umoja mediante tres contratos principales. El primero de ellos, adjudicado en 2012, tenía un valor máximo de 24,6 millones de dólares y su objeto era construir, poner a prueba y desplegar los Fundamentos de Umoja. El segundo, adjudicado en 2013, tenía un valor máximo de 12 millones de dólares y su objeto era construir, poner a prueba y desplegar la Ampliación 1. En 2014, los valores máximos de esos contratos se habían duplicado con creces y habían llegado a 64,9 millones de dólares y 24,2 millones de dólares, respectivamente. El aumento del costo obedeció principalmente al uso de los elementos de “tiempo y materiales” de los servicios discrecionales estipulados en los contratos.

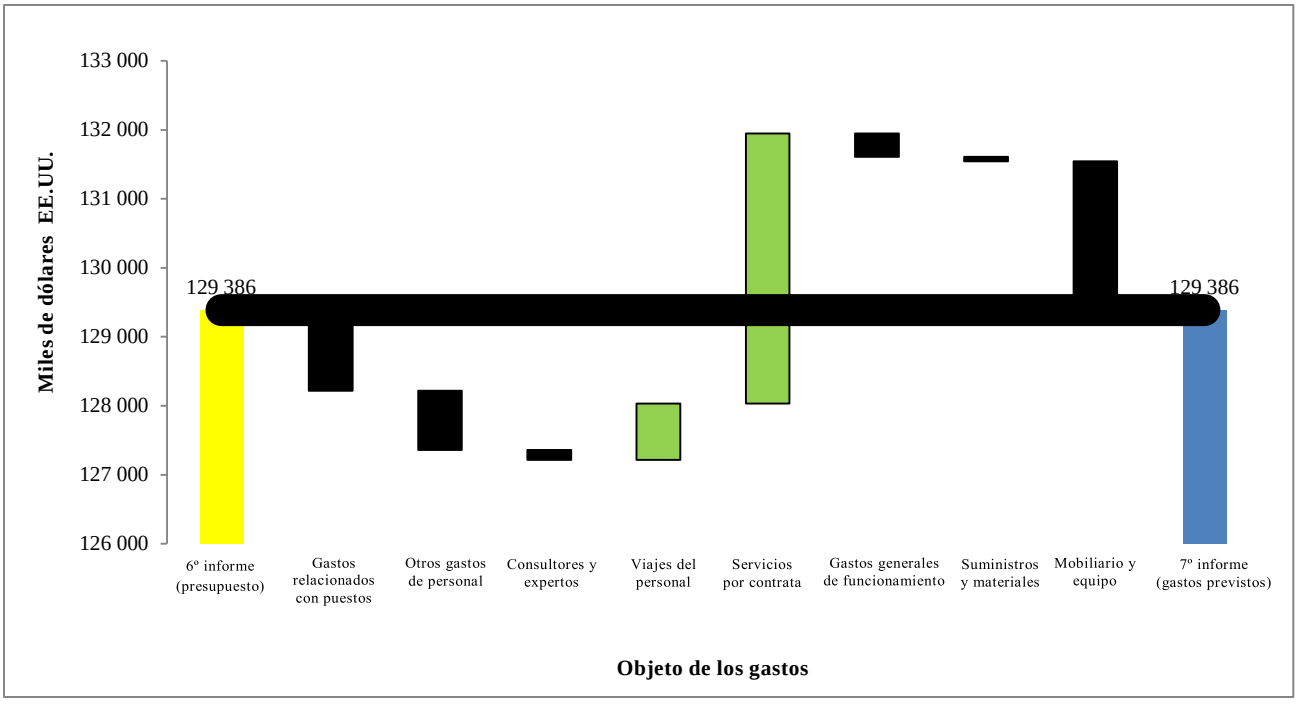
86. En 2014, la Administración adjudicó un tercer contrato, que abarcaba la gestión de las aplicaciones de los sistemas y los servicios de integración para Umoja. El contrato incluía un alcance del trabajo para el diseño, la construcción, la

puesta a prueba y el despliegue de la Ampliación 2 y tenía un valor máximo de 65 millones de dólares. Tres meses después, el valor máximo del contrato se aumentó en 34,8 millones de dólares a 99,8 millones de dólares a raíz de una reevaluación de los trabajos necesarios. Esta adjudicación sin licitación previa abarcaba servicios discrecionales adicionales en el mismo alcance del trabajo y se hizo pocas semanas después de la adjudicación del contrato original con licitación. Se ha solicitado al contratista que preste servicios adicionales para ayudar a recuperar los retrasos respecto del calendario del proyecto y complementar la falta de conocimientos técnicos adecuados en el equipo del proyecto para desplegar y estabilizar los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 en los grupos 3 y 4.

Movimiento de fondos para contener los aumentos de los costos

87. Los aumentos de los costos en algunas esferas han sido gestionados reasignando los fondos entre los objetos de gastos. En el presupuesto actualizado de octubre de 2015 que se proporcionó al comité directivo se informó de que a lo largo del año se habían redistribuido fondos entre objetos de gastos para sufragar los gastos no planificados. En el gráfico X figuran los movimientos presupuestarios registrados entre los informes sexto y séptimo de la Administración sobre la marcha de los trabajos.

Gráfico X
Movimiento de los fondos para el proyecto entre los informes sexto y séptimo sobre la marcha de los trabajos



Fuente: Documentos A/69/385 y A/70/369.

88. El examen inicial de la Junta relativo al movimiento entre los objetos de los gastos detectó dos esferas de reducciones presupuestarias que generaron un margen de maniobra de 25,5 millones de dólares a lo largo de la duración del proyecto. Los gastos de viaje estimados, que ascendieron a 24,6 millones de dólares en 2010, habían disminuido a 7 millones de dólares en 2015. Del mismo modo, en la partida de mobiliario y equipo, en septiembre de 2013 se solicitaron 13,8 millones de dólares adicionales, pero en septiembre de 2014 se comunicó una disminución de las necesidades de 7,9 millones de dólares. A este respecto, en el pasado la Junta ha expresado preocupación por el uso de fondos destinados a la capacitación de los usuarios en otras actividades del proyecto.

Costo de la Ampliación 2 de Umoja

89. La Ampliación 2 incluye 133 procesos vinculados a esferas como la formulación de presupuestos, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de las donaciones. El diseño de la Ampliación 2 no se finalizó para diciembre de 2015, como estaba previsto, y no ha avanzado mucho desde que la Administración estimó en 2013 que el 40% del diseño estaba listo (véase A/68/375, párr. 26). Es probable que las revisiones de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 den lugar a cierta reelaboración del diseño y la construcción de la Ampliación 2 de Umoja.

90. Los gastos de diseño, construcción, puesta a prueba y despliegue de la Ampliación 2 deberían haberse sufragado con cargo al contrato con el integrador de sistemas vigente. Sin embargo, no se han contraído gastos con cargo al programa de trabajo pertinente dentro de ese contrato. En cambio, los fondos asignados nominalmente a esa labor se han utilizado para financiar el despliegue y la estabilización de las funciones de Umoja existentes. Por lo tanto, se requerirán más fondos para completar el diseño de la Ampliación 2 y para someterla a prueba, desplegarla y estabilizarla en todo el sistema de las Naciones Unidas.

91. La Administración había estimado que para finalizar la Ampliación 2 se requeriría una suma adicional de 30 millones de dólares para servicios por contrata (véanse A/67/360, párr. 24 y A/69/385, párr. 104). Teniendo en cuenta los fondos necesarios para finalizar la Ampliación 2 y el nivel de esfuerzo y el gasto requeridos del equipo del proyecto y de las dependencias institucionales, es probable que los fondos necesarios reales superen ahora la estimación anterior de la Administración.

92. Pese a un historial de períodos de estabilización largos y costosos después de cada despliegue, la Administración no ha establecido fondos para imprevistos a fin de solventar los problemas que se planteen en el despliegue de las nuevas funciones en el marco de la Ampliación 2.

Gastos indirectos o costos asociados de Umoja

93. La Administración no tiene una idea clara de los gastos indirectos absorbidos por las dependencias institucionales para actividades como la limpieza de datos, la capacitación y las pruebas de usuarios. Como se informó anteriormente, ni en el presupuesto del proyecto ni en los presupuestos de los departamentos pertinentes se consignan partidas explícitas para esos gastos. Al examinar la forma de hacer frente a los costos asociados, la Administración llegó a la conclusión en 2013 de que se debían imputar a los presupuestos departamentales aprobados y adoptó esa norma para el presupuesto correspondiente al bienio 2014-2015.

94. La Administración ha tratado de estimar los costos asociados en algunos ámbitos, principalmente en materia de tecnología de la información y las comunicaciones. Como se indicó en el informe anterior de la Junta, la Administración estimó que los gastos adicionales de TIC ascenderían a 38,2 millones de dólares en el bienio 2014-2015 y previó gastos adicionales por valor de 24,8 millones de dólares en el bienio 2016-2017. La Administración estimó también que los gastos de funcionamiento recurrentes para el bienio 2016-2017 ascenderían a 29,6 millones de dólares; esos gastos son absorbidos por las entidades que emplean Umoja. Estas son estimaciones generales, y gran parte de la inversión también se destina a apoyar a otros sistemas de las Naciones Unidas, además de Umoja.

95. Para contener el aumento de los costos del proyecto también se ha traspasado a los departamentos una mayor carga de la financiación relativa a la aplicación de Umoja. Los gastos del proyecto han sido inferiores a lo previsto en algunos ámbitos en que se han transferido los elementos de costo a la institución o en que dichos elementos han sido cubiertos por esta. La Junta ha determinado que la institución ha absorbido gastos totales por valor de al menos 27,1 millones de dólares. Esos gastos están relacionados con gastos presupuestados anteriormente en materia de licencias y mantenimiento transferidos a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, y los gastos de labor correctiva financiados por ese Departamento para apoyar la estabilización de la solución Umoja. El presupuesto del proyecto no cambió como resultado de los gastos transferidos a la institución, ni después de haberse proporcionado los fondos adicionales.

Gastos de apoyo a largo plazo y costo total

96. El costo total es un análisis realizado para determinar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de adquisición y de funcionamiento, que se derivan de la propiedad de activos como Umoja, del principio al fin. Además de los gastos de compra y desarrollo, la propiedad de sistemas importantes de planificación de los recursos institucionales como Umoja genera gastos sustanciales para la instalación, el despliegue, el funcionamiento, la actualización y el mantenimiento del sistema a lo largo del tiempo. Durante la auditoría, la Junta pidió a la Administración que proporcionara su estimación del costo total de Umoja, pero se le informó de que la estimación no estaba disponible para la auditoría.

97. La Administración no ha calculado el costo total de la adquisición y el funcionamiento de Umoja. Las estimaciones de los gastos de mantenimiento y apoyo en el futuro que figuran en los informes anteriores del Secretario General sobre la marcha de los trabajos van desde los 30 millones de dólares a los 50 millones de dólares al año. La Administración ha informado a la Junta de que una estimación más reciente, considerablemente mayor, estaba sin verificar y se consideraba poco fiable. Sobre la base de las estimaciones publicadas anteriormente, lo más probable es que el costo total de Umoja en los 15 años iniciales del acuerdo de la licencia del proveedor supere los 1.000 millones de dólares. La Junta opina que la Administración debe velar por que los Estados Miembros tengan una mejor visibilidad de los recursos que probablemente se necesiten para respaldar a Umoja a mediano y largo plazo; la Junta observa que esos gastos fueron excluidos de las previsiones presupuestarias de cinco años de la Administración para los gastos de TIC (véase A/70/364).

VII. Beneficios de Umoja

Actualización del estudio de viabilidad de Umoja

98. La Administración ha declarado que sigue comprometida a lograr beneficios cuantitativos acumulados de entre 140 millones y 220 millones de dólares para 2019 (A/70/369, párr. 52). Se prevé que los beneficios se han de derivar del perfeccionamiento de los procesos institucionales, la automatización, la reducción de la duplicación y la racionalización de los procesos administrativos. La Administración declaró anteriormente que tenía previsto obtener beneficios equivalentes a 81,4 millones de dólares en 2017 (A/69/385, párr. 60). Esas estimaciones se basan en evaluaciones de los posibles beneficios realizadas en 2009 y 2011, por lo que no reflejan de manera realista lo que podría resultar del proyecto en las circunstancias actuales. El perfil de los beneficios también depende en gran medida de la flexibilidad de despliegue del personal.

99. También hay pruebas de que las circunstancias han cambiado en relación con los beneficios previstos. Por ejemplo, en su segundo informe anual sobre la marcha de los trabajos relativos a Umoja, el Secretario General señaló que los gastos de apoyo anuales para el IMIS eran de alrededor de 9 millones de dólares y que el desmantelamiento del IMIS y de los 682 sistemas no relacionados con el IMIS que serían reemplazados por Umoja redundaría en beneficios anuales de entre 29,1 millones y 48,5 millones de dólares. Se preveía que esos recursos serían reasignados para financiar las nuevas operaciones de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, los beneficios reales obtenidos del desmantelamiento de los sistemas heredados hasta la fecha no se han estimado y algunos sistemas como el de Galileo ya no se retirarán tan rápidamente como se había previsto inicialmente.

100. En su cuarto informe (A/70/158), la Junta recomendó que la Administración actualizara el estudio de viabilidad de Umoja, basándose en la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4, y que la actualización reflejara hipótesis realistas, incluida la capacidad de la Administración para desplegar personal de manera flexible. Posteriormente, la Administración determinó que la aplicación de Umoja en seis oficinas y departamentos y 33 operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales brindaba la oportunidad de actualizar el estudio de viabilidad de Umoja (A/70/369, párr. 54). Asimismo, afirmó que se había creado un equipo encargado de reevaluar la manera en que se cumplirían las metas en materia de obtención de beneficios y elaborar los correspondientes planes.

101. Sin embargo, la Administración aún no ha llevado a cabo esa evaluación ni ha establecido un claro marco de referencia que le sirva para medir los beneficios alcanzados realmente. En respuesta a su solicitud de que se le entregara una copia de un registro de los beneficios del proyecto, se informó a la Junta de que no había ningún registro. La Administración afirmó que el monto total de los beneficios de Umoja logrados hasta entonces se había comunicado en los informes del Secretario General sobre la marcha de los trabajos relativos a Umoja y que la información detallada sobre los beneficios obtenidos por las oficinas y las misiones figuraba en los documentos presupuestarios pertinentes. La Junta ha examinado los siete informes del Secretario General sobre la marcha de los trabajos relativos al proyecto Umoja y observa que estos no contienen información sobre ningún beneficio concreto que se haya obtenido y validado. La falta de un registro central de

beneficios indica que aún no existe un plan coherente para obtener y validar los beneficios en todos los procesos de principio a fin.

102. Las Naciones Unidas aún no han establecido un enfoque convenido para la obtención de los beneficios financieros y de prestación de servicios derivados de la adopción de la solución Umoja. La Junta ha formulado varias recomendaciones en sus cuatro informes anteriores para mejorar las iniciativas de transformación institucional más amplias. En particular, algunos de los principales elementos que todavía no se han implementado son: el establecimiento de una base de referencia relativa al desempeño actual; la elaboración de un modelo operacional específico para respaldar los nuevos procesos de principio a fin en cada dependencia institucional; y la capacitación del personal sobre un enfoque formal para una mejora continua que ayude a resolver los problemas institucionales a medida que vayan surgiendo. Ahora que se ha implementado la solución, la Administración ha reconocido que es imperativo hacer frente a esas deficiencias.

103. La Administración puede estar desaprovechando nuevas oportunidades para mejorar la prestación de servicios y lograr una verdadera eficiencia operativa. Se acordó de manera centralizada una meta fija de reducción del presupuesto y luego se pidió a los departamentos que determinaran la forma en que cada uno de ellos podía contribuir a la consecución de esa meta de reducción de los gastos. Se solicitó a los departamentos que trataran de detectar oportunidades para lograr reducciones presupuestarias derivadas de puestos congelados, puestos suprimidos y reducciones no relacionadas con puestos. La falta de datos de base de referencia en cuanto al desempeño aumenta el riesgo de que se hayan acordado reducciones basadas en la voluntad de los departamentos de absorber las reducciones, y no en la posible reducción alcanzable.

104. La Administración ha abandonado los planes que existían en el momento en que la Junta realizó la auditoría encaminados a determinar “oportunidades concretas” para obtener beneficios en las operaciones de mantenimiento de la paz en el primer trimestre de 2016 y ahora está elaborando una nueva metodología, utilizando los datos disponibles de Umoja para determinar los beneficios. En general, la Administración ha logrado progresos muy limitados en lo que respecta a las recomendaciones de la Junta relativas a la mejora de la obtención de beneficios, y de nuevo no ha demostrado que cuente con una metodología que pueda generar la máxima cantidad de beneficios cuantitativos (que se pueden convertir en efectivo, frente a los que no se traducen en efectivo) y cualitativos (la prestación de servicios).

Validación de los beneficios declarados

105. La Administración sigue decidida a obtener beneficios cualitativos y cuantitativos acumulados por un valor global de entre 140 millones y 220 millones de dólares anuales para 2019. El logro de beneficios en ese rango se basó originalmente en el supuesto de que el diseño de la Ampliación 2 habría concluido a más tardar a finales de 2015 y se desplegaría en dos etapas anuales a partir de 2017. Sin embargo, la Administración informó a la Junta de que ahora cree que puede obtener beneficios dentro de ese rango antes del despliegue de la Ampliación 2.

106. La Junta no pudo validar los “beneficios tangibles obtenidos” comunicados a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en septiembre de 2015. Los responsables de los procesos de Umoja no presentaron pruebas fehacientes que apoyaran los beneficios tangibles declarados. La Oficina de

Servicios Centrales de Apoyo proporcionó algunas pruebas para la auditoría, pero su labor se encontraba en una etapa temprana. Por ejemplo, la Oficina está elaborando planes sobre la forma en que Umoja puede aumentar la capacidad de la Organización para negociar mejores acuerdos institucionales con los proveedores de servicios de viajes y las líneas aéreas. Sin embargo, todavía no se contaba con la función de presentación de informes ni con los conocimientos especializados necesarios para ese análisis y esa renegociación y aún no se habían negociado mejores acuerdos.

107. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos consideró que era demasiado pronto para decir cuáles eran los beneficios tangibles de Umoja, aunque en su presentación a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto se señalaban beneficios en forma de una mayor integración de los sistemas de recursos humanos y un seguimiento más fácil de los saldos de licencias del personal. En general, pese a la falta de pruebas sobre los beneficios tangibles obtenidos hasta la fecha, hay cada vez más indicios de que existen oportunidades reales para aprovechar los beneficios de la solución Umoja. Por ejemplo, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General ha mejorado la información de gestión sobre el estado de los gastos en relación con los presupuestos por departamentos. Sin embargo, los informes utilizados aún exigen un trabajo manual considerable, ya que todavía no se han automatizado dentro de Umoja.

108. En el memorando del Secretario General de enero de 2013 sobre la función de los responsables de los procesos se determinó que cada uno de ellos era responsable de sus procesos interfuncionales de principio a fin, así como de aprobar el estudio de viabilidad que indicara los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos que habían de obtenerse una vez que se implantara el modelo “como debía ser”' para los procesos que dirigían, y de asegurar que cada estudio de viabilidad contuviera indicadores clave de desempeño claros y apropiados. La Junta no ha visto ningún estudio de viabilidad ni indicadores clave del desempeño. Sin esos estudios de viabilidad, sigue sin quedar claro en qué medida los beneficios previstos requerirán el despliegue flexible de personal o cuándo esos cambios se someterán a la Asamblea General para su aprobación.

VIII. Agradecimiento

109. La Junta desea expresar su gratitud por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal el Secretario General Adjunto de Gestión, el director del proyecto y los miembros de su personal.

(*Firmado*) Mussa Juma **Assad**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzanía
Presidente de la Junta de Auditores

(*Firmado*) Sir Amyas C. E. **Morse**
Contralor y Auditor General del
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
(Auditor Principal)

(*Firmado*) Shashi Kant **Sharma**
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2016

Anexo I

Estado de aplicación de las recomendaciones

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
A/70/158, párr. 19 a)	Aumentar la medida en que Umoja es utilizado activa y visiblemente por todos los jefes de dependencias institucionales, con apoyo de los responsables de los procesos y los administradores del proyecto Umoja.	La Administración solicita que esta recomendación se dé por concluida. El equipo del proyecto Umoja sigue trabajando con los jefes de dependencias institucionales para mejorar y perfeccionar su modelo de prestación de servicios. El equipo del modelo global de prestación de servicios contribuirá a perfeccionar dicho modelo.	En la sección IV del presente informe la Junta observa el progreso logrado por la Administración en 2015 respecto del creciente compromiso por parte de los jefes de las dependencias institucionales durante la implantación progresiva de Umoja en las entidades de los grupos 3 y 4. Todos los Secretarios Generales Adjuntos proporcionaron una confirmación positiva de que sus áreas estaban listas para aplicar el proyecto Umoja. La Junta observa también el traspaso de responsabilidad de la implantación de algunos elementos a las dependencias institucionales, en especial en los casos en que el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ha aceptado la responsabilidad del despliegue en el grupo 5.		X		
A/70/158, párr. 19 b)	Evaluar de manera exhaustiva los riesgos que supone el actual calendario de despliegue de Umoja y considerar medidas para imprevistos y de otra índole que puedan resultar necesarias para mitigar esos riesgos.	La Administración considera que esta recomendación está en vías de aplicación. El plan del proyecto y las correspondientes estimaciones de gastos para 2017, 2018 y 2019 se presentarán a la Asamblea General para su aprobación en el octavo informe anual sobre la marcha de los trabajos relativos a Umoja. Una vez aprobados, esta recomendación debe darse por concluida.	En la sección III del presente informe, la Junta observa que la escala de los problemas relativos a la implementación experimentados después de la implementación superaba la capacidad de respuesta de la red de apoyo y del equipo de Umoja. Aunque se habían adoptado algunas medidas de mitigación antes de la implementación, como el establecimiento de grupos de despliegue para apoyar las actividades de intensificación y de entrada en funcionamiento, es demasiado pronto para decir si esa labor había sido eficaz		X		

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
			para afrontar plenamente los riesgos señalados. La Junta considerará que esta recomendación se ha aplicado cuando la Administración confirme el calendario de despliegue para implementar las funciones restantes, incluidas la realización de una evaluación de los riesgos y la adopción de medidas de contingencia necesarias hasta el final del proyecto.				
A/70/158, párr. 19 c)	Examinar de manera independiente la capacidad necesaria, según se calcula, de todo el modelo de apoyo para satisfacer la demanda prevista tras el despliegue en los grupos 3 y 4 y adoptar medidas para colmar cualquier laguna.	La Administración considera que esta recomendación se ha aplicado ya que el grupo 3 y el grupo 4 recibieron apoyo satisfactorio del Servicio Institucional de Asistencia.	La Administración confiaba en que contaba con mecanismos de apoyo adecuados y no propuso que se realizara un examen independiente de los mecanismos. En consecuencia, esta recomendación no fue aplicada.			X	
A/70/158, párr. 19 d)	Examinar la oportunidad e idoneidad de los arreglos de financiación para la racionalización de los servicios de asistencia a los usuarios de la tecnología de la información y las comunicaciones a fin de reducir al mínimo cualquier riesgo en la prestación de apoyo a Umoja.	Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Junta observa la respuesta de la Administración y que los arreglos de apoyo se están examinando.		X		
A/70/158, párr. 19 e)	Elaborar un plan de transición detallado para transferir la responsabilidad del apoyo técnico a los usuarios de Umoja del equipo del proyecto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.	Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Junta reconoce las medidas que la Administración está empezando a adoptar en relación con la planificación y la transferencia de apoyo técnico del equipo de Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. La Junta dará por concluida esta recomendación cuando se haya elaborado y acordado un plan detallado de transición.		X		

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
A/70/158, párr. 19 f)	Actualizar el estudio de viabilidad de Umoja aprovechando la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4.	La Administración considera que esta recomendación está en vías de aplicación. Se ha iniciado el proceso de obtención de los beneficios de Umoja, que consiste en un enfoque de tres vertientes que contiene beneficios cualitativos, un cálculo del rendimiento de la inversión a plazo más largo y beneficios cuantitativos, y que se basará en las principales categorías de los procesos afectados por Umoja en cada una de las principales esferas de los procesos. El análisis servirá de base para el informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos relativos a Umoja y el esbozo del presupuesto correspondiente a 2018-2019. La Administración observa que el proceso de obtención de los beneficios de Umoja está evolucionando en consonancia con la implementación de futuros grupos previstos, incluida la gestión de la cadena de suministro, que aún no se han implementado. Además, está supeditado a la estabilización general de Umoja. El estudio de viabilidad de Umoja se actualizará en conjunción con las hipótesis revisadas relativas a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos.	La Junta considerará que esta recomendación se ha aplicado cuando el estudio de viabilidad de Umoja se haya actualizado. El enfoque descrito por la Administración no se presentó para la auditoría.			X	
A/70/158, párr. 19 g)	Evaluar los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, considerando los enlaces con el modelo global de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que brinda de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja.	La Administración reconoce que existen oportunidades para que la Secretaría cumpla mejor sus mandatos, con el apoyo de los servicios administrativos que proporcionan lo que se necesita, cuando se necesita y donde se necesita. Como lo solicita la Asamblea General en su resolución	La Junta reconoce la labor que se está llevando a cabo respecto del modelo global de prestación de servicios y que la Administración reconoce la necesidad de optimizar la solución de Umoja.		X		

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
		70/248, sección XIX, el Secretario General le presentará una propuesta detallada sobre el modelo global de prestación de servicios en su septuagésimo primer período de sesiones. Por consiguiente, la Administración solicitó que se diera por concluida esta recomendación con respecto a lo señalado en el documento A/70/158 y que se supervisara el progreso en cualquier examen futuro realizado por la Junta de Auditores del modelo global de prestación de servicios.					
A/69/158, párr. 29 b)	Los jefes de dependencias institucionales, los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto deben proporcionar una confirmación positiva al comité de gestión indicando que se cuenta con todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación progresiva exitosa.	Umoja continuará con los exámenes de preparación operacional para cada despliegue. La confirmación positiva de los jefes de dependencias institucionales sigue reconociéndose como parte esencial de la entrada en funcionamiento.	Los jefes de las unidades institucionales de los grupos 3 y 4 proporcionaron confirmación positiva de que sus entidades estaban preparadas para poner el sistema en funcionamiento en las reuniones del comité de gestión en mayo y noviembre de 2015, respectivamente. Por consiguiente, la Junta considera que, habida cuenta de que el proceso se ha implementado para los grupos 3 y 4, esta recomendación ha sido aplicada, pero espera que el proceso de proporcionar confirmación positiva continúe para todas las implantaciones progresivas futuras.	X			
A/69/158, párr. 29 c)	Seguir incorporando el concepto de implicación en el proceso fortaleciendo la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales.	La Administración, en colaboración con los responsables de los procesos, ha armonizado la labor de conformidad con el enfoque para la implementación de la obtención de los beneficios de Umoja, con arreglo a lo decidido por el Comité Directivo de Umoja. Véanse también las observaciones formuladas por la Administración respecto de la	Con la excepción del Subsecretario General de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, los responsables de los procesos no estuvieron disponibles para realizar entrevistas en el momento en que se efectuó la auditoría. Sin embargo, se han logrado progresos respecto de esta recomendación, como se reconoce en		X		

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
		recomendación que figura en el párrafo 19 f) del documento A/70/158.	la sección II del informe anterior de la Junta. Se considerará que esta recomendación ha sido aplicada plenamente cuando la Administración establezca mecanismos formales para acordar planes de obtención de beneficios, según el memorando de 2013 del Secretario General sobre la implicación en el proceso. Además, los responsables de los procesos ahora deben definir claramente cómo van a “asumir como propios” los procesos institucionales de principio a fin en sus actuales esferas de responsabilidad a la luz de la solución Umoja y el modelo global de prestación de servicios propuesto.				
A/68/151, párr. 16	La Junta recomienda que la Administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, y en particular, de la forma en que pretende obtener beneficios cualitativos y cuantitativos de la mejor calidad de la información.	La Administración considera que esta recomendación está en vías de aplicación. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo ha estado colaborando con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General en la ejecución de actividades de capacitación específicas de inteligencia institucional. Además, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo está coordinando actividades con la Academia de Umoja con objeto de preparar un taller de formador de formadores para la inteligencia institucional en el que participarán todas las entidades. Como parte del plan de sostenibilidad de las IPSAS, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General está	La respuesta de la Administración indica que se han hecho progresos limitados en la elaboración de un plan para obtener beneficios de la mejora de la información en cada dependencia institucional. Por eso, esta recomendación se considera no aplicada.			X	

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
		llevando a cabo un proyecto experimental sobre formación profesional en gestión financiera, que incluye poner la certificación otorgada por el Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) a disposición del personal de la Oficina, e integrar la capacitación del CIPFA en el programa de capacitación de la Organización. Este proyecto experimental ayudará a la Administración a determinar el alcance de las futuras necesidades de presupuestación.					
A/68/151, párr. 26	La Junta recomienda que la Administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) la situación actual del desempeño operacional en cada dependencia institucional en cuanto a tiempo, costo y calidad; b) el nivel de desempeño futuro que deberá lograrse con posterioridad a la aplicación; c) el enfoque y la inversión necesarios para alcanzar el objetivo de desempeño en el futuro; y d) la forma en que se medirán los beneficios que se logren y se informará sobre ellos.	En la resolución 70/248, sección XIX, la Asamblea General solicitó al Secretario General que la informara sobre la elaboración de un modelo global de prestación de servicios en la parte principal de su septuagésimo primer período de sesiones y que siguiera reuniendo información para fundamentar la viabilidad de tal modelo, incluida información general básica sobre la prestación de servicios para cada proceso. En su informe sobre el marco de un modelo global de prestación de servicios de la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/436), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto destacó la necesidad de registrar, al inicio de la ejecución del proyecto, información de referencia sobre los parámetros fundamentales de los arreglos de prestación de servicios existentes que pudiera utilizarse para evaluar los progresos a medida que el	Esta recomendación se formuló en respuesta a las conclusiones de la Junta sobre las deficiencias de la gestión de las operaciones de los procesos administrativos de principio a fin en varios departamentos, y a la falta de un enfoque holístico para la mejora de las operaciones de las Naciones Unidas. Responder a esta recomendación es responsabilidad de cada dependencia institucional, con el apoyo de los responsables de los procesos, el equipo del proyecto Umoja y varios equipos de proyectos encargados de otras iniciativas de mejora, tales como el modelo global de prestación de servicios, las IPSAS, la movilidad de los recursos humanos, un lugar de trabajo flexible y una gestión más amplia de los inmuebles, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. La Junta observa la respuesta de la		X		

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
		proyecto avanzara. La información de referencia debería incluir elementos como el volumen de actividad, los lugares desde donde se presta el servicio, los recursos conexos, incluidos los de dotación de personal, y las estimaciones de costos unitarios. Este proceso ha comenzado como parte de la etapa de evaluación del proyecto y continuará durante 2017.	Administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.				
A/68/151, párr. 81	La Junta recomienda que el Oficial Principal de Tecnología de la Información prepare una estrategia comercial integral que tenga por objeto a) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los recursos institucionales, logrando un equilibrio entre costos y riesgos para el cumplimiento; y b) establecer los parámetros que deberían tenerse en cuenta en todos los contratos de adquisiciones en el futuro.	Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Administración no ha presentado ninguna estrategia comercial. La recomendación seguirá abierta hasta que la Junta obtenga pruebas de la existencia de una estrategia comercial a largo plazo para todo el ciclo vital de Umoja. Sin embargo, dado el traspaso de las responsabilidades al Oficial Principal de Tecnología de la Información, de conformidad con la estrategia aprobada de tecnología de la información y las comunicaciones, la Junta ha reformulado la recomendación y ahora la dirige a dicho Oficial para asegurar que quede claro a quién corresponde la responsabilidad de la aplicación de la parte b) de la recomendación. La Junta examinará la estrategia global de contratación de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en su próximo informe.		X		
A/68/151, párr. 84	La Junta recomienda que el equipo del proyecto de planificación de los recursos institucionales concluya con urgencia su labor a fin de preparar a) un plan de proyecto detallado y plenamente integrado; y	La Administración solicita que esta recomendación se dé por concluida porque se han aplicado las siguientes medidas: a) El uso de elementos PRINCE2 para	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la Administración. El equipo encargado del proyecto Umoja ha seguido mejorando las disciplinas de gestión de proyectos, en particular fortaleciendo la Oficina de Gestión del	X			

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
	b) disposiciones considerablemente mejores para la gestión de proyectos de un modo que se puedan predecir de manera más detallada los costos y el calendario, y controlar los riesgos, además de prever las situaciones que puedan plantearse y planificar imprevistos.	gestionar los proyectos conexos; b) La conclusión de un calendario de alto nivel; c) La introducción de puntos de control ejecutivo para cada proyecto; d) Mejores técnicas de recursos de proyectos; e) El aumento del número de participantes en las reuniones semanales sobre la situación del proyecto utilizando plantillas estándar e intercambio de comunicaciones.	Proyecto Umoja mediante la capacitación y el uso de programas informáticos nuevos para hacer un seguimiento de los progresos respecto de un plan integrado en el proyecto. Esta recomendación se considera aplicada.				
A/68/151, párr. 105	La Junta recomienda que la Administración elabore y ponga en marcha mecanismos de garantía que permitan al comité directivo cuestionar el proyecto en relación con situaciones hipotéticas que podrían afectar al rendimiento en el desempeño actual y a la ejecución futura.	La Administración considera que esta recomendación ha sido aplicada ya que los mecanismos existentes de gobernanza integrados por un responsable del proyecto, responsables de los procesos, el Comité Directivo de Umoja, el Comité de Gestión y el Secretario General han demostrado ofrecer garantías suficientes para la ejecución efectiva del proyecto. La Junta también es consciente de que la Administración ha utilizado en el pasado mecanismos independientes, cuando ha resultado pertinente, para evaluar ciertos aspectos o etapas de la ejecución del proyecto, y que está dispuesta a seguir haciéndolo, según sea necesario.	Esta recomendación tiene una aplicación más amplia que el proyecto Umoja y se relaciona con recomendaciones similares formuladas respecto del plan maestro de mejoras de infraestructura. A diferencia de la mayoría de las grandes organizaciones, las Naciones Unidas no tienen ningún sistema de garantía independiente para los principales proyectos que permita al personal directivo superior cuestionar con mayor eficacia a los que ejecutan los proyectos, ni tienen ningún deseo de establecer dicho mecanismo para Umoja. A juicio de la Junta, la obtención de una garantía de calidad técnica y el uso de un proceso de examen por homólogos mediante el integrador de los sistemas de Umoja puede resultar útil, pero carece del nivel de independencia y objetividad que se requiere. La Administración todavía debe estudiar posibles maneras de obtener garantía, independiente del equipo del proyecto, de la utilización				X

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
			satisfactoria de la planificación de los recursos institucionales después de la entrada en funcionamiento.				
A/67/164, párr. 31	La Junta recomienda que la Administración: a) establezca claramente de qué manera gestionará el cambio e incorporará prácticas de trabajo más eficientes y más normalizadas en toda la Organización; y b) elabore planes sobre la forma en que se prestará apoyo al personal para desarrollar aptitudes, capacidad y habilidad para adoptar prácticas de trabajo diferentes.	Esta recomendación se está aplicando con la participación de los responsables de los procesos, el Oficial Principal de Tecnología de la Información, el proyecto Umoja y el equipo del modelo global de prestación de servicios.	Esta recomendación es fundamental para la capacidad de la Administración de cumplir con mayor eficacia funciones de apoyo administrativo, como las de finanzas, recursos humanos, logística, adquisiciones y otras funciones. La recomendación se formuló en respuesta a prácticas de trabajo localistas e ineficientes observadas por la Junta en su examen de los procesos institucionales de las Naciones Unidas antes de la aplicación de Umoja. La aprobación de la Integración de Umoja y la aplicación de las demás iniciativas de transformación a que se hace referencia en la respuesta de la Administración brindan la oportunidad de operar un cambio fundamental en la manera en que los departamentos gestionan sus procesos institucionales de principio a fin, cambio del que el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales es un elemento importante. Si se aprovecha la oportunidad, se podría reducir el nivel de los recursos utilizados en actividades de apoyo administrativo, recursos que podrían desplegarse en actividades de primera línea. Esta recomendación se ha dado por concluida y se ha sustituido por una nueva recomendación en el presente informe.				X

Informe de referencia	*Resumen de la recomendación*	*Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2016*	*Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2016*	*Totalmente aplicada*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Dada por concluida por la Junta*
A/67/164, párr. 32	La Junta recomienda también que la administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.	La Administración considera que esta recomendación está en vías de aplicación, pero la examinará a la luz de las observaciones recientes de la Junta y abordará la cuestión en el contexto de la planificación para el período 2017-2019, que se presentará en el octavo informe sobre la marcha de los trabajos. Podría señalarse como ejemplo que el Equipo de Tareas Encargado del Examen Posterior a la Implantación de Umoja para el grupo 3 ha dado lugar a la organización de talleres fructíferos sobre la gestión de los consultores y los contratistas particulares, y sobre la gestión del proceso del “PNUD como un proveedor de servicios”, lo que mejoró las operaciones.	La recomendación se formuló en respuesta a las preocupaciones relativas a la gestión más amplia de los procesos institucionales de principio a fin, parte de los cuales son las medidas de procesos apoyadas por tecnología de la información que figuran en la solución de planificación de los recursos institucionales. Es necesario replantearse seriamente el enfoque de gestión de procesos de las Naciones Unidas, y uno de los pasos para esto consiste en adoptar un enfoque formal de mejora continua. La Junta observa los planes de la Administración, pero también observa que cada año las respuestas de la Administración demuestran una comprensión limitada de lo que constituye un sistema formal de mejora continua. La Junta considera que esta recomendación no ha sido aplicada y sigue advirtiendo de que tal vez se necesiten años para lograr plenamente una auténtica cultura de mejora continua como parte de un sistema de gestión más amplio.			X	
	Total			**2**	**8**	**5**	**1**
	Porcentaje			**13**	**50**	**31**	**6**

Anexo II

Organizaciones en las que se está desplegando el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

Grupo 1

Misiones de mantenimiento de la paz

Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental (MINURSO)

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH)[a]

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO)

Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda)

Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID)

Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación (FNUOS)

Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP)

Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia)

Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL)[b]

Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA)

Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK)

Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL)

Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)

Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI)

Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano[b]

Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia

---

[a] Proyecto experimental de Integración de Umoja.

[b] Proyecto experimental de Fundamentos de Umoja.

Grupo 2

Misiones políticas especiales apoyadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA)

Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB)

Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA)

Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria

Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Sahel

Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA)

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI)

Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau (UNIOGBIS)

Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP)

Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait

Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central

Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental/Comisión Mixta Camerún-Nigeria

Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central

Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio

Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL)

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM)

Accra

Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola (UNMEER)

Grupo 3

Grupo de Nairobi

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi

Bangkok

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP)

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios

Phnom Penh

Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge

Grupo 4

Misiones sobre el terreno[a]

Grupos 1 y 2 y las misiones siguientes:

Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre

Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA)[b]

Oficina del Asesor Especial sobre Chipre

Oficina del Asesor Especial del Secretario General para el Yemen[c]

Oficina del Enviado Especial del Secretario General para Siria[d]

Oficina del Enviado Especial para el Sudán y Sudán del Sur[c]

Grupo de Supervisión para Somalia y Eritrea

Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana[c]

Representante de las Naciones Unidas en las Deliberaciones Internacionales de Ginebra[c]

Addis Abeba

Comisión Económica para África (CEPA)

Beirut

Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO)

Santiago

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Grupo de Ginebra

Comisión Económica para Europa (CEPE)

Centro de Comercio Internacional (CCI)

Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia

Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)

Secretaría de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en Particular en África

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

Secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

Secretaría Interinstitucional de la Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres

Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra

Grupo de Nueva York

Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo

Tribunal Penal Internacional para Rwanda[a]

Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz

Departamento de Gestión

Departamento de Asuntos Políticos

Departamento de Información Pública

Departamento de Seguridad

Oficina Ejecutiva del Secretario General

Comisión de Administración Pública Internacional

Oficina de Asuntos de Desarme

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Oficina de Asuntos Jurídicos

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

Grupo de Viena

Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

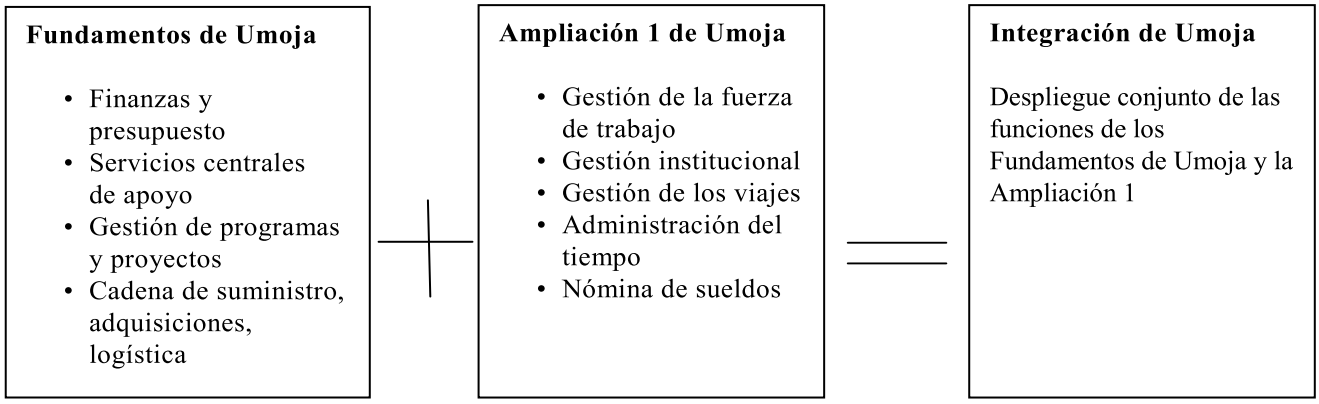
Oficina de las Naciones Unidas en Viena

[a] Ampliación 1 de Umoja (personal internacional).
[b] Antes denominada Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA).
[c] Integración de Umoja.
[d] Antes denominada Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria.

Grupo 5

Misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales[a]

[a] Ampliación 1 de Umoja (personal nacional).



Anexo III

Alcance funcional previsto del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

Fundamentos	*Descripción*
Servicios centrales de apoyo	Servicios prestados al público y al personal • Ventas (servicios de adquisiciones por cuenta de terceros y facturación a los clientes) Administración de instalaciones • Administración inmobiliaria • Planificación inmobiliaria
Gestión de programas y proyectos	• Inicio de los proyectos • Planificación de los proyectos • Ejecución de los proyectos • Supervisión del rendimiento
Finanzas y presupuesto	Gestión financiera • Ejecución del presupuesto • Gestión de las donaciones Contabilidad de costos y de gestión • Contabilidad de actividades y actos concretos: pedidos internos • Contabilidad de gastos generales: contabilidad de centro de costos Contabilidad financiera • Contabilidad de activos • Libro mayor • Cuentas por pagar • Cuentas por cobrar • Impuestos y seguros Administración del efectivo y tesorería • Gestión bancaria • Gestión del efectivo y la liquidez • Contabilidad de las inversiones • Tesorería y gestión de riesgos: inversiones

Fundamentos	*Descripción*
Cadena de suministro/ adquisiciones/logística	Fuente de adquisición • Pedido a orden de compra • Adquisiciones de bajo valor • Gestión de contratos • Colaboraciones con los proveedores Recepción e inspección • Tramitación de entrada • Tramitación de salida • Depósito y almacenamiento Mantenimiento del equipo • Asignación y gestión de equipos • Mantenimiento y funcionamiento de los equipos • Desmantelamiento y enajenación

Ampliación 1	*Descripción*
Gestión de la fuerza de trabajo	• Administración del personal (incorporación/renovación de contratos/movimientos/separación del servicio) • Derecho a prestaciones • Mantenimiento de cuadros de referencia de recursos humanos • Gestión básica de datos maestros • Afiliación a seguros médico y de vida • Acontecimientos de la vida y el trabajo • Reclamaciones en virtud del apéndice D del Reglamento del Personal y póliza de seguro contra daños causados por actos intencionales • Afiliación anual • Licencia especial sin sueldo: pago anticipado de seguros y pensiones
Gestión institucional	• Gestión de la reorganización • Mantenimiento de la estructura organizativa • Creación de plazas (no relacionadas con puestos)

Ampliación 1	*Descripción*
	• Mantenimiento de plaza
	• Préstamo de plaza
	• Prórroga de grupos de plazas
	• Ejecución del presupuesto de recursos humanos
Gestión de los viajes	• Viajes por asuntos oficiales
	• Viajes relacionados con recursos humanos
	• Viajes de personal uniformado
	• Envío de efectos personales
	• Datos maestros de viajes
	• Gastos de viaje
	• Solución de recibos y facturación de billetes
Administración del tiempo	• Gestión de las licencias
	• Gestión de los calendarios de trabajo
	• Registro positivo del tiempo
	• Solicitud de horas extraordinarias y tiempo libre compensatorio
	• Evaluación de los datos del tiempo
Nómina de sueldos	• Nómina de sueldos del personal
	• Conciliación de pensiones
	• Recopilación de datos sobre impuestos de los Estados Unidos
	• Tramitación de reclamaciones: sobrepago
	• Tramitación de atrasos
	• Tramitación fuera del ciclo normal
	• Pagos y desembolsos de reemplazo
	• Contraasientos y pagos nulos
	• Mantenimiento de datos maestros de nómina de sueldos

Fuente: Sitio web del proyecto Umoja.