



Asamblea General

Distr. general
21 de julio de 2022
Español
Original: inglés

Septuagésimo séptimo período de sesiones
Tema 136 del programa provisional*
Informes financieros y estados financieros auditados
e informes de la Junta de Auditores

Undécimo y último informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de remitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores, de fecha 21 de julio de 2022, por la que se transmite el informe de la Junta sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

* [A/77/150](#).



Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Carta de envío | 4 |
| Undécimo y último informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas | 5 |
| Resumen | 5 |
| I. Antecedentes | 9 |
| A. Sinopsis | 9 |
| B. Estrategia de despliegue | 10 |
| C. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe | 10 |
| II. Gobernanza y gestión | 13 |
| A. Objetivo del proyecto | 13 |
| B. Gobernanza del proyecto | 14 |
| C. Gestión del proyecto | 15 |
| D. Gestión de riesgos | 19 |
| E. Integración | 20 |
| III. Despliegue y mejora continua | 21 |
| A. Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja | 21 |
| B. Ampliación 2 de Umoja | 23 |
| C. Mejora continua | 29 |
| D. Gestión de los cambios | 31 |
| E. Control de aplicación | 33 |
| IV. Apoyo y perfeccionamiento | 34 |
| A. Función analítica | 34 |
| B. Apoyo en la etapa de producción | 36 |
| C. Capacitación | 38 |
| D. Seguridad de la información | 41 |
| V. Beneficios y costos | 42 |
| A. Obtención de beneficios | 42 |
| B. Costo total de propiedad | 44 |
| VI. Evaluación general | 48 |
| A. Observaciones generales | 48 |
| B. Enseñanzas extraídas | 50 |
| C. De cara al futuro | 52 |

| | |
|---|----|
| VII. Agradecimientos | 53 |
| Anexo | |
| Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020..... | 54 |

Carta de envío

Carta de fecha 21 de julio de 2022 dirigida a la Presidencia de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

Tengo el honor de transmitirle el undécimo y último informe de la Junta de Auditores sobre la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

(Firmado) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile y
Presidente de la Junta de Auditores

Undécimo y último informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Resumen

En julio de 2006, en su resolución [60/283](#), la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de implementar un sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas para reemplazar los sistemas anteriores, como el Sistema Integrado de Información de Gestión, que se estaban volviendo obsoletos. Umoja es fundamental para modernizar la gestión administrativa de las Naciones Unidas. Este complejo proyecto, de gran valor, tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son esenciales para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.

En diciembre de 2011, en su resolución [66/246](#), la Asamblea General solicitó a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría global de la ejecución del proyecto Umoja y que informara anualmente a la Asamblea a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones.

La Junta ha presentado información sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto Umoja en una serie de informes publicados desde 2012 ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#), [A/71/180](#), [A/72/157](#), [A/73/169](#), [A/74/153](#), [A/75/159](#) y [A/76/131](#)). Según el calendario y el presupuesto originales, aprobados en 2008, se preveía que el despliegue de Umoja concluiría a fines de 2012, con un costo de 248,31 millones de dólares. Sin embargo, los planes de implementación se han revisado sustancialmente en varias ocasiones, y se preveía que el despliegue de todas las funciones concluiría para el final de 2020 en las entidades donde así se había acordado con los responsables institucionales. El actual presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2022 era de 622,24 millones de dólares y el total de gastos hasta el 31 de diciembre de 2021 ascendía a 579,51 millones de dólares.

Umoja se estaba implementando en distintas partes de la Organización (grupos), y los conjuntos de funciones se dividieron en tres fases:

a) **Fundamentos de Umoja.** Comprende principalmente los procesos básicos existentes 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 de Umoja.** Abarca principalmente los procesos básicos existentes de gestión de la nómina de sueldos y los recursos humanos, 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 tanto, en la mayoría de las entidades de la Secretaría no relacionadas con el mantenimiento de la paz se desplegaron al mismo tiempo las funciones de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja (conocidas como Integración de Umoja);

c) **Ampliación 2 de Umoja.** Comprende procesos con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización, como la planificación estratégica y la formulación del presupuesto, la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro y la gestión del personal uniformado; las funciones y procesos incluidos en los subproyectos de la

Ampliación 2 de Umoja se habían desplegado a finales de 2020 en las entidades donde así se había acordado con los responsables institucionales.

En diciembre de 2020, en su resolución [75/253 A](#), la Asamblea General aprobó las necesidades de recursos para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. En su informe final sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/76/386](#)), el Secretario General indicó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con sus asociados institucionales, había pasado a concentrarse en realizar mejoras continuas y que, como parte de las mejoras continuas impulsadas por las necesidades institucionales, se estaban aprovechando las oportunidades de integración y otras oportunidades de perfeccionamiento adicionales detectadas durante las fases de diseño y desarrollo.

Este es el último examen de la Junta sobre los progresos realizados en la implementación de Umoja, y abarca principalmente la gobernanza y la gestión del proyecto, el despliegue y las mejoras continuas de las funciones de Umoja, el apoyo a Umoja y su perfeccionamiento y los beneficios y costos de Umoja. Mientras tanto, a solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/75/7/Add.14](#)), la Junta efectuó una evaluación independiente del estado de la ejecución del proyecto Umoja para detectar posibles deficiencias, problemas y oportunidades y hacer un recuento de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas. El informe también incluye una perspectiva de las esferas que la Junta considera que se incorporarán a la solución de Umoja en adelante.

Conclusión general

La Junta señaló que Umoja seguía siendo un elemento fundamental para modernizar y reformar la administración de las Naciones Unidas. La Junta aprecia los esfuerzos de la administración por realizar despliegues múltiples y mejoras continuas en un entorno técnico difícil y ante la demanda de recursos para otros fines.

Umoja se integró en la Secretaría y se introdujo un nuevo modelo de gobernanza que impulsará de continuo la mejora constante. La implementación de Umoja en más de 400 lugares de todo el mundo, con más de 40.000 funcionarios, se trata de un logro importante. El sistema Umoja, que vincula entidades y recursos, cuenta con amplias funciones relativas a la gestión de los recursos financieros, humanos y físicos de las Naciones Unidas. En especial, la Ampliación 2 de Umoja incluye muchas funciones nuevas y complejas con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización.

La plataforma Umoja Analytics brinda a la Organización la oportunidad de descubrir un mayor potencial de los datos de Umoja en la transformación basada en datos para mejorar la toma de decisiones con funciones y modos de visualización más versátiles. Se creó el Grupo de Trabajo sobre Beneficios como parte del marco de obtención de beneficios a fin de supervisar los progresos en la obtención de los beneficios de Umoja en conexión con la implementación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y las mejoras continuas. Los gastos reales acumulados para el período 2008-2021 fueron conformes al presupuesto aprobado.

No obstante, la Junta observa que las enseñanzas extraídas del despliegue con una perspectiva pueden considerarse como base de referencia para la mejora continua de Umoja en lo sucesivo, entre otras las esferas de la gobernanza, la gestión y la ejecución del proyecto descubiertas durante su evaluación independiente. Respecto de la auditoría anual sobre los progresos realizados, la Junta también observa que la administración debe concentrarse en las oportunidades de perfeccionamiento detectadas durante la fase de despliegue y fomentar el uso del sistema promoviendo

una mayor adopción entre los usuarios, velando por que la solución sea idónea para su propósito. También es necesario integrar los sistemas de gestión del aprendizaje fragmentados. Asimismo, la administración debe tomar medidas para vigilar de cerca los beneficios y costos de las mejoras continuas de manera oportuna. A continuación, se resumen las constataciones principales de la auditoría anual de los progresos realizados y las recomendaciones correspondientes.

Constataciones principales

Gobernanza y gestión del proyecto

La Junta observó que no se había llevado a cabo un examen posterior a la implementación una vez concluido el proyecto. Es necesario que la administración evalúe los logros generales del proyecto Umoja, entre otros aspectos las fechas de despliegue, el alcance, las funciones y el uso a nivel de entidad, el costo total de propiedad y las enseñanzas extraídas.

Despliegue y mejora continua

La Junta observó que la adopción de varias soluciones entre los usuarios era insuficiente y que no se habían evaluado cuatro de las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja mediante una encuesta sobre la satisfacción de los usuarios.

La Junta analizó las solicitudes de cambio en la herramienta SAP Solution Manager y descubrió que el calendario de gestión de cambios no se mantenía de manera oportuna en esta herramienta de necesidades institucionales.

Apoyo y perfeccionamiento

A finales de marzo de 2022, la Junta analizó durante un año la frecuencia de uso de los 770 modelos de datos de inteligencia institucional existentes y observó que solo 3 de los 10 más utilizados estaban certificados. La certificación de los modelos de datos usados con mayor frecuencia no se consideraba de alta prioridad.

La Junta observó que los cursos sobre Umoja y otras ofertas de capacitación estaban repartidos entre diversos sistemas de gestión del aprendizaje y sitios web de la Secretaría de las Naciones Unidas, y que algunos materiales de capacitación se impartían en un formato no adaptado a avances recientes en las tecnologías y enfoques de aprendizaje. Se propuso que los usuarios accedieran a los materiales desde un único lugar en la estrategia de aprendizaje de Umoja, pero no se incluyó un plan de ejecución detallado.

Beneficios y costos

La Junta observó que, a abril de 2022, no se había llevado a cabo el examen de los beneficios de cuatro soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. Además, 3 de las 17 solicitudes de cambio aprobadas por la Junta de Cambios de Umoja no fueron objeto del seguimiento exigido.

Para seguir el ritmo del desarrollo tecnológico, probablemente sería necesario realizar una transición a SAP S/4 HANA y productos conexos. La Junta Directiva observó que el Comité Directivo de Umoja había aprobado la actualización a un nuevo paquete de perfeccionamiento de SAP. Esas actualizaciones tecnológicas podrían acarrear a la Organización costos adicionales que no estaban incluidos en la actual estimación del costo total de propiedad y deberán evaluarse más a fondo.

Recomendaciones

A lo largo del presente informe, la Junta ha formulado una serie de recomendaciones. Las principales son las siguientes:

a) **La Junta recomienda que la administración realice un examen posterior a la implementación una vez concluida la fase de proyecto;**

b) **La Junta recomienda que la administración continúe realizando encuestas sobre la satisfacción de los usuarios para cada solución de la Ampliación 2 de Umoja a fin de detectar esferas susceptibles de mejorarse y optimizarse aún más con miras a impulsar la adopción entre los usuarios;**

c) **La Junta recomienda que la administración mantenga el calendario de gestión de cambios en la herramienta SAP Solution Manager de manera oportuna para que refleje actualizaciones del estado de las solicitudes de cambio y para mejorar la supervisión de su aplicación;**

d) **La Junta recomienda que la administración finalice el procedimiento operativo estándar de inteligencia institucional de las Naciones Unidas de manera oportuna y considere de alta prioridad la certificación de los modelos de datos que se usen con gran frecuencia;**

e) **La Junta recomienda que la administración aplique los enfoques descritos en la estrategia de aprendizaje de Umoja al diseñar cursos de capacitación, entre otros el uso de soluciones de diseño estándar del sector según los diferentes objetivos de aprendizaje, así como el despliegue de un punto de acceso único de los usuarios a toda la capacitación operacional con un plan de aplicación detallado y con plazos, basado en la evaluación global de los recursos para la capacitación de Umoja;**

f) **La Junta recomienda que la administración actualice un plan con plazos para hacer un examen de los beneficios de la Ampliación 2 de Umoja, de manera que ese examen se pueda llevar a cabo tan pronto como concluyan la estabilización de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y su adopción entre los usuarios, y establezca un proceso mensual para garantizar el seguimiento y control de los beneficios de todas las solicitudes de cambio aprobadas por la Junta de Cambios de Umoja;**

g) **La Junta recomienda que la administración actualice la estimación del costo total de propiedad teniendo en cuenta el impacto de las actualizaciones tecnológicas en los costos, una vez que se haya aprobado el itinerario tecnológico.**

Seguimiento de las recomendaciones anteriores

De las 60 recomendaciones pendientes de anteriores informes de la Junta, 14 (24 %) se han aplicado, 23 (38 %) están en vías de aplicación y 23 (38 %) han sido superadas por los acontecimientos. En el anexo del informe figuran observaciones más detalladas sobre cada recomendación, así como información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la administración.

I. Antecedentes

A. Sinopsis

1. Umoja es un sistema de planificación de los recursos institucionales que tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos institucionales que abarcan los sistemas y las funciones administrativos y de apoyo de las Naciones Unidas que son esenciales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización. Se está usando en toda la Secretaría, es decir, en la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, los tribunales internacionales, las misiones sobre el terreno, algunos fondos y programas y entidades institucionalmente vinculadas de las Naciones Unidas, todos los cuales tienen muchos modelos institucionales y estructuras de financiación y rendición de cuentas diferentes. Como solución mundial única para la Secretaría, Umoja se ha diseñado para ofrecer la posibilidad de consultar en tiempo real datos detallados de todas las operaciones administrativas a las que da soporte, independientemente del lugar del mundo en el que se realicen. Umoja constituye una inversión importante para las Naciones Unidas. La Asamblea General aprobó la propuesta del proyecto en diciembre de 2008, en su resolución [63/262](#). En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/64/380](#)) se expusieron los siguientes objetivos de alto nivel de Umoja:

- a) Facilitar la reforma de la gestión y la rendición de cuentas;
- b) Mejorar la gestión de los recursos;
- c) Adoptar prácticas de trabajo más eficientes y eficaces mediante el perfeccionamiento de los sistemas y procesos.

2. En diciembre de 2008, en su resolución [63/262](#), la Asamblea General pidió al Secretario General que mantuviera en examen la estructura de gobernanza de la planificación de los recursos institucionales y la informara sobre el proyecto en la parte principal de su sexagésimo cuarto período de sesiones. En diciembre de 2009, en su resolución [64/243](#), la Asamblea solicitó al Secretario General que siguiera asegurando que se la mantuviera informada, anualmente, de los progresos en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. A finales de 2021, el Secretario General había presentado 13 informes sobre la marcha del proyecto.

3. El presupuesto aprobado para Umoja hasta el final de 2022 ascendía a 622,24 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2021, la administración había gastado 579,51 millones de dólares. La Asamblea General, en su resolución [76/246 A](#), hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto relativo al informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/76/7/Add.20](#)).

4. Los primeros costos totales estimados de Umoja fueron de 248,31 millones de dólares en 2008. En 2017, el Secretario General estimó el costo total de propiedad de Umoja hasta 2030 en 1.402,15 millones de dólares. El costo total de propiedad hasta 2030 ha seguido aumentando, y se calculó en 1.526,39 millones de dólares en 2021.

5. En 2020 se aprobó el plan de obtención de beneficios y se presentaron los beneficios cualitativos y cuantitativos globales en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/75/386](#)). El Secretario General indicó que los beneficios acumulados estimados, que ascendían a 624,4 millones de dólares, se habrían obtenido a más tardar en 2021.

B. Estrategia de despliegue

6. Inicialmente, la administración tenía previsto desplegar Umoja en toda la Secretaría en dos fases, a más tardar para el final de 2012. Los planes de despliegue se modificaron después considerablemente y se sustituyeron por los actuales, que se basan en una implementación gradual de las funciones de Umoja.

7. Los procesos institucionales de Umoja se agruparon en tres conjuntos funcionales principales:

a) Fundamentos de Umoja: procesos de finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos y ventas y distribución. Los Fundamentos de Umoja eran esenciales para cumplir las exigencias de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). La fase de los Fundamentos de Umoja concluyó en noviembre de 2015;

b) Ampliación 1 de Umoja: procesos de gestión de los recursos humanos, como la gestión institucional y de plazas, la administración de personal, las prestaciones y la gestión del tiempo del personal. También estaban incluidos en esta fase la nómina de sueldos, la tramitación inicial de viajes, los gastos de viaje y las reservas en línea. Esta fase concluyó en junio de 2018;

c) Ampliación 2 de Umoja: procesos con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización, como la planificación estratégica y la formulación de presupuestos, la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro y la gestión del personal uniformado. Esta fase comprende las funciones y procesos más estratégicos y se desplegó antes del final de 2020 en las entidades donde así se acordó con los responsables institucionales. En 2021 se desplegaron algunas funciones en más entidades.

8. En diciembre de 2020, en su resolución [75/253 A](#), la Asamblea General aprobó las necesidades de recursos para la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. En su informe final sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/76/386](#)), el Secretario General indicó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con sus asociados institucionales, había pasado a concentrarse en realizar mejoras continuas y que, como parte de las mejoras continuas impulsadas por las necesidades institucionales, se estaban aprovechando las oportunidades de integración y otras oportunidades de perfeccionamiento adicionales detectadas durante las fases de diseño y desarrollo.

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

9. En su resolución [66/246](#), la Asamblea General solicitó a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría global de la ejecución del proyecto Umoja y que informara anualmente a la Asamblea a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones. En relación con ello, la Junta ha presentado hasta la fecha once informes, incluido el presente, sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto, que se resumen a continuación.

10. En su primer informe ([A/67/164](#)), la Junta señaló que no podía dar ninguna seguridad de que el proyecto pudiera cumplirse de conformidad con el tiempo, el costo y las especificaciones. También señaló que muchos de los problemas con los que se había tropezado eran evitables y 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.

11. En su segundo informe (A/68/151), la Junta señaló que el proyecto tenía una base más sólida. Sin embargo, debido a los problemas que se habían detectado y a las dificultades y decisiones del pasado relacionados con el proyecto, que se habían heredado y aún persistían y que llevaría un tiempo resolver, la Junta declaró que todavía no se encontraba en posición de asegurar que el proyecto de planificación de los recursos institucionales fuera a ser plenamente funcional con las previsiones existentes de tiempo o costo ni que se obtendrían los beneficios cualitativos o cuantitativos esperados que representarían un rendimiento óptimo de las inversiones.

12. En su tercer informe (A/69/158), la Junta señaló que la implantación inicial de los Fundamentos de Umoja había indicado que era necesario introducir cambios más eficazmente en el futuro. Observó también que la solución de esas cuestiones exigiría un esfuerzo concertado de toda la Organización y que, por lo tanto, esta debía elaborar un plan de despliegue viable, totalmente financiado y asegurado de manera independiente que reflejara la diversidad y complejidad de las Naciones Unidas.

13. En su cuarto informe (A/70/158), la Junta observó que, para poder cumplir el ambicioso calendario de implementación para los grupos 3 y 4, hubo que recortar algunas actividades clave del proyecto, incluidos algunos procedimientos ordinarios de ensayo y de conversión de datos. La Junta también 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 implementación planteaban nuevos riesgos para la estrategia de implementación, y que la administración no había formulado planes adecuados para mitigar esos riesgos conocidos. La Junta señaló además que en despliegues previos de Umoja se había tropezado con dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y que existía un alto riesgo de tropezar con problemas similares en 2015.

14. En su quinto informe (A/71/180), la Junta reconoció que era común que los sistemas de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura presentaran problemas, pero también señaló que la decisión de dar prioridad a que se cumpliera el calendario de despliegue, sin tener en cuenta la necesidad de garantizar que la Organización estuviese preparada para ello, había aumentado la magnitud de los problemas con que esta se tropezaba. La Junta destacó la necesidad de demostrar que se podían controlar los costos cada vez más altos del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que se habían prometido a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justificara más inversiones por parte de los Estados Miembros.

15. En su sexto informe (A/72/157), la Junta hizo hincapié en que era necesario calcular el costo total de propiedad de Umoja, incluidos los costos directos y los indirectos, y tomar medidas para incluir en ese cálculo los costos para capacitar al personal en cuanto a su tiempo y viajes. La Junta señaló que había que perfeccionar el cálculo de la obtención de beneficios analizando los estudios de beneficios originales para evaluar si seguían teniendo validez y aplicabilidad. La Junta también observó que la implementación de la Integración de Umoja a escala global en 400 lugares, con más de 40.000 funcionarios, era un logro considerable, dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos.

16. En su séptimo informe (A/73/169), la Junta señaló la necesidad de una mayor precisión al estimar el costo total de la propiedad y la obtención de beneficios. Observando el despliegue de la solución de Umoja, la Junta señaló que era posible que la implementación de los módulos de la Ampliación 2 de Umoja se pospusiera a

2019 y observó que la estabilización de Umoja podía tardar más tiempo después del despliegue de las funciones. La Junta puso de relieve los problemas relativos a la resolución de los problemas de los usuarios, la gestión de las solicitudes de cambio, la asignación de derechos de acceso de usuario, los controles para asegurar la separación de funciones, los controles de aplicación y la calidad de los datos.

17. En su octavo informe (A/74/153), la Junta señaló la necesidad de mejorar la planificación y la supervisión del proyecto, puso de relieve el riesgo de que el proyecto no estuviera terminado para el final de 2019 y subrayó que el logro de toda la integración entre las aplicaciones y dentro de ellas era importante para que el proyecto alcanzara su pleno potencial. La Junta puso de relieve diversos riesgos para el proyecto y también observó que era necesario reforzar los controles de aplicación en la esfera de la tramitación de los pagos a proveedores. Además, la Junta destacó las preocupaciones relativas a las mejoras continuas, la gestión de las solicitudes de cambio, la inteligencia institucional, la necesidad de mejorar la precisión al estimar el costo total de propiedad y la necesidad de ultimar el plan de integración como prioridad.

18. En su noveno informe (A/75/159), la Junta señaló la necesidad de mitigar los riesgos de que el proyecto no se ejecutara totalmente con arreglo al calendario aprobado, y también de lograr los resultados previstos del proyecto. La Junta hizo hincapié en la necesidad de que la administración siguiera tomando medidas para fortalecer la base de recursos especializados para hacer efectivos los entregables del proyecto y prestar el nivel necesario de apoyo a la producción para la estabilización de la Ampliación 2 de Umoja y las mejoras continuas. La Junta también destacó la necesidad de resolver los problemas detectados en el funcionamiento de las soluciones desplegadas y la forma en que se aplicaría la delegación de autoridad a la hora de asignar derechos de acceso de usuario de Umoja.

19. En su décimo informe (A/76/131), la Junta señaló la necesidad de esforzarse más por evaluar y priorizar la integración entre subproyectos a medida que se identificaban y de seguir esforzándose por proporcionar el nivel necesario de apoyo a la producción para la estabilización de la Ampliación 2 de Umoja y las mejoras continuas. La Junta también hizo hincapié en que era necesario abordar el control de los procesos y la implementación de la delegación de autoridad en Umoja. Asimismo, la Junta recalcó que se debían adoptar medidas para actualizar de manera oportuna los beneficios y calcular el costo total efectivo, a fin de permitir que los Estados Miembros tuvieran una imagen completa de los costos totales y los beneficios derivados de las inversiones realizadas en el proyecto Umoja.

20. El presente informe incluye los progresos anuales en la implementación de Umoja y una evaluación independiente sobre el estado general de ejecución del proyecto. El informe abarca la gobernanza y la gestión del proyecto, la gestión de riesgos y la integración, el despliegue de las funciones de Umoja y su estado y funcionamiento, la mejora continua y la gestión de los cambios, y los controles de aplicación. En el informe también se tratan el apoyo y el perfeccionamiento en relación con el análisis, el apoyo a la producción, la capacitación y la seguridad de la información, y la obtención de beneficios y los costos. Mientras tanto, a solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la Junta efectuó una evaluación independiente del estado de la ejecución del proyecto Umoja para detectar posibles deficiencias, problemas y oportunidades y hacer un recuento de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas. El informe también incluye una perspectiva de las esferas que la Junta considera que se incorporarán a la solución de Umoja más adelante.

II. Gobernanza y gestión

A. Objetivo del proyecto

21. El Secretario General, en su 12º informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/75/386), describe los principales objetivos de Umoja, a saber, a) ofrecer un sistema de alcance mundial capaz de registrar con exactitud y rapidez los datos fundamentales sobre los recursos de todas las operaciones, incluidas las operaciones sobre el terreno; b) respaldar los procesos de adopción de decisiones vinculando programas y operaciones con los recursos asignados y mostrando los que ya se han utilizado; c) reducir el tiempo medio necesario para los trámites administrativos mediante la racionalización y la integración de los procesos institucionales y un mayor uso de la automatización; d) incrementar la eficiencia de la Organización mediante la reducción del tiempo invertido en procesos manuales y la reorientación de los recursos a labores con alto valor añadido; e) respaldar la adopción de las IPSAS; f) facilitar el acceso a los informes a los Estados Miembros, al personal de las Naciones Unidas y al público en general, según proceda; y g) mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y los controles internos.

22. La Junta pidió a la administración que proporcionara la evaluación general de los logros objetivos y se la informó de que la información correspondiente figuraba en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto y no se podía proporcionar más información complementaria. La Junta observó que se había progresado de manera notable en el logro de los objetivos, pero todavía existían carencias:

a) **Objetivo 1.** Umoja es un sistema global e integrado que proporciona apoyo y funciones cruciales a la Organización, sus partes interesadas y su personal, especialmente durante la pandemia, así como los datos y los informes necesarios para ayudar a la Organización. La Junta observó que las funciones y procesos incluidos en la Ampliación 2 de Umoja se habían desplegado a finales de 2020 en las entidades donde así se había acordado con los responsables institucionales. Sin embargo, la integración de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja no se había establecido por completo y se acometería como parte de las mejoras continuas según las prioridades institucionales;

b) **Objetivo 2.** Las funciones de la solución integrada de planificación, seguimiento y presentación de informes, así como la solución de gestión de asociados en la ejecución, en la Ampliación 2 de Umoja se habían desplegado a finales de 2020. Sin embargo, la adopción de esas funciones entre los usuarios, que vincula las necesidades institucionales con Umoja, era insuficiente y debía seguirse aumentando para ofrecer un mejor apoyo a la toma de decisiones;

c) **Objetivos 3 y 4.** El Secretario General, en su segundo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/65/389), proporcionó el valor no financiero de referencia de cada una de las esferas funcionales. La base de referencia es un valor que se utiliza como punto de referencia y que representa el tiempo o el número de recursos humanos equivalentes a tiempo completo que, en 2011, se necesitaban para completar las actividades (véase A/65/389, anexo I). Sin embargo, las bases de referencia se sustentaban en supuestos o la experiencia del sector en relación con las eficiencias obtenibles para cada proceso, lo cual tenía sus limitaciones. En el sexto informe de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en Umoja (A/72/157) se reconoció que, en el caso de muchos procesos, no se podía hacer una comparación entre los datos anteriores a Umoja y los posteriores, ya que en los sistemas anteriores los procesos se llevaron a

cabo en gran medida fuera del sistema y los datos de los sistemas se limitaron a las medidas definitivas adoptadas. La Junta observó que la evaluación de la duración de los procesos o actividades después del despliegue de Umoja no se basaba en el riguroso método cuantitativo de análisis de la base de datos de planificación de los recursos institucionales. Se informó a la Junta de que se había introducido un programa de supervisión de las mejoras continuas, descrito en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), mediante el cual se supervisaban varios flujos de trabajo de SAP. En su décimo informe sobre la implementación de Umoja (A/76/131), la Junta observó que no se habían supervisado los flujos de trabajo clave de Umoja ni se habían presentado informes al respecto desde 2020, especialmente en lo que respectaba a las funciones mejoradas de la Ampliación 2 de Umoja que se habían desplegado. En consecuencia, la administración no pudo proporcionar un examen exhaustivo de la información cuantitativa sobre el tiempo medio necesario para los trámites administrativos ni la cantidad de tiempo dedicado por el personal a los trámites manuales;

d) **Objetivo 5.** Los Fundamentos de Umoja eran esenciales para cumplir las exigencias de las IPSAS;

e) **Objetivo 6.** La Junta observó que 58 Estados Miembros aún no habían usado el portal de cuotas de los Estados Miembros, lo que podría dificultar el acceso de esos Estados Miembros a los informes;

f) **Objetivo 7.** La posibilidad de consultar en tiempo real datos detallados sobre las operaciones administrativas facilita una mayor transparencia y delegación de autoridad. Umoja ha sido uno de los elementos facilitadores clave del nuevo sistema de delegación de autoridad y el marco de rendición de cuentas conexo introducidos por el Secretario General el 1 de enero de 2019.

23. Habida cuenta del tamaño y la complejidad de Umoja en toda la Secretaría de las Naciones Unidas, es importante examinar los logros de Umoja una vez concluido el proyecto a fin de determinar si se están cumpliendo los objetivos y satisfaciendo las necesidades institucionales y qué medidas se deberían adoptar para seguir mejorándolos de manera continua.

24. La Junta señaló que la administración no había llevado a cabo un examen posterior a la implementación tras la conclusión de un proyecto de planificación de los recursos institucionales tan amplio y complejo. La Junta considera que es fundamental realizar ese examen para evaluar los logros del proyecto Umoja, entre otros aspectos las fechas de despliegue, el alcance, las funciones y el uso a nivel de entidad, el costo total de propiedad y las enseñanzas extraídas.

25. La Junta recomienda que la administración realice un examen posterior a la implementación una vez concluida la fase de proyecto.

26. La administración aceptó la recomendación.

B. Gobernanza del proyecto

27. La estructura de gobernanza de Umoja se presentó inicialmente en el informe del Secretario General sobre los sistemas institucionales para la Secretaría de las Naciones Unidas en todo el mundo (A/62/510/Rev.1). En 2010 se revisó la estructura a fin de reflejar la evolución de su composición, estructura y nomenclatura, y se presentó en el segundo informe sobre los progresos realizados. Posteriormente, en el quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375) se presentó un modelo de gobernanza reforzado, que incluía: a) el Comité de Gestión, presidido por el Jefe de Gabinete, que examinaba periódicamente la situación del proyecto y facilitaba

orientación sobre cuestiones estratégicas cuando era necesario; y b) el Comité Directivo de Umoja, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión (ahora la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión), que supervisaba la gestión estratégica y operacional del proyecto.

28. En su 12º informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General propuso un nuevo modelo de gobernanza. Los cambios en el modelo de gobernanza reflejaban los nuevos requisitos resultantes de la conclusión del proyecto Umoja y la integración de las responsabilidades correspondientes. El liderazgo institucional conjunto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional, la aportación de la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión y la gestión y supervisión por la Junta de Cambios de Umoja del programa de mejora continua impulsada por las necesidades institucionales sustentan un modelo de gobernanza coherente e idóneo que guiará a la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y el sistema Umoja en su desarrollo.

29. Cuando sea necesario, la Junta de Cambios de Umoja y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales consultarán al Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que supervisa las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría, sobre cuestiones técnicas a gran escala que puedan influir en la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas o afectar a su infraestructura conexas.

30. La Junta precisó algunos factores clave que potencian la gobernanza como resultado de los cambios en la gobernanza de Umoja:

a) La Junta observó que las medidas adoptadas para reforzar la responsabilización y la rendición de cuentas se introdujeron cuando Umoja comenzó la fase de despliegue. Durante la implantación de Umoja, la Organización subestimó el grado de cambio institucional necesario en actividades como la capacitación, la limpieza de datos, la gestión de datos y la gestión de los cambios y las comunicaciones. La Junta opina que, para futuras implantaciones, el personal directivo superior debe tener claros los recursos y aptitudes necesarios, y aprovechar la orientación y el apoyo de los responsables de los procesos y el equipo del servicio técnico;

b) La Junta observó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales solo rindió cuentas ante el Comité de Gestión una vez en 2021. Se informó a la Junta de que el Comité de Gestión y el Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones recibirían cada seis meses información actualizada de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales o la Junta de Cambios de Umoja en relación con la evolución del sistema Umoja. La Junta opina que rendir cuentas de forma periódica ante el Comité de Gestión es un requisito esencial para mantener un liderazgo sólido en la gobernanza de Umoja a fin de ofrecer una solución compleja de planificación de los recursos institucionales que catalice la transformación institucional.

C. Gestión del proyecto

Planificación y supervisión

Sinopsis de los retrasos en el despliegue de Umoja

31. La Junta examinó si la planificación y supervisión en lo referente al despliegue de Umoja eran aceptables y eficaces, habida cuenta de que se tardó tres veces más de

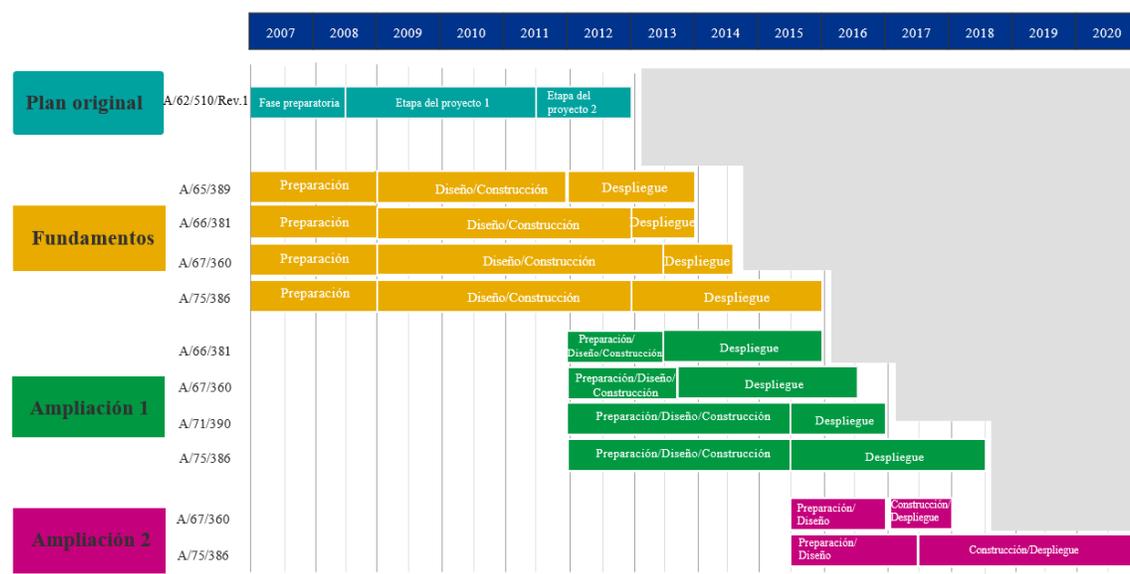
lo previsto inicialmente en desplegar Umoja y costó más del doble de lo estimado en un principio.

32. La Junta pidió una nómina clara de las entidades que se habían retrasado en el despliegue de Umoja o sus funciones y un resumen de las razones de los retrasos.

33. Se informó a la Junta de que todas las desviaciones en los plazos de los despliegues figuraban en detalle en los informes anuales del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales. El planteamiento para el despliegue de entidades y funciones se basó en una metodología de grupos. Se supervisaron los progresos realizados por cada entidad dentro del grupo correspondiente y, como parte del proceso de despliegue, se utilizaron puntos de calidad (es decir, hitos clave) y un sistema de puntuación para los grupos de despliegue más complejos. Como resultado, se produjeron retrasos en los grupos sobre la base de la evaluación realizada por el Comité Directivo de Umoja de las funciones de diseño, elaboración y ensayo para la preparación de la solución y la conversión de datos en el marco de la preparación institucional.

34. La Junta examinó los correspondientes informes anuales del Secretario General sobre los progresos realizados y preparó una sinopsis de los retrasos en el despliegue de Umoja, como se muestra en la figura I.

Figura I
Sinopsis de los retrasos en el despliegue de Umoja



Fuente: Informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

35. El proyecto Umoja se prorrogó en cinco ocasiones, y se cambió la fecha prevista de finalización de 2012 a 2020. En un principio, se preveía desplegar Umoja en toda la Secretaría en dos etapas para finales de 2012 (véase [A/62/510/Rev.1](#), párr. 40), como se muestra en la figura I. La fecha de finalización se pospuso a 2013, como se indicó en el segundo informe sobre la marcha del proyecto ([A/65/389](#)), se aplazó de nuevo hasta 2015, según el tercer informe sobre la marcha del proyecto ([A/66/381](#)), y para el cuarto informe sobre la marcha del proyecto ([A/76/360](#)) se había pospuesto la implementación completa hasta 2018. La implementación de la Ampliación 1 de Umoja se pospuso hasta noviembre de 2016, mientras que los subproyectos de la

Ampliación 2 de Umoja se desplegaron a finales de 2020 en las entidades donde así se había acordado con los responsables institucionales.

36. Se informó a la Junta de que algunos de los principales problemas que causaron retrasos en el despliegue de Umoja se debieron a la falta de preparación institucional y asignación de recursos específicos de la Organización.

37. La Junta opina que los ajustes del contenido funcional a las necesidades en evolución de la Organización, el calendario ambicioso pero con poco margen, la falta de un plan detallado de implementación y la aclaración inadecuada de las funciones y responsabilidades de las dependencias institucionales fueron las principales razones de los retrasos. A continuación, se exponen los detalles:

a) La Organización y sus necesidades habían evolucionado desde que se definió el alcance de Umoja por primera vez. Por tanto, se reevaluó y ajustó el contenido funcional, especialmente la Ampliación 2 de Umoja, a fin de atender las necesidades institucionales en evolución;

b) Umoja comenzó con unos plazos ambiciosos con poco margen, que subestimaban el alcance, la disponibilidad de recursos de personal (competencias) y las necesidades financieras, lo que hizo que el despliegue se aplazara en varias ocasiones;

c) En las primeras fases de Umoja, el equipo del proyecto solo había usado un calendario de alto nivel que no incluía ningún plan de implementación detallado ni información clara sobre los hitos, los entregables, las tareas, las actividades y las responsabilidades del proyecto. Un proyecto de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura debería definir claramente las tareas individuales, su interdependencia, las trayectorias críticas y un calendario detallado de las tareas, y debería controlar los progresos realizados respecto del calendario;

d) Las funciones y responsabilidades de las dependencias institucionales no se aclararon debidamente antes del despliegue de Umoja. La puesta en marcha oportuna de Umoja requería colaborar y coordinarse con los directivos superiores de las dependencias institucionales, quienes, a su vez, debían comprender claramente sus respectivas funciones, responsabilidades y obligaciones individuales.

Falta de una norma común para planificar y supervisar proyectos

38. La Junta observó que, respecto del despliegue del proyecto, la oficina de gestión de proyectos de Umoja usó una herramienta de gestión de proyectos para preparar planes de actividades e hitos para cada subproyecto en el marco de Umoja. La Junta, en su octavo informe sobre los progresos realizados en Umoja (A/74/153), detectó deficiencias en la utilización de la herramienta de gestión de proyectos, como una debilidad en la definición de las dependencias entre tareas. Además, la trayectoria crítica del proyecto también seguía sin determinar, lo que dificultó la estimación del tiempo total necesario para el proyecto.

39. Se informó a la Junta de que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales había comenzado a usar una nueva herramienta de gestión de proyectos. Con el despliegue de la solución SAP Solution Manager, los paneles sencillos y otras posibilidades de integración, la División observó importantes sinergias derivadas del ensayo con la nueva herramienta de gestión de proyectos. La División preveía aprobar el uso de la nueva herramienta a más tardar en 2023, si el piloto concluía satisfactoriamente.

40. La Junta examinó los 13 proyectos de 2021, de los cuales 9 fueron gestionados con la herramienta de gestión de proyectos original y 4 usaron la herramienta experimental. La Junta observó que 9 de los 13 proyectos no usaban la función de

trayectoria crítica, mientras que 2 sí la usaban, pero todos los elementos de esos proyectos estaban configurados como “no críticos” en los archivos del proyecto.

41. La administración explicó que no todos los planes de proyecto requerían una trayectoria crítica, especialmente en una situación con limitaciones de tiempo en que todas las funciones eran interdependientes y debían culminarse al unísono, como era el caso de la mayor parte de las actividades de diseño, construcción, ensayo, despliegue y apoyo de la Ampliación 2 de Umoja en múltiples equipos.

42. A la Junta le preocupa que resulte difícil determinar las limitaciones y las causas específicas de los problemas en los diversos proyectos, debido a que la administración carece de requisitos unificados para la herramienta empleada para gestionar proyectos.

43. La Junta recomienda que la administración establezca una norma común para planificar y supervisar proyectos en diferentes herramientas, como una documentación clara de las fechas previstas, las fechas reales de finalización y la determinación de las trayectorias críticas.

44. La administración aceptó la recomendación.

Control del alcance

45. El Secretario General, en su primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/64/380), indicó que el costo de una iniciativa de planificación de los recursos institucionales se debía sobre todo al alcance de las funciones y el alcance geográfico. La Junta examinó si el control del alcance en Umoja había sido aceptable y eficaz; a continuación, se ofrece un resumen detallado.

Alcance funcional

46. El Secretario General, en su segundo informe sobre la marcha del proyecto (A/65/389), indicó que el alcance funcional de Umoja abarcaba más de 270 procesos y la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo en materia de recursos humanos, finanzas, cadena de suministro y servicios centrales de apoyo. El Secretario General, en su tercer informe sobre la marcha del proyecto (A/66/381), dijo que el alcance funcional de Umoja había aumentado a 317 procesos y, en su cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360), indicó que se había incrementado a 321 procesos institucionales identificados.

47. La Junta examinó el estado de la lista de procesos, así como los documentos complementarios conexos, para ver en detalle cómo se habían implementado los procesos institucionales. La Junta observó que 27 procesos de la Ampliación 2 de Umoja que proporcionaban funciones (entre otros, la gestión de instalaciones y servicios, los servicios al público, la gestión de viajes y la contabilidad financiera) no estaban incluidos en el alcance de los seis subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

48. Se informó a la Junta de que esos 27 procesos eran mejoras de funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja ya desplegadas y el proyecto Umoja consideraba que se enmarcaban en la Ampliación 2 de Umoja.

49. La Junta también observó que, en el caso de los procesos de la Ampliación 2 de Umoja, hacía falta que se aclarara la relación entre funciones y procesos. La lista de procesos proporcionada era una sinopsis de alto nivel, pero carecía de información detallada sobre cómo se establecía la correspondencia entre funciones y procesos.

50. La Junta opina que, habida cuenta de que un proceso institucional se refiere a una serie de funciones interrelacionadas, sería beneficioso disponer de un registro de

la correspondencia clara entre funciones y procesos para que las partes interesadas cuenten con un panorama completo del alcance funcional de Umoja.

Alcance geográfico

51. El Secretario General, en su segundo informe sobre la marcha del proyecto, indicó que se desplegaría Umoja en toda la Secretaría, como se explicaba en el boletín del Secretario General [ST/SGB/1997/5](#), incluidas las operaciones sobre el terreno.

52. El boletín del Secretario General [ST/SGB/1997/5](#) fue modificado en [ST/SGB/2002/11](#), que fue modificado a su vez en [ST/SGB/2015/3](#). La Junta examinó la lista de dependencias orgánicas que figuraban en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2015/3](#) y la comparó con el alcance geográfico del gráfico de despliegue de Umoja que figuraba en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/75/386](#), anexos I a IV). La Junta observó que el alcance geográfico de los gráficos de despliegue de Umoja que figuraban en el 12º informe agrupaba a las dependencias orgánicas o entidades en función de sus grupos de despliegue. Algunas dependencias orgánicas o entidades (por ejemplo, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión) habían dejado de existir debido a la reforma de la gestión.

53. La Junta examinó además los despliegues en entidades que no formaban parte del alcance geográfico original. Se informó a la Junta de que los cambios en el alcance geográfico más allá de las entidades incluidas en los despliegues oficiales se basaron en la evolución de las entidades de la Organización, así como en iniciativas de reestructuración, a saber: a) la puesta en marcha de una nueva entidad; b) el cierre o la liquidación de una entidad; y c) las iniciativas de reforma.

54. La Junta observó que no se disponía de un registro claro del alcance geográfico de Umoja que mostrara las funciones desplegadas en cada entidad.

55. La Junta opina que la importancia del control del alcance radica en que documenta los cambios hechos, y las partes interesadas se mantienen informadas sobre esos cambios. Resulta beneficioso para las partes interesadas ver el alcance de los despliegues de Umoja desde una perspectiva geográfica. Es necesario que la administración cree una representación geográfica del despliegue global de Umoja a nivel de entidad como base de referencia que se usará de 2022 en adelante, lo que servirá de sustento a la comunicación de las mejoras continuas en toda la Secretaría global.

D. Gestión de riesgos

56. La Junta señaló que, en abril de 2021, el Comité de Gestión aprobó un plan de aplicación de la gestión de los riesgos institucionales a nivel de las entidades para facilitar una evaluación estructurada y periódica de los riesgos y los procesos de control de los registros de riesgos de cada entidad, y para armonizar los riesgos detectados en cada entidad con el registro de riesgos de toda la Secretaría. En octubre de 2021 se puso en marcha una aplicación de gestión de los riesgos institucionales denominada Fortuna, integrada en Umoja, que está siendo implantada por la administración.

57. Se informó a la Junta de que los subgrupos funcionales de Umoja y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales se encargarían de hacer frente a los riesgos en sus respectivos ámbitos. Los subgrupos funcionales responsables (o la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, según la naturaleza del riesgo) comunicarían los riesgos dignos de mención y se informaría al respecto a la Junta de Cambios de Umoja. En situaciones

excepcionales, se podrían comunicar los riesgos al Comité de Gestión o el Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Los riesgos a nivel de la Secretaría recogidos en el marco de gestión de los riesgos institucionales eran supervisados por la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales.

58. La Junta observó que había 11 riesgos sin resolver, 4 de ellos importantes, en Rapport, una herramienta para detectar y registrar riesgos utilizada por el equipo de Umoja.

59. Se informó a la Junta de que el Comité Directivo de Umoja aprobó el cierre de esos cuatro riesgos en su sesión final. Los demás riesgos abiertos se migrarían a Fortuna según el calendario de despliegue del módulo de gobernanza, riesgos y cumplimiento de SAP.

Un puesto importante de gestión de riesgos llevaba vacante más de dos años

60. La Junta detectó un posible riesgo en relación con los puestos vacantes. La Junta observó que, al 29 de abril de 2022, había tres puestos que llevaban vacantes más de dos años, uno de ellos el de Oficial Principal de Gestión del Programa (D-1), una de cuyas responsabilidades era optimizar la gestión de riesgos.

61. Se informó a la Junta de que las funciones desempeñadas por el Oficial Principal de Gestión del Programa habían sido asumidas satisfactoriamente por los jefes de equipo (P-5) y otro personal de apoyo mientras el puesto seguía vacante.

62. A la Junta le preocupa que las vacantes prolongadas, especialmente en puestos clave relacionados con la gestión de riesgos, repercutan de manera negativa en la gestión operacional de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

63. La Junta recomienda que la administración supervise estrechamente el proceso de contratación en curso para garantizar que las vacantes, especialmente el puesto en gestión de riesgos, se cubran con rapidez.

64. La administración aceptó la recomendación.

E. Integración

65. La integración tiene por objeto fortalecer la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y elaborar un plan de acción detallado para asegurar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos.

66. La Junta examinó la responsabilidad compartida entre los diferentes departamentos y divisiones mencionados en el plan de integración, y observó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales compartía responsabilidades con la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones respecto de la seguridad de las aplicaciones y el apoyo a la producción (de nivel 0 a nivel 3); se encargaba de elaborar informes y de los análisis junto con la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales; y compartía con los Oficiales de Enlace de Seguridad la responsabilidad de asignar derechos de acceso de usuario.

67. La Junta pidió a la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales que proporcionara documentos oficiales (por ejemplo, políticas o procedimientos) que pudieran aclarar la responsabilidad compartida entre esa División y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la

División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y los Oficiales de Enlace de Seguridad.

68. La Junta recibió del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas un documento titulado “Umoja – SAP Basis Support Services”, que mostraba en parte cómo se repartían las responsabilidades entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. Sin embargo, la Junta no recibió documentos justificativos que aclararan la responsabilidad compartida entre la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y los Oficiales de Enlace de Seguridad.

69. La Junta considera que una política o un procedimiento oficial que aclare las funciones y responsabilidades reducirá el riesgo potencial derivado de la separación de funciones en las esferas en que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales comparte responsabilidades con las partes pertinentes.

70. La Junta recomienda que la administración actualice y formalice el mandato para definir claramente las funciones y responsabilidades compartidas entre las partes responsables sobre la base del plan de integración.

71. La administración aceptó la recomendación.

III. Despliegue y mejora continua

A. Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja

72. La estrategia de implementación de Umoja consistía en lograr un diseño institucional completo (todas las funciones) y la construcción y ensayo de todo el sistema, seguidos de una implantación geográfica por fases. Se decidió usar el método “fase piloto primero” de implantación, por el cual el sistema se desplegó primero en un grupo de lugares piloto y después en el resto de la Organización. Según la estrategia de despliegue “entidad por entidad”, se implantaron las funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja en los “grupos” (integrados por entidades de la Secretaría). Se establecieron cinco “grupos” durante el despliegue de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. En el cuadro 1 se muestran las entidades que formaban parte de cada grupo de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja.

Cuadro 1
Entidades de cada grupo

| <i>Fase</i> | <i>Grupo</i> | <i>Entidades</i> |
|--------------------------|--------------|--|
| Fundamentos | Piloto | FPNUL, Oficina de la Coordinadora Especial de las Naciones Unidas para el Líbano |
| Fundamentos | Grupo 1 | Todas las misiones de mantenimiento de la paz |
| Integración ^a | Piloto | MINUSTAH |
| Fundamentos | Grupo 2 | Todas las misiones políticas especiales |
| Integración ^a | Grupo 3 | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, PNUMA, ONU-Hábitat, CESPAP, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge |

| <i>Fase</i> | <i>Grupo</i> | <i>Entidades</i> |
|--------------------------|--------------|---|
| Integración ^a | Grupo 4 | Sede de las Naciones Unidas, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Oficina de las Naciones Unidas en Viena, CEPA, CESPAP, CEPAL, CEPE, tribunales internacionales, personal de contratación internacional en misiones políticas especiales y misiones de mantenimiento de la paz |
| Ampliación 1 - viajes | Grupo 5 | Todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz (personal de contratación nacional y personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas) |

Fuente: Informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

Abreviaciones: CEPA = Comisión Económica para África, CEPAL = Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPE = Comisión Económica para Europa, CESPAP = Comisión Económica y Social para Asia Occidental, CESPAP = Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, FPNUL = Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, MINUSTAH = Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití, ONU-Hábitat = Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y PNUMA = Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

^a Integración constituye los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1.

73. En cuanto a la estrategia de despliegue de Umoja, cada entidad de la Secretaría tenía un punto de partida diferente (modelo “en el estado en que se encuentren”) respecto de los flujos de procesos existentes, los sistemas heredados y las estructuras de gobernanza. En consecuencia, era necesario diseñar una vía de migración para cada entidad a partir de su punto de partida de manera que se apoyara la adopción de un nuevo modelo institucional común (el modelo “futuro”) que se utilizaría en toda la Secretaría a nivel mundial.

El uso de algunas funciones personalizadas no era óptimo

74. La Junta analizó la fecha en que se usaron por última vez 903 códigos de transacción personalizados (T-codes) y observó que el 49 % (444 de 903) llevaban más de un año sin utilizarse, entre ellos 174 que no se habían usado nunca. De los 444 códigos, 165 fueron asignados a roles de usuario y 279 no lo fueron. Además, algunos códigos personalizados mostraban mensajes de error y no podían usarse.

75. La administración llevó a cabo una investigación preliminar y respondió que durante los primeros años del proyecto Umoja se tomó la decisión de crear T-codes personalizados para todas las tablas Z que necesitaban que se mantuvieran valores para apoyar un proceso institucional. Además, el proyecto Umoja creó T-codes personalizados para las tablas logarítmicas usadas para las interfaces de apoyo a la resolución de problemas, los trabajos por lotes y los informes de utilidad.

76. La administración indicó que, durante el despliegue de Umoja, la Organización limitó al máximo las funciones personalizadas y solo se tuvieron en cuenta debido a las normas y reglamentos únicos que no quedaban cubiertos por las características y configuraciones estándar de SAP. El mantenimiento y la actualización de sistemas personalizados siempre han acarreado costos elevados.

77. La Junta opina que la administración debe minimizar las necesidades de personalización adoptando una perspectiva a más largo plazo y usando un análisis

más previsible de la demanda institucional, de manera que la Organización pueda evitar inversiones innecesarias. La administración podría preparar un plan exhaustivo de proyecto en la fase de diseño, con miras a rediseñar los procesos institucionales de manera eficaz y usando una personalización mínima cuando se desarrollen los sistemas en lo sucesivo.

78. La Junta recomienda que la administración investigue los 903 códigos de transacción personalizados existentes y determine si se pueden usar debidamente o deberían eliminarse por no ser útiles.

79. La administración aceptó la recomendación.

B. Ampliación 2 de Umoja

80. La Asamblea General, en su resolución 74/263, había hecho suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el 11º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/74/7/Add.17), incluida la recomendación de que la Asamblea solicitase al Secretario General que garantizara la plena ejecución del proyecto Umoja para el 31 de diciembre de 2020.

81. El Secretario general, en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/72/397), indicó que, para diciembre de 2018, se habían completado prácticamente todas las funciones y procesos de la Ampliación 2 de Umoja (salvo la gestión de la cadena de suministro). En su décimo informe sobre la marcha del proyecto (A/73/389), el Secretario General describió los progresos realizados en el marco de soluciones individuales e indicó que se había revisado el calendario de despliegue, con la previsión de que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se habrían desplegado para diciembre de 2019. En su 11º informe sobre la marcha del proyecto (A/74/478), el Secretario General indicó que el calendario de despliegue se había revisado nuevamente, con la previsión de que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja se habrían desplegado para diciembre de 2020.

82. En su informe final sobre la marcha del proyecto (A/76/386), el Secretario General indicó que se desplegaron todas las funciones incluidas en los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Asimismo, señaló que, durante el diseño y el despliegue, se detectaron oportunidades adicionales de integración y perfeccionamiento que no formaban parte de los 321 procesos originales, oportunidades que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales estaba tratando como parte de los procesos de mejora continua.

Situación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja

83. Se informó a la Junta de que el despliegue de los procesos y las funciones de la Ampliación 2 de Umoja había finalizado para el 31 de diciembre de 2020. En 2021 se desplegaron varias mejoras continuas. A continuación, se resume brevemente la situación del despliegue de las funciones y mejoras de esas soluciones.

Planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño

84. La solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño apoya la gestión de los programas durante todo su ciclo y abarca la planificación estratégica, la planificación de los recursos, la ejecución de los programas y la gestión del desempeño. La solución apoya la visión del Secretario General sobre la reforma de la gestión consistente en empoderar al personal directivo

y los funcionarios, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas por los resultados y mejorar el cumplimiento de los mandatos. Las funciones de esta solución se desplegaron entre 2018 y 2020. Las funciones integradas, que comprendían la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, se desplegaron en el cuarto trimestre de 2020 y tenían por objeto gestionar todo el ciclo de los proyectos.

85. En 2021 se produjeron varias mejoras continuas en la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión del desempeño, como la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. Se desarrolló un programa informático para convertir automáticamente los proyectos definidos en el sistema de proyectos de Umoja en proyectos de esa solución. En el caso de las aplicaciones de gestión estratégica, se entregó una mejora para poder generar los informes anuales de ejecución de los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz. También se desplegó la función de prórroga de los presupuestos de mantenimiento de la paz. Todavía no se había desplegado totalmente la función para prorrogar de manera automática los presupuestos ordinarios aprobados al siguiente ciclo del presupuesto ordinario, y las partes relativas a las plazas y el resumen se encontraban en preproducción pendientes de que la Organización las ensayara. El alcance de las actividades para los formularios del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas se había aplazado hasta 2021 a solicitud del responsable institucional. Se informó a la Junta de que el uso de los formularios de los Voluntarios de las Naciones Unidas en la función de planificación presupuestaria había sido cancelado por la institución en 2021.

86. La Junta consultó información sobre el módulo de visualización del seguimiento en la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes, y observó que algunos de los proyectos no incluían indicadores de aportación, bases de referencia, metas ni riesgos. Tomando como ejemplo el Departamento de Operaciones de Paz, había 18 proyectos aprobados en esa solución, pero ninguno de ellos entrañaba la introducción de información de seguimiento, como indicadores, riesgos y pruebas justificativas. Se informó a la Junta de que era necesario que cada entidad introdujera esa información de seguimiento manualmente en el sistema; debido a la escasa adopción entre los usuarios, algunas entidades no habían aportado información sobre los datos de los proyectos para dar seguimiento a los proyectos.

Gestión de la cadena de suministro

87. La solución de gestión de la cadena de suministro comprende cuatro esferas funcionales amplias: la planificación de la demanda de bienes y servicios, la determinación de las fuentes de suministro, la gestión del transporte y el seguimiento de la circulación de bienes. A finales de 2019 se completó en dos fases la solución de gestión del transporte, que apoya la planificación y ejecución de las actividades de transporte de bienes y permite visualizar la red y las operaciones de transporte de la Organización en todo el mundo. En 2020 se completó la función de planificación de la demanda, que prevé la planificación de adquisiciones y logística de materiales y servicios, y puede ayudar a reducir las existencias mantenidas al mismo tiempo que asegura la disponibilidad de materiales y servicios.

88. En julio de 2021 se había desplegado en 44 entidades la solución de planificación de la demanda y el suministro, que servía para gestionar las actividades de planificación de la cadena de suministro. Las entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario usaron la solución para preparar sus planes de cadena de suministro para finales de 2021. La Oficina del Subsecretario General de Gestión de la Cadena de Suministro firmó el plan de la cadena mundial de suministro para esas entidades en enero de 2022. Las entidades de mantenimiento de la paz estaban

completando sus planes de la cadena de suministro y en vías de finalizar esa actividad a finales del segundo trimestre de 2022.

Gestión de los asociados en la ejecución

89. La solución para la gestión de los asociados en la ejecución abarca todo el ciclo de colaboración con ellos. La solución simplifica la interacción de la Secretaría con los asociados en la ejecución y los beneficiarios finales facilitando un portal y herramientas para interactuar con la Secretaría antes de establecer una relación de asociación y durante ella, entre otras cosas para registrar los progresos en la ejecución y otros detalles sobre el desempeño, y para solicitar pagos. Antes de que acabase 2020 se desplegaron las funciones, que abarcaban la búsqueda, evaluación y selección de beneficiarios de subvenciones; la generación de acuerdos con cláusulas estándar, entre ellas cláusulas sobre requisitos de auditoría; la recuperación de gastos inadmisibles de los beneficiarios; y la exigencia de contar con marcos lógicos claramente definidos para los proyectos.

90. En diciembre de 2021 se introdujeron mejoras en el seguimiento de la presentación de informes y los pagos a los asociados, y en el formato de las solicitudes y los acuerdos. En noviembre de 2021, finalizaron los ensayos de aseguramiento de la calidad para la integración con el panel de seguimiento de la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. En agosto de 2021, la Secretaría se unió al Portal de Socios de las Naciones Unidas, una plataforma en línea para preseleccionar a posibles asociados. Una vez verificado en el Portal de Socios de las Naciones Unidas, el asociado reúne los requisitos para presentar solicitudes mediante la solución de concesión de subvenciones en Umoja. Las solicitudes aceptadas se tramitan posteriormente como acuerdos y se gestionan en la solución de concesión de subvenciones.

91. La Junta señaló que la administración había puesto a prueba la solución de gestión de asociados en la ejecución con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, que contaba con 43 usuarios con derechos de acceso que habían accedido a la solución en 2021. Se informó a la Junta de que el objetivo en 2022 era conseguir que los asociados externos usaran más esa solución, dando prioridad a aquellos con un gran volumen de acuerdos en múltiples entidades de la Secretaría.

Recaudación de fondos y relaciones con los donantes

92. La solución para la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes ofrece funciones para gestionar los programas de recaudación de fondos y la información sobre los donantes y dar seguimiento a las oportunidades de recaudar fondos. En septiembre de 2018, la solución se implantó por primera vez en siete entidades de la Secretaría de manera experimental y se desplegó en otra entidad en octubre de 2020. En septiembre de 2021 se introdujeron nuevas mejoras para gestionar los perfiles y las preferencias de los donantes.

93. La función de programas se utilizó para establecer y gestionar programas de recaudación de fondos y la de bibliotecas, para crear y gestionar una biblioteca de acuerdos de contribución con donantes clave. En marzo de 2022, solo se habían añadido y compartido 21 acuerdos como referencia en el módulo de bibliotecas. La Junta observó que era necesario fomentar aún más el uso de la solución.

Gestión del personal uniformado

94. La solución de gestión del personal uniformado ha evolucionado a partir de su alcance inicial, que comprendía los reembolsos y pagos a países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Se ha entregado una solución institucional normalizada para la crucial labor realizada con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía en apoyo de los mandatos de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales mediante la gestión de los correspondientes acuerdos y reembolsos.

95. La función para la presentación de informes sobre la dotación de los contingentes y las unidades de policía constituidas y el reembolso de los costos se desplegó para los usuarios de las misiones y los cuarteles generales en enero de 2021. En total, 22 misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales usaron la solución para registrar los aumentos y disminuciones diarios del personal uniformado y otras categorías, así como para generar los informes resumidos sobre las misiones que se publicaban para mantener informados a los países que aportaban contingentes y fuerzas de policía.

96. Se introdujeron varias mejoras de la solución entregada en 2021, entre ellas integraciones adicionales entre el componente institucional ERP de Umoja y la solución de gestión del personal uniformado mediante el despliegue de una interfaz de avisos de remesas de pago, informes de cálculos y cartas de pago para las misiones permanentes, e informes analíticos sobre las actividades de tramitación de solicitudes de reembolso.

Gestión de conferencias y eventos

97. La solución de gestión de conferencias y eventos abarca todo el ciclo de las conferencias y los eventos, lo que incluye la planificación, las solicitudes y actividades previas a las sesiones, la asignación de recursos, la gestión de los participantes, la celebración y el seguimiento de eventos y la contabilidad y recuperación de costos. La solución se ofrece a través de cuatro aplicaciones institucionales, desarrolladas y gestionadas por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, que constituyen la cadena de suministro de la gestión de conferencias y eventos: gMeets, para gestionar las reuniones; Indico.UN, para gestionar a los participantes en las reuniones; gDoc, para producir y distribuir documentos; y eAPG, para asignar a intérpretes a las reuniones.

98. La Junta señaló que el alcance previsto para Indico.UN comprendía las entidades de la Secretaría encargadas de organizar reuniones y eventos. En 2020 y 2021, el sistema se había desplegado y se estaba usando en la Sede de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, entre otros lugares, y se desplegaría en las comisiones regionales a partir de 2021.

99. La fase actual del plan de trabajo se centra en evaluar en qué grado están preparadas las aplicaciones de servicios de conferencia del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias para ser integradas con Inspira y Umoja. La segunda fase del plan de trabajo se centrará en elaborar una lista de los trabajos y coordinar las necesidades con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. Dado que la integración de Umoja con otras aplicaciones se ha llevado a cabo satisfactoriamente en otros lugares, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias aprovechará la experiencia adquirida. Estaba previsto terminar de definir el alcance a finales de 2022. En cuanto a la integración de Indico.UN con Umoja, tras el análisis de procesos realizado en 2021, se presentaron tres necesidades institucionales, dos de las cuales ya se están

implementando. Se estaban discutiendo otras necesidades institucionales con los subgrupos funcionales de Umoja correspondientes.

Vínculos externos e internos

100. La Junta examinó los vínculos externos e internos de las funciones de las seis soluciones y observó lo siguiente:

a) Respecto de la solución de planificación estratégica, presupuestación y gestión del desempeño, se logró la integración necesaria de la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión del desempeño y la gestión de los asociados en la ejecución a través del programa de concesión de subvenciones de SAP al desplegar la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. También se logró integrar esta última solución con el sistema de proyectos del Componente Institucional ERP de Umoja. La integración de la planificación estratégica, la presupuestación y la gestión del desempeño con la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes no se había establecido y se evaluaría;

b) Respecto de la solución de gestión de la cadena de suministro, se integró la gestión del transporte, la gestión de eventos y el módulo de la cadena de suministro del Componente Institucional ERP de Umoja. Se había completado la integración de la planificación de la demanda y el suministro de los usuarios en la nube en los sistemas locales y otros sistemas de gestión de la cadena de suministro (como la gestión de las relaciones con los proveedores, los componentes de base de planificación de los recursos institucionales y la gestión de eventos). No se había establecido la integración de la planificación de la demanda y el suministro ni la planificación y consolidación de las operaciones, y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales la implementaría cuando se presentaran los planes de integración y fueran aprobados por la institución por medio del marco de gobernanza de cambios;

c) En el caso de la solución de recaudación de fondos y relaciones con los donantes, se estaba contemplando con las partes interesadas institucionales integrar la gestión del desempeño y la inteligencia institucional de Umoja y una solución para crear una subvención al firmar los acuerdos como parte de las mejoras continuas en curso;

d) Respecto de la solución de gestión del personal uniformado, se había integrado con los módulos de la cadena de suministro y financieros del Componente Institucional ERP de Umoja. No se habían establecido la integración de la gestión del personal uniformado y la planificación y consolidación de las operaciones, ni la integración de la gestión del personal uniformado y la gestión del transporte, y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales las implementaría cuando se presentaran los planes de integración y fueran aprobados por la institución por medio del marco de gobernanza de cambios;

e) En cuanto a la solución de gestión de conferencias y eventos, estaba previsto terminar de definir el alcance de la integración de las aplicaciones de servicios de conferencias con Inspira y Umoja a finales de 2022. Además de crear un proceso bien definido para trasladar los datos de las listas de preselección a gDoc y eAPG, la integración con Inspira también pretendía generar paneles e informes para facilitar la labor de todos los servicios lingüísticos del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias. La labor de integración con Inspira se programará una vez que haya concluido el análisis de procesos.

101. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en su informe final sobre la marcha del proyecto ([A/76/7/Add.20](#)), señaló que la Comisión Consultiva confiaba en que el Secretario General facilitaría a la Asamblea General

una lista de las oportunidades de integración pendientes y sus correspondientes plazos y perfiles de costos. La administración indicó que las necesidades de integración se enfrentarían como mejoras continuas, en función de las solicitudes de los equipos institucionales, y se priorizarían de acuerdo con el plan de trabajo de mejora continua general.

102. La Junta opina que la integración de soluciones pone de manifiesto el valor añadido de la Ampliación 2 de Umoja, ya que elimina la entrada redundante de datos y ofrece una solución mejor e integrada de principio a fin para la Organización. Es fundamental que la institución, junto con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, detecte las posibles oportunidades de integración y evalúe su viabilidad, sus plazos y los costos conexos.

Aceptación de la Ampliación 2 de Umoja

103. La administración estableció el examen de la preparación operacional como el documento clave para garantizar la implementación de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja. Ese documento evalúa el grado de preparación en las nueve esferas siguientes, a saber, gestión, institución, organización, asociados institucionales externos, usuario, aplicación, infraestructura, apoyo y datos.

104. Salvo la solución de gestión de conferencias y eventos, la Junta comprobó los exámenes de la preparación operacional de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y observó que los criterios usados para evaluarla eran exhaustivos y, en principio, sólidos. No obstante, en la práctica, algunas de las evaluaciones no cumplían plenamente los criterios de preparación:

a) Respecto de la preparación de los usuarios, los criterios se dividen en dos partes: una relacionada con la asignación de usuarios a roles y otra, con la capacitación y las cualificaciones adecuadas de los usuarios. La Junta observó que, para algunas soluciones, la preparación de los usuarios solo se evaluaba en cuanto al número de sesiones de capacitación realizadas, lo cual no abarcaba el contenido relacionado con la planificación del acceso de los usuarios y la asignación de derechos de acceso, como la relación entre la recaudación de fondos y los donantes, la gestión de los asociados en la ejecución y la solución integrada de planificación, gestión y presentación de informes. Según las observaciones formuladas sobre las sesiones de capacitación que se habían desarrollado, se daba por superado el hito de confirmar la finalización de esas sesiones de capacitación para la preparación de los usuarios. La Junta opina que el hecho de que se ofrezcan cursos de capacitación no puede considerarse el único indicador para evaluar si los usuarios están debidamente capacitados y cualificados;

b) En cuanto a la preparación institucional, los criterios son los siguientes: a) establecimiento de funciones y responsabilidades claras, b) disponibilidad de capacidad suficiente y c) preparación de las entidades en que se va a hacer el despliegue para aplicar el cambio institucional necesario a fin de que Umoja funcione con eficacia. Respecto de la solución de recaudación de fondos y relaciones con los donantes, la observación formulada sobre la preparación institucional fue que había cursos de capacitación a disposición de los usuarios finales en iLearn y se daba el hito por superado. La Junta señaló que ese hito no reflejaba la preparación institucional en lo tocante al funcionamiento de la solución.

105. La Junta observó que la administración dedicó en parte la atención del personal y la dirección a facilitar el cumplimiento de las condiciones. El examen de la preparación operacional podría revelar algunos problemas que deben afrontarse antes de implementar la Ampliación 2 de Umoja, y dar pie a evaluar si se pueden introducir mejoras. Por ejemplo, un criterio de la preparación de los usuarios más sólido sería

confirmar si el personal está preparado para adoptar nuevas formas de trabajar, más que el hecho de que se organicen sesiones de capacitación.

Aplicación insuficiente de la encuesta sobre la satisfacción de los usuarios

106. Tras ejecutarse la fase de proyecto, será importante que los usuarios adopten las funciones de Umoja. La encuesta sobre la satisfacción de los usuarios de Umoja tiene por objeto comprender hasta qué punto están satisfechos con el sistema y el servicio. La encuesta podría reflejar y descubrir la experiencia y la percepción de los usuarios al usar el sistema a fin de mejorarlo y perfeccionarlo.

107. La Junta observó que la encuesta sobre la satisfacción de los usuarios se utilizó de manera selectiva para los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Las evaluaciones de la adopción entre los usuarios finales de la primera fase de la solución de gestión de la cadena de suministro (planificación de la retirada de Galileo), la solución de gestión del transporte y la solución de gestión del personal uniformado se realizaron en enero de 2018, abril de 2019 y marzo de 2021, respectivamente. De las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, se hicieron dos encuestas sobre la satisfacción de los usuarios, relativas a la gestión de la cadena de suministro y la gestión del personal uniformado.

108. La Junta opina que Umoja no es solo un proyecto de tecnología de la información, sino que también entraña una transformación organizativa e institucional. Las observaciones de los usuarios sobre el sistema son fundamentales para la mejora y el perfeccionamiento continuos de Umoja. Las modificaciones y mejoras del sistema a raíz de las observaciones de los usuarios también ayudan a potenciar la adopción del sistema entre ellos. Los beneficios que una organización prevé obtener de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales no se materializarán hasta que los usuarios hayan adoptado las nuevas aplicaciones y procesos y los usen de manera productiva.

109. La Junta recomienda que la administración continúe realizando encuestas sobre la satisfacción de los usuarios para cada solución de la Ampliación 2 de Umoja a fin de detectar esferas susceptibles de mejorarse y optimizarse aún más con miras a impulsar la adopción entre los usuarios.

110. La administración aceptó la recomendación.

C. Mejora continua

111. El Secretario General, en su informe final sobre la marcha del proyecto (A/76/386), indicó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con sus asociados institucionales, había pasado a concentrarse en realizar mejoras continuas y que, como parte de las mejoras continuas impulsadas por las necesidades institucionales, se estaban aprovechando oportunidades de integración y otras oportunidades de perfeccionamiento adicionales detectadas durante las fases de diseño y desarrollo.

112. Se informó a la Junta de que el marco de gobernanza y procesos para la mejora continua de Umoja estaba sometido al examen y control de la Junta de Cambios de Umoja, que proporciona actualizaciones periódicas al Comité de Gestión y el Comité Directivo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, según proceda, tras la conclusión del Comité Directivo de Umoja a fin en mayo de 2022. Las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas se definen en este marco.

113. Se informó a la Junta sobre la dirección estratégica de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, que se basa en una visión plurianual

que toma en consideración la naturaleza dinámica de la tecnología y la evolución de las necesidades institucionales. Por ejemplo, el Comité Directivo de Umoja aprobó el enfoque plurianual, ejemplificado por Umoja Analytics, una importante iniciativa de mejora continua emprendida por la División en 2021 que se llevará a cabo a lo largo de varios años.

114. Además, se facilitaron a la Junta los presupuestos por programas para Umoja y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales para el período comprendido entre 2020 y 2022 y se la informó de que la estrategia y los objetivos de la División para el ejercicio presupuestario se registraban en un componente de un subprograma en el proyecto de presupuesto por programas, lo cual es el proceso presupuestario habitual de la Secretaría. La solicitud presupuestaria anual incluye una evaluación de la situación actual de un programa, una estrategia plurianual y los objetivos previstos para dos años.

115. También se informó a la Junta de que la División tiene un programa de trabajo permanente que se define a partir de las solicitudes de cambio formuladas por los equipos institucionales a través de la estructura de gobernanza de cambios de Umoja, que es actualizada constantemente por los subgrupos funcionales. La planificación detallada de cada mejora continua forma parte de los planes de los equipos de la División. Habida cuenta de la complejidad de los cambios que se introducen, estos incluyen iniciativas plurianuales. Los planes de proyecto de las principales iniciativas de mejora continua se mantienen de manera independiente. El alcance de la mejora continua, desde el punto de vista funcional, se determina sobre la base de las necesidades institucionales, lo que a su vez define los entregables previstos. Las mejoras, desde una perspectiva sistémico-técnica, se basan en las hojas de ruta del producto asociadas a la arquitectura de soluciones.

116. Podrían tomarse como referencia las mejores prácticas vigentes para la mejora continua, como el modelo de mejora continua de Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 4 Foundation o el enfoque del ciclo de vida de la mejora continua de COBIT 2019¹. La Organización debe definir claramente la visión de “mejora continua” con una evaluación del estado actual desde la perspectiva de la capacidad de los procesos y establecer una meta que incluya una hoja de ruta clara para la mejora, tras un análisis de las deficiencias a fin de determinar posibles soluciones. Se podría preparar un plan que emplee soluciones viables y prácticas definiendo proyectos respaldados por análisis de rentabilidad justificables. Se podrían establecer objetivos de mejora, junto con factores decisivos para el éxito e indicadores clave del desempeño, a fin de medir los progresos en el logro de la visión y gestionar los riesgos, así como asegurar la obtención de beneficios y el control de los costos. Esta metodología habitual es un enfoque estructurado para aplicar mejoras continuas.

117. La Junta opina que la estrategia de Umoja lleva evolucionando desde 2020, y no se estaba desarrollando a largo plazo para abarcar todo el ciclo de vida del sistema, sino a efectos de la formulación del presupuesto anual. Habida cuenta de que Umoja no se sustituirá a corto plazo y seguirá siendo una inversión importante hasta 2030, la Organización debe coordinar a las partes interesadas pertinentes a fin de continuar elaborando un plan consolidado a largo plazo para la mejora continua de Umoja que incluya una visión integral y largoplacista, armonizada con las necesidades institucionales futuras de los subgrupos funcionales, a fin de garantizar la ejecución de la estrategia, que debería dar cabida a la mejora continua y abarcar las visiones y objetivos de las principales esferas institucionales, las necesidades de recursos, una hoja de ruta, hitos, entregables e indicadores clave del desempeño. Ese plan a largo plazo podría incorporar además recursos tecnológicos y la gestión institucional en los

¹ ISACA, *COBIT 2019 Implementation Guide: Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution* (Schaumburg, Illinois, 2018).

servicios ofrecidos en Umoja a fin de velar por que los costos futuros se mantengan bajo control encontrando soluciones técnicamente viables y rentables, lo que haría que Umoja siguiera siendo un elemento facilitador clave del cambio en toda la Organización y contribuiría a maximizar el valor creado al optimizar la utilización de los recursos y mitigar los riesgos.

118. Además, en diciembre de 2021, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones realizó una encuesta entre el personal de las Naciones Unidas, con el objeto de obtener información sobre las oportunidades y dificultades en la esfera de la tecnología de la información y las comunicaciones, la cual recibió 3.598 respuestas de 87 entidades. Los participantes en la encuesta consideraban que Umoja era una de las cinco herramientas de mayor importancia entre los servicios básicos de tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría, pero se calificó en el nivel más bajo en cuanto a facilidad de uso y apoyo en general.

119. La Junta también opina que un componente esencial de la mejora continua de Umoja es la experiencia que tienen los usuarios finales cuando interactúan con el servicio de Umoja. En ese sentido, la administración debe recoger observaciones de los usuarios finales sobre su experiencia con Umoja haciendo encuestas periódicas entre ellos por los canales de comunicación actuales a fin de definir las necesidades de mejora continua partiendo de la base de usuarios, lo cual podría mejorar cada vez más la experiencia de estos.

D. Gestión de los cambios

Falta de mantenimiento oportuno del calendario de gestión de cambios

120. En Umoja, un cambio se define como la adición, modificación o eliminación de cualquier elemento que podría incidir de manera directa o indirecta en Umoja, y se clasifica en las solicitudes de cambio como mejora continua, operación, incidente, solicitud interna o plan de trabajo. La gestión de cambios es el proceso que vela por que todos los cambios se tramiten de manera controlada. El objetivo principal de la gestión de cambios es facilitar la aplicación rápida y fiable del cambio en la institución y mitigar el riesgo de que repercuta de manera negativa en la estabilidad o integridad del entorno modificado. Cuando el proceso de gestión de cambios es sólido, la administración tiene la seguridad de que solo se implementan en el entorno de producción cambios autorizados y ensayados de los sistemas y las infraestructuras, según lo previsto y aprobado.

121. La Organización ha establecido un marco de gobernanza para la gestión de las solicitudes de cambio y un marco de procesos al implementar la solución de gestión de requisitos de SAP Solution Manager (SolMan), una herramienta de SAP que maneja el proceso de gestión de cambios para facilitar las actividades institucionales en la gestión del ciclo de vida de las aplicaciones de Umoja y sustituye a la herramienta denominada Rapport, que se usaba para gestionar las solicitudes de cambio antes de 2018. Una vez que la Organización aprueba un documento de necesidades institucionales, se crea el documento de necesidades de tecnología de la información correspondiente. El estado de ambos documentos queda registrado para garantizar que cada parte interesada conozca el estado de los respectivos cambios.

122. La Junta observó que las solicitudes de cambio se organizaban con referencia a un criterio de priorización, y las fechas de las actividades importantes de gestión de cambios se gestionaban y registraban en SolMan, entre ellas el plazo previsto de implementación, la fecha de implementación y la fecha de aceptación. El plazo previsto de implementación es la fecha en que la institución y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales acordaron que se

implementaría la solicitud de cambio; la fecha de implementación es aquella en que la solicitud de cambio se puso realmente en producción; y la fecha de aceptación es la fecha en que los subgrupos funcionales o la Junta de Cambios de Umoja aprueban un documento de necesidades institucionales, junto con el correspondiente documento de necesidades de tecnología de la información. Se desarrolló un panel de necesidades institucionales para vigilar el estado de las solicitudes de cambio de manera integral.

123. La Junta analizó las 326 solicitudes de cambio aprobadas en SolMan al 7 de abril de 2022 y observó que, entre ellas, 141 no se habían implementado más de 30 días después del plazo previsto de implementación, hasta un máximo de 434 días, y las fechas de aceptación de 30 solicitudes de cambio fueron posteriores a ese plazo. Además, el tiempo promedio de tramitación fue de 163 días para las solicitudes de cambio aceptadas, frente a los 62 días de las implementadas. Se ofrecen detalles en el cuadro 2.

Cuadro 2
Calendario de solicitudes de cambio, por estado

| Estado | Total | Retrasadas ^a | Número de retrasadas por prioridad ^d | | | | Fecha de aceptación después del plazo previsto de implementación ^c | Tiempo de tramitación (en días) ^d | |
|---------------------------|------------|-------------------------|---|-----------|-----------|----------|---|--|-----------|
| | | | Muy alto | Alto | Mediano | Bajo | | Máximo | Promedio |
| Implementada ^e | 245 | 88 | 13 | 38 | 33 | 4 | 19 | 359 | 62 |
| Aceptada ^f | 81 | 53 | 6 | 23 | 24 | – | 11 | 434 | 163 |
| Total | 326 | 141 | 19 | 61 | 57 | 4 | 30 | 434 | 88 |

Fuente: Panel de necesidades institucionales al 7 de abril de 2022.

^a Número de solicitudes de cambio no implementadas en un plazo de 30 días después del plazo previsto de implementación.

^b Número de solicitudes de cambio no implementadas en un plazo de 30 días después del plazo previsto de implementación, por prioridad.

^c Número de solicitudes de cambio cuya fecha de aceptación es posterior al plazo previsto de implementación.

^d Número de días en que la fecha de aceptación precede a la fecha de implementación de la solicitud de cambio o la fecha de auditoría.

^e Se implementa la solicitud de cambio en el entorno de producción.

^f La solicitud de cambio es aceptada por el subgrupo funcional o la Junta de Cambios de Umoja y está pendiente de ser implementada en el entorno de producción.

124. La administración explicó que no podía dar por sentado que todas las solicitudes de cambio procederían como se había previsto inicialmente. El plazo previsto de implementación no era fijo y estaba sujeto a cambios. Los tiempos de tramitación entrañaban más detalles y se necesitaría una evaluación más exhaustiva para analizar la fecha de implementación. Algunas solicitudes de cambio con un tiempo de tramitación elevado se habían trasladado a producción mucho antes, pero el estado del documento de necesidades de tecnología de la información permanecía abierto, ya que había documentos de cambio que debían cerrarse o cancelarse. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con los equipos institucionales, examinaba el estado de las solicitudes de cambio en reuniones periódicas, pero el plazo previsto de implementación no se actualizaba en consecuencia en SolMan.

125. La Junta opina que el principio básico de la gestión de cambios es la prestación de servicios y soluciones idóneos, de manera oportuna y acorde al presupuesto, con los que se obtengan los beneficios previstos. Una vez aceptada la solicitud de cambio

institucional, es necesario planificar y registrar claramente la implementación. Los datos que figuran en SolMan deben registrarse con gran calidad y con las aprobaciones debidas para que proporcionen una base para el seguimiento, la supervisión y la presentación de informes, y para que ayuden a las partes interesadas a coordinar de manera efectiva las asignaciones de recursos institucionales con el proceso de gestión de cambios.

126. La Junta recomienda que la administración mantenga el calendario de gestión de cambios en la herramienta SAP Solution Manager de manera oportuna para que refleje actualizaciones del estado de las solicitudes de cambio y para mejorar la supervisión de su aplicación.

127. La administración aceptó la recomendación.

E. Control de aplicación

Verificación de datos insuficiente entre Umoja e Inspira

128. En el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto, se indicó que la integración de Umoja e Inspira, que permitiría buscar números de índice de los usuarios directamente en Inspira, se implementaría en el cuarto trimestre de 2021.

129. La Junta observó que la fecha de puesta en producción de la interfaz se había actualizado a abril de 2022. Umoja e Inspira son las principales fuentes de datos del sistema de depósito de datos institucionales en el ámbito administrativo. Inspira, el sistema institucional de gestión del aprendizaje, se utiliza para la gestión electrónica del desempeño, la contratación electrónica y la capacitación. Los datos maestros de Inspira se crean automáticamente a partir de los transferidos desde Umoja. Tan pronto como un nuevo miembro del personal se incorpora a Umoja, sus datos se incluyen en Inspira como parte de la transferencia diaria de datos de Umoja a Inspira.

130. La Junta comparó los datos maestros de recursos humanos al 29 de marzo de 2022 procedentes del sistema del Componente Institucional ERP de Umoja e Inspira, y encontró 1.715 casos donde existían incoherencias entre Umoja e Inspira en lo tocante a la situación laboral, el nombre, la nacionalidad, la fecha de nacimiento y el sexo.

131. La Junta opina que es fundamental asegurarse de que el registro de los datos maestros en el sistema sea preciso y completo mediante una gestión eficaz. Unos datos maestros de recursos humanos precisos y coherentes son esenciales para los procesos de gestión de los recursos humanos. La discrepancia entre los datos maestros de Umoja e Inspira supone un riesgo importante para la fiabilidad de los datos que figuran en esos sistemas y su uso como fuentes de datos para fines de inteligencia institucional.

132. La Junta recomienda que la administración establezca un mecanismo de verificación de datos para la interfaz entre Umoja e Inspira, con carácter trimestral, para los campos de datos detectados.

133. La administración aceptó la recomendación.

Deficiencias en la gestión de los datos maestros de subvenciones

134. En el capítulo 3 de la guía práctica para crear datos maestros de subvenciones, el valor de la subvención se define como su valor total en la moneda establecida en el acuerdo con el donante, incluidos los costos directos e indirectos. Se informó a la Junta de que si las reglas de facturación de la subvención eran “20 Unconditional -

cash” y “50 Conditional - cash”, la subvención estaba asociada al acuerdo con el donante y los campos de valor de la subvención en los datos maestros correspondientes deberían ajustarse a lo dispuesto en dicho acuerdo.

135. La Junta analizó los datos maestros de subvenciones cuando se trataba de subvenciones para la movilización de recursos o simples y las reglas de facturación eran “20 Unconditional - cash” y “50 Conditional - cash” en Umoja, y observó los siguientes problemas en los datos maestros correspondientes:

a) En cuanto al campo del valor de la subvención, había 253 subvenciones en que ese valor registrado era inferior o igual a un dólar de los Estados Unidos, lo que no coincidía con el importe reflejado en el acuerdo con el donante. El saldo de caja de esas subvenciones ascendía a 102,72 millones de dólares al 12 de abril de 2022;

b) Respecto del campo del importe total de facturación, había 739 subvenciones en que ese valor era inferior o igual a un dólar de los Estados Unidos, lo que no coincidía con el importe de la donación reflejado en el acuerdo con el donante. El saldo de caja de esas subvenciones ascendía a 161,96 millones de dólares al 12 de abril de 2022.

136. Se informó a la Junta de que la guía práctica mencionada se creó en un principio para el despliegue de los Fundamentos de Umoja y debería actualizarse conforme a las observaciones sobre consideraciones de escenarios específicos. El campo del valor de la subvención de los datos maestros de subvenciones en Umoja es un campo de referencia y no se ha vinculado a la contabilización financiera; normalmente, el usuario añade a este campo el valor equivalente en dólares de los Estados Unidos de las subvenciones para la movilización de recursos, pero no forma parte de los controles del sistema. Las contabilizaciones de los ingresos financieros en el libro mayor eran la representación más exacta del importe de las subvenciones y, por tanto, se usaban para diversos requisitos de presentación de informes y paneles.

137. La Junta considera que resulta esencial disponer de datos maestros de subvenciones exactos para gestionar las contribuciones voluntarias, y la utilidad de Umoja para mejorar la toma de decisiones depende de la calidad de los datos. Mediante el valor de la subvención o el importe total de facturación, la entidad podría analizar las donaciones prometidas y efectivas de los donantes, y seguir gestionando y supervisando las actividades de recaudación de fondos y no limitarse a controlar las contabilizaciones financieras en Umoja.

138. La Junta recomienda que la administración examine y rectifique, según proceda, los valores de subvenciones o importes totales de facturación inexactos encontrados en los datos maestros de subvenciones, y actualice las guías prácticas con orientaciones adicionales para reforzar el proceso, según sea necesario.

139. La administración aceptó la recomendación.

IV. Apoyo y perfeccionamiento

A. Función analítica

140. El Secretario General, en su informe final sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/76/386), indicó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales y los subgrupos funcionales habían colaborado a través del proyecto de inteligencia institucional de las Naciones Unidas para que hubiera modelos de datos de alta calidad y certificados de forma

centralizada. Además, indicó que su estrategia de datos definía el análisis como el uso de datos para entender mejor qué pasó, por qué, qué puede pasar después y cómo responder. Umoja Analytics serviría de base para que los Estados Miembros accedieran a datos más exhaustivos, sustituiría gradualmente en toda la Secretaría a múltiples plataformas de presentación de informes de inteligencia institucional más antiguas y que se solapaban y ofrecería capacidad predictiva y respuestas a posibles situaciones para mejorar la adopción de decisiones y ayudar a los Estados Miembros a analizar el programa de trabajo en general.

141. Se informó a la Junta de que el proyecto de inteligencia institucional de las Naciones Unidas era un modelo de gobernanza al que correspondía la creación de modelos de datos certificados, que se usarían en Umoja Analytics para desarrollar paneles y para funciones avanzadas de análisis. Se estaba actualizando la plataforma de inteligencia institucional (SAP BOBJ), que era la única que sería sustituida por Umoja Analytics, con SAP Analytics Cloud. Los planes principales de trabajo actuales de Umoja Analytics incluían el desarrollo de paneles institucionales, la migración del módulo de inteligencia institucional de Umoja a Umoja Analytics y el despliegue de funciones de análisis en autoservicio. Los paneles institucionales comprendían el portal de los Estados Miembros para recursos humanos y el portal de apoyo del personal uniformado, así como el panel de seguimiento y presentación de informes para los asociados en la ejecución.

142. Además, se informó a la Junta de que 135 Estados Miembros tenían acceso al portal de cuotas de los Estados Miembros, mientras que los 58 restantes (el 30 %) no habían solicitado el acceso a ese portal.

143. La Junta opina que, habida cuenta de que se está planificando el despliegue de otros portales para los Estados Miembros, la administración debe seguir adoptando medidas para hacer que los Estados Miembros usen el portal de cuotas, a fin de cumplir el compromiso de no dejar a nadie atrás por medio de la inclusión digital y derivar beneficios máximos del portal de cuotas.

Falta de prioridad finalizada para certificar los modelos de datos con elevada frecuencia de uso

144. La Junta analizó durante un año la frecuencia de uso de los 770 modelos de datos de inteligencia institucional existentes a marzo de 2022, entre ellos 191 modelos de datos certificados de inteligencia empresarial de las Naciones Unidas, y observó que la frecuencia de uso variaba entre 1.152.975 usos y ninguno, con un promedio de 15.022. La Junta observó además que solo estaban certificados 3 de los 10 modelos de datos más utilizados, pero 10 modelos de datos que se habían certificado en 2020 se habían usado en menos de 10 ocasiones.

145. La administración explicó que los criterios de prioridad sugeridos para el análisis y examen ya se habían distribuido y documentado mediante las actas de las reuniones de la junta de inteligencia institucional de las Naciones Unidas y se incluirían en el proyecto de procedimientos operativos estándar del proyecto de inteligencia institucional de las Naciones Unidas.

146. La Junta opina que la frecuencia de uso es un factor importante que refleja las necesidades institucionales en la práctica, y es necesario publicar oficialmente y aplicar criterios de prioridad para certificar los modelos de datos que se usan con mucha frecuencia, lo que podría proporcionar aseguramiento de la calidad y una referencia más fiable para adoptar decisiones, y maximizar el beneficio de los recursos asignados al proyecto de inteligencia institucional de las Naciones Unidas.

147. La Junta recomienda que la administración finalice el procedimiento operativo estándar de inteligencia institucional de las Naciones Unidas de

manera oportuna y considere de alta prioridad la certificación de los modelos de datos que se usen con gran frecuencia.

148. La administración aceptó la recomendación.

B. Apoyo en la etapa de producción

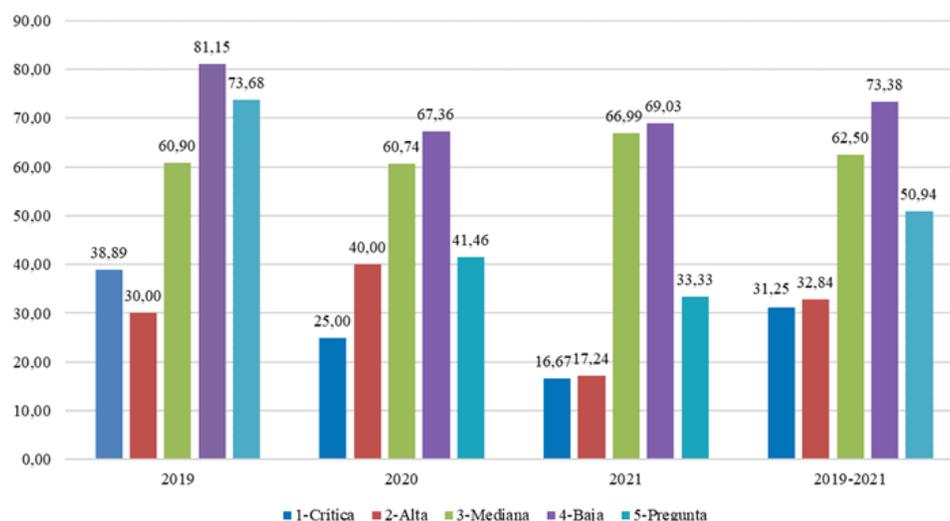
149. El Secretario General, en su cuarto informe sobre la marcha del proyecto (A/67/360), indicó por primera vez que el modelo de apoyo posterior a la producción para Umoja iniciaría sus tareas a más tardar en julio de 2013. No obstante, en su quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/68/375), el Secretario General solo preveía este modelo de apoyo posterior a la producción e indicó que en el sexto informe sobre la marcha del proyecto (A/69/385) se presentaría una estructura orgánica detallada, así como una descripción de las funciones y responsabilidades y de los procedimientos operativos estándar. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto (A/71/390), el Secretario General dijo que las disposiciones de apoyo a la producción incluían un modelo de asistencia a los usuarios, lo cual indicaba que el modelo de apoyo a la producción había funcionado, salvo algunos riesgos detectados. El actual modelo de apoyo a la producción de Umoja, de cuatro niveles, que se definió en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/75/386), entraña una responsabilidad compartida entre la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y las dependencias pertinentes, con la supervisión de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

Falta de actualizaciones oportunas del procedimiento operativo estándar para el apoyo a la producción

150. La Junta observó que se desarrolló un panel informativo visual para vigilar la resolución de las solicitudes de servicio presentadas por los usuarios finales por medio del modelo de cuatro niveles de apoyo a la producción. Si bien en los dos últimos años se han creado y cerrado solicitudes de servicio y órdenes de trabajo en un flujo constante, la Junta observó los siguientes problemas:

a) En el apartado 4.7 del documento titulado “Umoja production support in iNeed: guidelines and standard operating procedures” se define el acuerdo de prestación de servicios según la prioridad (“crítica”, “alta”, “mediana” o “baja”) y los tiempos de respuesta meta y resolución meta correspondientes. Si bien la tasa general de cumplimiento de los acuerdos de prestación de servicios fue del 63 % entre 2019 y 2021, la tendencia de cumplimiento para las prioridades “crítica”, “alta” y “pregunta” ha descendido bruscamente desde 2019. En la figura II se ofrece información detallada. Asimismo, la prioridad de “pregunta” no estaba definida en los procedimientos operativos estándar;

Figura II
Tasa de cumplimiento de los acuerdos de prestación de servicios, por prioridad (2019-2021)



Fuente: Panel de apoyo a la producción de Umoja.

b) Aunque la acumulación de solicitudes de servicio no resueltas no dejó de reducirse desde el 1 de enero de 2020 hasta el 30 de marzo de 2022, desde un máximo de 3.887 solicitudes hasta 1.604, las solicitudes acumuladas existentes relacionadas con diferentes subesferas o asignadas a diferentes niveles seguían teniendo un ciclo de vida más largo que el plazo de resolución meta, con un promedio de 385 días en general y, en el caso más extremo, 1.817 días en las subesferas de organización y gestión de plazas. Los distintos niveles demostraron diferentes capacidades y aptitudes para resolver las solicitudes atrasadas. En el cuadro 3 se facilitan más detalles. Además de los cuatro niveles, el actual modelo de apoyo a la producción también incluía otros, como el “nivel 1b”, establecido por los lugares de destino más grandes (por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, etc.). Si bien las solicitudes de servicio enviadas al nivel 1b o desde él se incluyeron en el panel de apoyo a la producción de Umoja, sus actividades no se llevaron a cabo bajo la supervisión de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

Cuadro 3

Ciclo de las solicitudes de servicio atrasadas, por nivel

| | Nivel 1 | Nivel 1b | Nivel 2a | Nivel 2b | Nivel 3 |
|---|---------|----------|----------|----------|---------|
| Número de solicitudes de servicio atrasadas | 1 149 | 193 | 2 | 224 | 36 |
| Duración media (en días) | 292 | 477 | 10 | 685 | 1 045 |

Fuente: Panel de apoyo a la producción de Umoja al 30 de marzo de 2022.

151. La Junta también observó que la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales no había celebrado reuniones mensuales de coordinación sobre el apoyo a la producción de Umoja para asumir la responsabilidad de supervisión en 2021, pese a que el apoyo a la producción era supervisado por la

División, que también estaba a cargo del nivel 3. Tampoco se actualizó el documento “Umoja production support in iNeed: guidelines and standard operating procedures” publicado en 2019 para definir el mecanismo de supervisión.

152. La administración explicó que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones estaba preparando una propuesta para consolidar y simplificar las operaciones del Servicio Global de Asistencia a los Usuarios, que incluiría el examen del actual modelo de apoyo a la producción de Umoja y su optimización. Debido a las múltiples prioridades enfrentadas en el primer año de funcionamiento de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con las dificultades para afrontar la rotación del personal y las vacantes, la División no estuvo en condiciones de celebrar las reuniones mensuales de coordinación sobre el apoyo a la producción de Umoja en 2021. Esas reuniones se llevaban celebrando desde el segundo trimestre de 2022, la primera de ellas el 29 de abril de 2022. La función dentro de la División que realizaba la actividad de supervisión era independiente y no formaba parte del nivel 3.

153. La Junta opina que es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de las repercusiones de las solicitudes atrasadas a largo plazo y finalizar las solicitudes de servicio dentro del plazo de resolución meta a fin de seguir mejorando la satisfacción de los usuarios. También es necesario actualizar los procedimientos operativos estándar, ya que carecen de algunos elementos fundamentales, como una definición de la prioridad “pregunta”, la rendición de cuentas por incumplir los compromisos contraídos en el acuerdo de prestación de servicios y un mecanismo de supervisión, así como otros cambios resultantes de la integración de Umoja.

154. La Junta recomienda que la administración evalúe el actual modelo de apoyo a la producción de Umoja, documente claramente un mecanismo de supervisión y rendición de cuentas para atender las solicitudes de servicio como exige el acuerdo de prestación de servicios y actualice en consecuencia los procedimientos operativos estándar de apoyo a la producción.

155. La administración aceptó la recomendación.

C. Capacitación

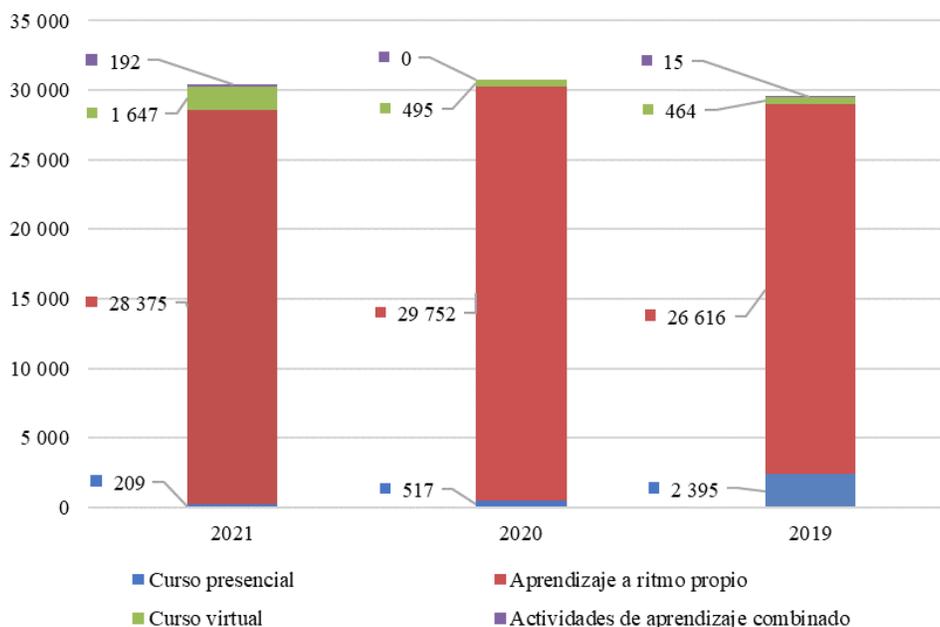
156. El Secretario General, en su informe final sobre la marcha del proyecto, indicó que la responsabilidad del diseño, el desarrollo y la impartición de la capacitación sobre Umoja se traspasó al Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional a partir del 1 de enero de 2021, si bien cada una de las esferas institucionales seguía siendo responsable del contenido correspondiente. Cada esfera institucional ofrecía conocimientos especializados y mentoría a toda la Secretaría, mientras que el Servicio proporcionaba conocimientos y asesoramiento sobre el diseño y el desarrollo de actividades didácticas, la evaluación de las necesidades de aprendizaje, la definición del alcance y la medición de la eficacia y el impacto. A fin de integrar Umoja en las ofertas y objetivos de capacitación operacional más amplios para lograr la máxima eficacia y repercusión, el Servicio elaboró una estrategia de aprendizaje de Umoja para 2021-2025.

157. Se informó a la Junta de que, al 31 de diciembre de 2021, había 247 cursos publicados sobre Umoja que cubrían 25 esferas funcionales, con una duración total de 2.009 horas. De los 247 cursos, 150 dedicados a los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja estaban alojados en el sistema de gestión del aprendizaje Inspira, donde se ofrecían cursos de capacitación introductorios por computadora en formato PowerPoint, mientras que los 97 cursos restantes, que cubrían 10 esferas temáticas de la Ampliación 2 de Umoja, estaban alojados en el sistema de gestión del aprendizaje

iLearn en forma de videos interactivos de simulación y guías didácticas conexas. Aparte de los cursos mencionados, había otros 12 cursos de aprendizaje electrónico sobre recursos humanos de Umoja alojados en la plataforma Blue Line de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y el sistema de gestión del aprendizaje del Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional.

158. La Junta examinó el número de cursos sobre Umoja completados por el personal entre 2019 y 2021 y observó que esa cifra se mantuvo relativamente estable, con 29.490 en 2019, 30.764 en 2020 y 30.423 en 2021. Había cuatro tipos principales de cursos, a saber, cursos presenciales, aprendizaje a ritmo propio, cursos virtuales y actividades de aprendizaje combinado. Los cursos a ritmo propio eran los más populares porque estaban disponibles en todo el mundo, sin importar la zona horaria ni la ubicación del alumnado. En la figura III se muestran la distribución y la tendencia de cada tipo en los tres últimos años.

Figura III
Número de cursos de capacitación sobre Umoja completado entre 2019 y 2021, por tipo



Fuente: Datos sobre capacitación proporcionados por el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional.

Recursos para la capacitación almacenados de forma no centralizada y desarrollados en formatos no estándar del sector

159. La Junta señaló que los cursos sobre Umoja mencionados y otras ofertas de capacitación, como las guías prácticas, estaban alojados en diversos sistemas de gestión del aprendizaje y sitios web de la Secretaría de las Naciones Unidas, entre ellos iSeek, el sitio web público de Umoja, el sistema de gestión del aprendizaje Inspira, el sistema de gestión del aprendizaje iLearn, la plataforma Blue Line de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, YouTube, la plataforma SharePoint de las Naciones Unidas, el portal Knowledge Gateway y muchos otros lugares. En la estrategia de aprendizaje se propuso reunir los cursos de capacitación y los materiales de referencia sobre Umoja en un solo lugar, denominado

Centro de Aprendizaje de Umoja, a fin de afrontar ese problema, pero la propuesta carecía de un plan de aplicación detallado.

160. La Junta también observó que algunos cursos sobre la Ampliación 2 de Umoja aún no estaban del todo disponibles en el sistema de gestión del aprendizaje iLearn, como los sistemas de gestión de conferencias y eventos, y algunos materiales de capacitación en iLearn todavía se proporcionaban en el formato tradicional de documento portátil (PDF).

161. A la Junta le preocupa que esa dispersión de los recursos para la capacitación, que carecen de un repositorio central, podría causar confusión entre los grupos de usuarios del aprendizaje respecto de dónde acceder a los cursos de aprendizaje y materiales de capacitación adecuados sobre Umoja. Además, iLearn se desarrolló en el contexto de la transición del aprendizaje con instructor al impartido principalmente en línea. Es posible que algunos cursos de capacitación que todavía se imparten en un formato tecnológico tradicional no se adapten bien a los estándares actuales del sector para el diseño de cursos de capacitación ni a los avances en las tecnologías y enfoques de aprendizaje, lo cual podría reducir la eficacia de la capacitación sobre Umoja.

162. La administración explicó que la selección de la plataforma dependía en gran medida de sus fortalezas, los objetivos del curso y las metodologías. Había un proyecto piloto para evaluar los sistemas de gestión del aprendizaje existentes en las Naciones Unidas, entre ellos diversos sistemas dedicados a Umoja, que estaba previsto que concluyera en el cuarto trimestre de 2022. Hace poco, el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional preparó un catálogo en línea de cursos sobre Umoja como paso transitorio, que está en espera de publicarse.

163. Además, se informó a la Junta de que el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional se enfrentaba a varias dificultades para migrar e integrar las plataformas existentes de capacitación sobre Umoja. Esa migración e integración no solo entrañarían la compleja coordinación entre las distintas partes interesadas y el rediseño de algunos cursos y modalidades de impartición, y requerirían una mayor coherencia en cuanto a las ofertas y soluciones de aprendizaje existentes, sino que también necesitarían tiempo, conocimientos y recursos.

164. La Junta opina que, dados los importantes avances en las tecnologías y enfoques de aprendizaje, especialmente teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas y funcionales de determinadas plataformas de aprendizaje, es necesario migrar e integrar los sistemas de gestión del aprendizaje inconexos. El desarrollo del Centro de Aprendizaje de Umoja, incluido un plan de aplicación detallado, es una forma proactiva de resolver la situación actual de fragmentación de los recursos. El Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional debe desempeñar un papel fundamental, en coordinación con diversas esferas funcionales, para formular un plan de aplicación detallado a fin de realizar progresos en el objetivo de concentrar el aprendizaje relacionado con Umoja en un único lugar.

165. La Junta recomienda que la administración aplique los enfoques descritos en la estrategia de aprendizaje de Umoja al diseñar cursos de capacitación, entre otros el uso de soluciones de diseño estándar del sector según los diferentes objetivos de aprendizaje, así como el despliegue de un punto de acceso único de los usuarios a toda la capacitación operacional con un plan de aplicación detallado y con plazos, basado en la evaluación global de los recursos para la capacitación de Umoja.

166. La administración aceptó la recomendación.

D. Seguridad de la información

167. Respecto de la gestión de la seguridad de la información, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales es responsable de la seguridad relacionada con las aplicaciones, mientras que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se responsabiliza de la seguridad relacionada con la infraestructura. El sistema Umoja y la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones conexas (es decir, los servidores, la red de área de almacenamiento y las copias de seguridad) se encuentran principalmente en el Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas en Valencia (España) y Brindisi (Italia).

168. Según los procedimientos de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas para planificar la recuperación en casos de desastre, se debe ensayar o simular periódicamente el plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (al menos una vez al año) a fin de determinar la eficacia del plan y el grado de preparación de la Organización para ejecutarlo, y las funciones y responsabilidades de recuperación en tales situaciones también deben examinarse y revisarse anualmente.

169. La Junta examinó las simulaciones de recuperación en casos de desastre que se han realizado para el sistema Umoja desde que los Fundamentos de Umoja entraron en funcionamiento en 2015 y señaló que hubo dos en 2017 y 2020, respectivamente, y un ensayo teórico en 2019. Tres de los cuatro indicadores de tiempo de recuperación registrados en las dos simulaciones de recuperación en casos de desastre, con un promedio de 17 horas y 29 minutos, excedieron ampliamente el objetivo de 8 horas. No se realizaron ensayos ni simulaciones en 2018 y 2021. Además, el plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura de Umoja no se había actualizado desde octubre de 2020, y algunos de sus elementos clave estaban desfasados. Por ejemplo, un miembro clave del personal en los equipos de recuperación en casos de desastre de la infraestructura llevaba sin trabajar para Umoja desde diciembre de 2020.

170. La administración explicó que la lista de contactos en el plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura de Umoja se había actualizado a raíz de la solicitud de la Junta en abril de 2022. Asimismo, ese plan se actualizaría por completo con una simulación de recuperación en casos de desastre de la infraestructura en 2022, una vez que se hubiera incorporado al plan la experiencia adquirida en la simulación que se realizó en 2020.

171. La Junta también examinó el plan de continuidad de las operaciones, y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales proporcionó uno oficial, firmado el 29 de abril de 2022, a solicitud de la Junta, el cual reemplazó el proyecto de plan no firmado que se publicó en 2020. El plan no se ha actualizado anualmente, según la frecuencia establecida en el proyecto de plan de continuidad de las operaciones de 2020.

172. La administración explicó que algunos factores singulares habían contribuido a retrasar la actualización del plan de continuidad de las operaciones, entre ellos la integración de Umoja, la conclusión del proyecto y las operaciones iniciales de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales.

173. La Junta opina que es de suma importancia que el plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura se actualice con la información más reciente y se ensaye o simule al menos una vez al año, con métodos opcionales para verificar su eficacia. Asimismo, es esencial que el plan de continuidad de las operaciones se examine y apruebe de manera debida a fin de garantizar que se puedan seguir prestando servicios básicos de manera eficiente en caso de desastre grave.

174. Mientras tanto, la Junta señaló que nueve riesgos de alto nivel detectados se iban a afrontar en siete solicitudes de servicio en 2021. No obstante, al 12 de abril de 2022, cinco de las siete solicitudes seguían abiertas o en curso y no se habían resuelto por completo, durante un promedio de 23 meses.

175. La Junta opina que, a la par que el proceso de mejora continua, pueden surgir nuevas vulnerabilidades y ciberataques. Por tanto, la seguridad de la información de Umoja requiere una protección oportuna, que comprenda la eliminación o mitigación a tiempo de los riesgos elevados; ensayos o simulaciones periódicos del plan de recuperación en casos de desastre; la actualización de la información que figura en el plan de continuidad de las operaciones; y un plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura que se examine de manera periódica y se apruebe debidamente. Habida cuenta de que hay una recomendación similar y conexas en vías de aplicación, la Junta reitera la importancia de actualizar, ensayar o simular el plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura como mínimo una vez al año.

V. Beneficios y costos

A. Obtención de beneficios

176. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en su informe sobre el quinto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/68/7/Add.7](#)), subrayó la necesidad de elaborar planes creíbles de obtención de beneficios a fin de asegurar que se obtuvieran los beneficios previstos en 2013. En ese momento, la Comisión Consultiva se mostró preocupada por los insuficientes progresos realizados y solicitó a la administración que concluyera sin demora el plan de obtención de beneficios año tras año hasta 2020.

177. El Secretario General, en su 11º informe sobre la marcha del proyecto ([A/74/478](#)), indicó que en 2018 se elaboró un plan de obtención de los beneficios de Umoja teniendo en cuenta las recomendaciones de la Junta de Auditores, y se actualizó en 2019 en consonancia con “United to Reform: Benefits Management Framework” (versión 2.5 de junio de 2019). El Secretario General, en su informe final sobre la marcha del proyecto ([A/76/386](#)), indicó que el Comité Directivo de Umoja había aprobado el plan de obtención de beneficios en 2020.

No se han actualizado los beneficios cuantitativos acumulados

178. Respecto del plan de obtención de beneficios, se informó a la Junta de que las eficiencias previstas en conexión con Umoja, que se habían calculado sobre la base del equivalente a tiempo completo aplicado a todo el abanico de operaciones de la Organización, se plasmaban como reducciones relacionadas y no relacionadas con puestos en las solicitudes presupuestarias de los departamentos, oficinas y misiones. Los beneficios cuantitativos globales entre 2013 y 2021 solicitados por la Asamblea General se presentaron por primera vez en 2017 en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)), en el que se indicaba que los beneficios acumulados, que ascendían a 671,2 millones de dólares, se habrían materializado a finales de 2021. Una vez deducidos los 33,6 millones de dólares correspondientes al total de los beneficios estimados en el presupuesto ordinario de 2020-2021 y los presupuestos de mantenimiento de la paz de 2020/21, los últimos beneficios cuantitativos presentados en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/75/386](#)) y el plan de obtención de beneficios en 2020 indicaban que, para 2021, se habrían obtenido beneficios acumulados estimados por valor de 624,4 millones de dólares y beneficios máximos, anualizados y recurrentes

por valor de 126,6 millones de dólares. En el informe final sobre la marcha del proyecto no se mostraron beneficios cuantitativos actualizados ni revisados.

179. En su séptimo informe sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales (A/73/169), la Junta señaló que se habían comprobado varias cifras de cálculos detallados para validar el monto declarado de los beneficios, e indicó que se habían incluido muchas hipótesis de diferentes procesos sin aportar documentación justificativa adecuada.

180. La Junta opina que, habida cuenta de la importante inversión en el sistema Umoja, es necesario medir, actualizar y comunicar a los Estados Miembros los beneficios globales en lugar de mostrarlos como reducciones estimadas en las solicitudes presupuestarias. El uso de beneficios acumulados no actualizados no puede ofrecer garantía suficiente de que se reflejen con exactitud los beneficios cuantitativos realistas que se han logrado.

El examen y seguimiento de los beneficios no se han llevado a cabo como se había solicitado

181. El Grupo de Trabajo sobre Beneficios se estableció, conforme al plan de obtención de beneficios, para supervisar los progresos realizados en la obtención de beneficios en relación con las mejoras continuas de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y su implementación. Se ha creado un mecanismo en el que las esferas institucionales, a través de los subgrupos funcionales, determinan cuáles serán los beneficios derivados de las mejoras propuestas al sistema Umoja y se comprometen a hacer un seguimiento de los progresos realizados en el logro de esos beneficios e informar al respecto. El Grupo de Trabajo sobre Beneficios hace un seguimiento periódico de las solicitudes de cambio, que son aprobadas por los subgrupos funcionales o la Junta de Cambios de Umoja con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, y el Grupo de Trabajo sobre Beneficios informa periódicamente a la Junta de Cambios de Umoja y el Comité Directivo de Umoja en sus reuniones.

182. La Junta señaló que, según lo previsto, el Grupo de Trabajo sobre Beneficios determinaría y evaluaría los beneficios cualitativos de la Ampliación 2 de Umoja desde el primer trimestre de 2021 hasta la segunda mitad de 2022 e incluiría seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. El Grupo de Trabajo sobre Beneficios se reunió en ocho ocasiones para acordar las responsabilidades, establecer procesos y empezar a registrar los beneficios de las soluciones de gestión de la cadena de suministro y gestión del personal uniformado. No se habían examinado como estaba previsto cuatro soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. Además, todavía no se ha programado un examen de los beneficios originales de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja.

183. La Junta está preocupada por el riesgo de que no se cumpla según lo previsto el calendario para examinar los beneficios de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja.

184. La administración explicó que, si bien para diciembre de 2020 se habían entregado todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, no era todavía posible llevar a cabo la labor de seguimiento y obtención de los beneficios para estas soluciones a raíz de factores como el despliegue escalonado de algunas funciones y la labor preliminar de integración. Además, la decisión de examinar los beneficios originales de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja correspondía al Grupo de Trabajo sobre Beneficios. Estaba previsto empezar a presentar informes sobre beneficios de la Ampliación 2 de Umoja en el período 2022-2023.

185. La Junta también señaló que el Grupo de Trabajo sobre Beneficios había definido 44 mejoras que ofrecían importantes beneficios a la Organización. Al examinar una propuesta de mejora, se debería dar el seguimiento solicitado a las solicitudes de cambio aprobadas por la Junta de Cambios de Umoja o el jefe del equipo institucional. Sin embargo, 3 de las 17 solicitudes de cambio aprobadas por la Junta de Cambios de Umoja (el 18 %) aún no habían sido objeto de seguimiento cuando la Junta examinó la situación.

186. La Junta opina que el proyecto Umoja representa una inversión importante para la Organización y requiere una planificación y un seguimiento estrechos, así como mecanismos de presentación de informes sobre los progresos realizados en su implementación y el logro de los beneficios previstos. Por tanto, es fundamental examinar los beneficios después del despliegue, y también debería hacerse un seguimiento adecuado y oportuno de los beneficios reportados por las solicitudes de cambio en el marco de la mejora continua.

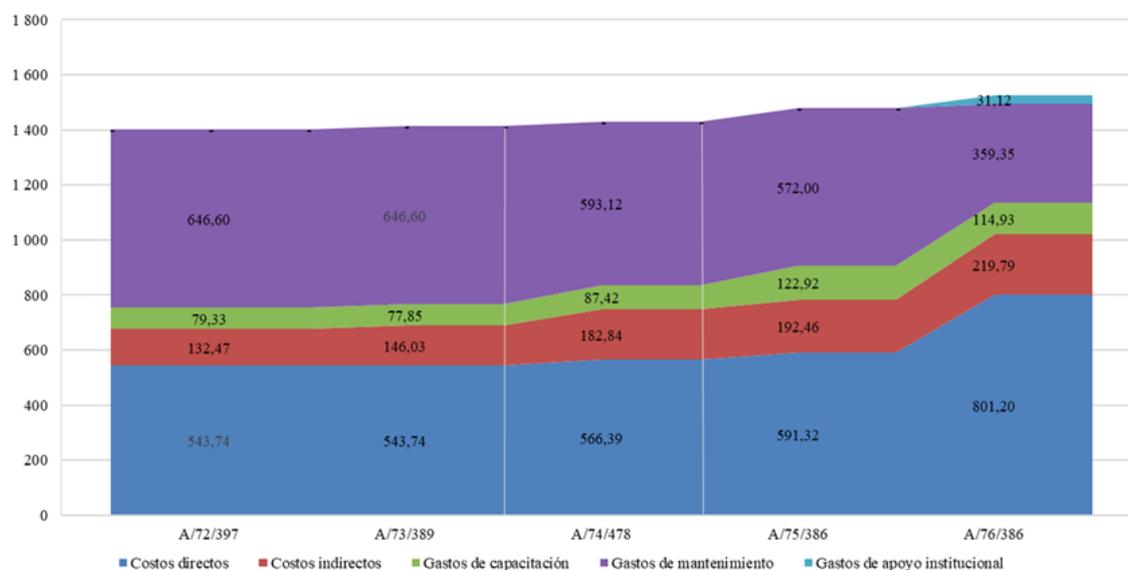
187. La Junta recomienda que la administración actualice un plan con plazos para hacer un examen de los beneficios de la Ampliación 2 de Umoja, de manera que ese examen se pueda llevar a cabo tan pronto como concluyan la estabilización de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y su adopción entre los usuarios, y establezca un proceso mensual para garantizar el seguimiento y control de los beneficios de todas las solicitudes de cambio aprobadas por la Junta de Cambios de Umoja.

188. La administración aceptó la recomendación.

B. Costo total de propiedad

189. Los primeros costos totales estimados del proyecto Umoja fueron de 248,31 millones de dólares en 2008 (véase [A/62/510/Rev.1](#), cuadro 1). Sin embargo, la estimación original solo tenía en cuenta los costos que figuraban en el presupuesto del proyecto Umoja y no los gastos de mantenimiento y de apoyo de otro tipo. Con miras a realizar un amplio análisis de rentabilidad, se calculó el costo total de propiedad de Umoja a lo largo de su vida útil propuesta hasta 2030 a fin de determinar todos los costos durante la vida útil. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto en 2017, el costo total de propiedad se había estimado en un principio en 1.402,15 millones de dólares, lo que comprendía los costos directos e indirectos y los gastos de capacitación y de mantenimiento. En posteriores informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto, el costo total de propiedad siguió aumentando, como se muestra en la figura IV. En el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto, el costo total de propiedad estimado hasta 2030 se desglosó en costos directos, gastos de apoyo institucional, costos indirectos, gastos de capacitación y gastos de mantenimiento, y se estimó en 2021 en 1.526,39 millones de dólares.

Figura IV
Evolución del costo total de propiedad de Umoja
 (Millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

Costos directos

190. Los costos directos se refieren a costos relacionados con puestos, otros gastos de personal (personal temporario general), consultores y expertos, viajes del personal (técnico o relacionado con Umoja), servicios por contrata, gastos generales de funcionamiento y suministros y materiales. En su informe final sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que los costos directos acumulados ascendían a 801,20 millones de dólares. No obstante, si se comparan con los costos directos totales estimados en 2020 (A/75/386, cuadro 2), de 591,32 millones de dólares, los costos directos totales más recientes habían aumentado en un 36 %. El principal factor que contribuyó a este crecimiento fue la estimación de los gastos de personal y operacionales de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales entre 2023 y 2030.

191. El presupuesto actual aprobado para el proyecto hasta fines de 2022 era de 622,24 millones de dólares, y los gastos reales totales (costos directos) hasta el 31 de diciembre de 2021 ascendían a 579,51 millones de dólares.

192. La Junta señaló que los costos directos correspondientes a los ocho años comprendidos entre 2023 y 2030 se estimaron sobre la base de los costos directos de 2022 (24,6 millones de dólares anuales). A partir de 2022, la estimación anual de los costos directos era un monto fijo.

Gastos de apoyo institucional

193. Los gastos de apoyo institucional se refieren a los gastos incurridos por los recursos para apoyar las necesidades institucionales y la capacitación y el desarrollo de capacidades continuos. El Secretario General, en su informe final sobre la marcha del proyecto, indicó que los gastos de apoyo institucional se estimaban en 3,2 millones de dólares para 2022 y 25,6 millones de dólares para 2023 en adelante. Fue la primera ocasión en que los gastos de apoyo institucional se clasificaron por

separado. En el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto, esos gastos se incluyeron en la categoría de otros gastos de personal, como parte de los costos directos.

194. La Junta observó que, en el informe final sobre la marcha del proyecto, los gastos de apoyo institucional para 2022 se estimaron sobre la base de los costos estándar de los sueldos correspondientes a 22 funcionarios, que contribuyeron a implementar la solución Umoja junto con la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. El monto estimado de los gastos de apoyo institucional para 2023-2030 se basó directamente en el importe correspondiente a esos ocho años que se solicitó en 2022 (3,2 millones de dólares anuales).

Costos indirectos

195. Los costos indirectos se refieren a los gastos soportados por los departamentos para facilitar la preparación operacional, que incluyen actividades como la limpieza y el enriquecimiento de los datos, las pruebas de usuarios y la coordinación del despliegue. En su informe final sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que los costos indirectos ascendían a 182,27 millones de dólares para el período 2013-2021, y a 37,52 millones de dólares para el período 2022-2030.

196. Se ha ajustado el modelo de estimación de los costos indirectos. La administración indicó que los costos indirectos entre 2008 y 2021 fueron aproximadamente el 31 % de los costos directos. Habida cuenta de que se habían desplegado satisfactoriamente 321 procesos y el proyecto había llegado a su fin, se convino una cifra de alrededor de la mitad del monto histórico, es decir, el 15 % de los costos directos, como estimación de los costos indirectos a partir de 2022, como se indicó en el informe final sobre la marcha del proyecto.

197. Se informó a la Junta de que los costos indirectos a partir de 2022 se calcularon como el 15 % de los costos directos más los gastos de apoyo institucional. Debido al hecho de que los montos estimados de los costos directos y los gastos de apoyo institucional eran fijos, el monto anual estimado de los costos indirectos a partir de 2022 era una suma fija.

Gastos de capacitación

198. En el cálculo del costo total de propiedad de Umoja, los gastos de capacitación representan los gastos incurridos en lo referente al tiempo y los viajes del personal. En su informe final sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que los gastos de capacitación ascendieron a 92,54 millones de dólares para el período 2013-2021, y la estimación de gastos para el período 2022-2030 ascendía a 22,39 millones de dólares.

199. Los gastos de capacitación se desglosaron en capacitación por computadora, capacitación impartida por un instructor y gastos de viaje. En el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto se usó el modelo de disminución del costo para estimar los gastos de capacitación por computadora e impartida por un instructor a partir de 2022, el mismo modelo que se usó en su 12º informe sobre la marcha del proyecto. Este modelo procuraba demostrar que los gastos disminuían a un ritmo constante conforme a una tasa de disminución, utilizando una hipótesis (20 %). Se ajustó el modelo de estimación de los gastos de viaje, y los costos se calcularon en un monto fijo de 30.000 dólares anuales, lo que suponía un total de 270.000 dólares en gastos de viaje para el período 2022-2030.

Gastos de mantenimiento

200. Los gastos de mantenimiento incluyen los gastos de apoyo y mantenimiento de Umoja. En su informe final sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que los gastos de mantenimiento ascendían a 130,43 millones de dólares para el período 2016-2021, y se estimaban en 25,44 millones de dólares para 2022 y 203,48 millones de dólares de 2023 en adelante.

201. La administración indicó que los gastos de mantenimiento se desglosaron en cuatro categorías en el modelo de estimación, a saber: a) conectividad; b) servicios por contrata; c) hospedaje y actividades conexas; y d) licencias y mantenimiento. No obstante, se calculó que solo crecerían los gastos de hospedaje y actividades conexas, en alrededor de un 1 % anual, mientras que las demás categorías se mantendrían fijas de 2023 en adelante.

No se estimaron los costos adicionales relacionados con la actualización tecnológica

202. En su informe sobre el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/76/7/Add.20), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto indicó que el soporte de mantenimiento del actual paquete de productos de SAP que utilizaba la Organización expiraría en 2027. Para seguir el ritmo del desarrollo tecnológico, probablemente sería necesario realizar una transición a SAP S/4 HANA y productos conexas, lo que supondría costos adicionales para la Organización.

203. La Junta señaló que, en la reunión final del Comité Directivo de Umoja celebrada el 4 de mayo de 2022, la administración hizo suya la actualización a SAP Enhancement Package 8, de carácter tecnológico, pero no se había tenido en cuenta su impacto en los costos respecto del costo total de propiedad actual estimado.

204. La administración admitió que podría haber costos adicionales en conexión con las actualizaciones, pero no podía calificarlos de significativos en el momento de redactar el informe. El costo total de propiedad se reevaluaría y actualizaría cada año. La administración tendría en cuenta los costos de actualización cuando se hubiera aclarado la hoja de ruta tecnológica y se necesitaran fondos para los años subsiguientes.

205. La Junta opina que, al principio del proyecto, no solo se deberían haber estimado, controlado y comunicado los costos directos, que corrían a cargo del presupuesto del proyecto, sino también el costo total de propiedad para garantizar que los gastos finales no superaran el costo total de propiedad estimado. Es posible que el monto actual estimado del costo total de propiedad no refleje el costo total de Umoja durante su ciclo de vida, ya que no tiene en cuenta los costos adicionales relacionados con actualizaciones tecnológicas futuras. Existe el riesgo de que los gastos reales finales sean superiores a la estimación actual del costo total de propiedad.

206. La Junta recomienda que la administración actualice la estimación del costo total de propiedad teniendo en cuenta el impacto de las actualizaciones tecnológicas en los costos, una vez que se haya aprobado el itinerario tecnológico.

207. La administración aceptó la recomendación.

VI. Evaluación general

A. Observaciones generales

208. La Junta auditó los progresos realizados en la implementación de Umoja en 2021 y también evaluó de manera independiente el estado de la ejecución del proyecto Umoja, como había solicitado la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Las observaciones generales de la Junta sobre el proyecto Umoja se preparan sobre la base de las afirmaciones manifestadas por la administración en los 13 informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto y las principales constataciones basadas en la auditoría que figuran en los anteriores informes de la Junta sobre los progresos realizados, teniendo plenamente en cuenta las solicitudes planteadas por la Comisión Consultiva y las planteadas por la Asamblea General en sus resoluciones conexas. Esas observaciones generales no abarcan todos los aspectos del proyecto Umoja, sino los más significativos de la ejecución de un proyecto de planificación de los recursos institucionales, desde la perspectiva de la Junta.

209. Umoja, como sistema global e integrado en la Secretaría y otras entidades conexas, ha proporcionado apoyo y funciones cruciales a la Organización. En su última reunión, celebrada el 4 de mayo de 2022, el Comité Directivo de Umoja declaró que el proyecto Umoja concluyó el 31 de diciembre de 2020. No obstante, la Junta encontró varias lagunas en el logro de todos los objetivos del proyecto Umoja, entre otras la integración de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, la adopción entre los usuarios de las soluciones que vinculan a la institución con los recursos, el análisis cuantitativo sobre el acortamiento de los procesos y la mejora de la eficiencia, y el acceso de los Estados Miembros a la elaboración de informes y análisis. La Junta observó que no se había realizado un examen posterior a la implementación tras la conclusión del proyecto Umoja. La Junta opina que es importante realizar un examen para determinar si se han cumplido los requisitos y objetivos institucionales y qué medidas deberían adoptarse en lo sucesivo.

210. A partir del 1 de enero de 2021, Umoja se integró en la Secretaría y se introdujo un nuevo modelo de gobernanza, que seguiría impulsando la mejora continua de una solución tan compleja y fomentaría mejor la adopción de Umoja entre un gran número de usuarios finales en toda la Organización. La Junta observó que no existía un mandato definitivo que definiera claramente las responsabilidades compartidas entre las partes. La Junta opina que es crucial que se aclaren las funciones y responsabilidades para garantizar una gobernanza eficaz de Umoja tras la integración.

211. El despliegue del proyecto Umoja se retrasó en varias ocasiones respecto de la fecha de finalización prevista originalmente en 2012. Los gastos reales del proyecto Umoja ascendieron a 579,51 millones de dólares a finales de 2021, lo que suponía un aumento notable frente al costo original previsto de 248,31 millones de dólares. La Junta opina que los ajustes del contenido funcional a las necesidades institucionales en evolución, el calendario ambicioso pero con poco margen, la falta de un plan detallado de implementación y la aclaración inadecuada de las funciones y responsabilidades de las dependencias institucionales son las principales razones de los retrasos.

212. Los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja se completaron en 2015 y 2018, respectivamente. La Ampliación 2 de Umoja, que comprende procesos con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización, se desplegó a finales de 2020 en las entidades donde así se había acordado con los responsables institucionales. No obstante, la Junta observó que algunos vínculos internos y externos en el marco de la Ampliación 2 de Umoja no se habían establecido y serían evaluados como parte del modelo de mejoras continuas en función de las

prioridades institucionales. Todavía no se dispone de una imagen clara del alcance funcional y geográfico de Umoja a nivel de entidad. La Junta opina que un registro claro del alcance de Umoja servirá de base para comunicar las mejoras continuas en toda la Secretaría global.

213. La Ampliación 2 de Umoja abarca muchas funciones nuevas y complejas en flujos de trabajo interdependientes e incorpora nuevas categorías de usuarios, lo que dota a las Naciones Unidas de una solución informática que incluye funciones que van más allá de los sistemas tradicionales de planificación de los recursos institucionales. En 2021 se realizaron varias mejoras continuas y perfeccionamientos de la Ampliación 2 de Umoja para atender las necesidades institucionales. La Junta observó que la adopción entre los usuarios de algunas soluciones de la Ampliación 2 de Umoja no era suficiente y no se había realizado ninguna encuesta de usuarios sobre cuatro soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. La Junta opina que la administración debe realizar encuestas entre los usuarios de manera constante a fin de determinar cuáles son las oportunidades de mejora continua, que podrían mejorar cada vez más la experiencia de los usuarios.

214. La administración introdujo algunas mejoras en los controles de aplicación en las esferas de las finanzas, los recursos humanos y la gestión de la cadena de suministro a raíz de solicitudes de cambio. La Junta observó que las deficiencias en los controles de aplicación afectaban a la integridad y calidad de los datos maestros de recursos humanos, subvenciones y cuentas bancarias de proveedores. La Junta opina que el perfeccionamiento constante de los controles de aplicación es fundamental para aumentar la disponibilidad y eficacia del sistema.

215. Umoja Analytics brinda a la Organización la oportunidad de descubrir un mayor potencial de los datos de Umoja en la transformación basada en datos prevista por la estrategia de datos del Secretario General para mejorar la toma de decisiones por parte del personal directivo superior y otros usuarios finales, combinando el uso de paneles interactivos e informes dinámicos a fin de crear visualizaciones de datos versátiles. La Junta opina que la administración debería adoptar más medidas para garantizar la calidad de los modelos de datos para la labor analítica de manera eficaz en función del costo, entre otras cosas completar los documentos técnicos que faltan en los modelos de datos certificados y priorizar la certificación de los modelos de datos con elevada frecuencia de uso.

216. La administración también tomó medidas para gestionar la tramitación de solicitudes de servicio por medio del panel de apoyo a la producción con un enfoque holístico. La Junta opina que la tramitación de solicitudes de servicio no incluyó los indicadores clave del desempeño finalizados que se requerían a fin de gestionar el grado de desempeño, y que es necesario revisar el procedimiento operativo estándar de apoyo a la producción para definir las responsabilidades y otras cuestiones resultantes de la integración de Umoja.

217. Como parte de la capacitación sobre Umoja, mediante múltiples tipos de cursos y recursos para la capacitación, se observa un movimiento constante de estudiantes inscribiéndose en cursos y finalizándolos, lo cual facilita el uso competente de Umoja entre los usuarios finales. No obstante, la Junta observó que los recursos para la capacitación no estaban integrados en un repositorio central y algunos cursos no se habían desarrollado con soluciones avanzadas de diseño estándar del sector según los diferentes objetivos de aprendizaje. La Junta opina que un plan detallado podría facilitar la aplicación de la estrategia de aprendizaje de Umoja para el período 2021-2025 con miras a solucionar la actual fragmentación de los recursos y consolidar y mejorar más la eficacia de la capacitación.

218. Se habían establecido múltiples procesos para proteger la seguridad de la información de Umoja y reducir al mínimo el perfil de riesgo del sistema. Sin embargo, la Junta observó que no se realizaban ensayos ni simulaciones periódicos del plan de recuperación en casos de desastre y algunas simulaciones no cumplían la meta de tiempo de recuperación. El plan de continuidad de las operaciones y el plan de recuperación en casos de desastre no se actualizaban periódicamente con la debida aprobación. Los riesgos de seguridad de alto nivel detectados no fueron eliminados ni mitigados a tiempo. La Junta opina que la seguridad de Umoja requiere una protección oportuna en lo tocante a la gestión operacional.

219. El plan de obtención de beneficios de Umoja se finalizó de acuerdo con el marco de las Naciones Unidas de gestión de los beneficios. Se estableció el Grupo de Trabajo sobre Beneficios para supervisar los progresos realizados en la obtención de beneficios. La Junta observó que no se había llevado a cabo el examen previsto de los beneficios de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja.

220. Los últimos beneficios cuantitativos presentados en el 12º informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/75/386) y el plan de obtención de beneficios en 2020 indicaban que, para 2021, se habrían obtenido beneficios acumulados estimados en 624,4 millones de dólares. A la Junta le preocupa que, debido a que no se han actualizado los beneficios reales y la documentación justificativa es insuficiente, no se puede asegurar del todo que los beneficios acumulados estimados reflejarán los beneficios cuantitativos obtenidos.

221. Los gastos reales acumulados de 579,51 millones de dólares para el período 2008-2021 eran conformes al presupuesto aprobado del proyecto Umoja. Con el fin de realizar un amplio análisis de rentabilidad, se había calculado el costo total de propiedad de Umoja de forma anual a lo largo de su vida útil propuesta a fin de determinar todos los costos de la vida útil desde 2017, y la estimación actual del costo total de propiedad de Umoja había aumentado a 1.526,39 millones de dólares. La Junta considera que la estimación actual no tiene en cuenta los costos adicionales que suponen las futuras actualizaciones tecnológicas, lo que podría acarrear el riesgo de que los gastos reales finales sean superiores a los estimados en la actualidad. El proyecto Umoja representa una inversión importante para la Organización, y todavía requiere que se mantenga un seguimiento estrecho de las estimaciones de costos para el futuro.

B. Enseñanzas extraídas

222. Umoja conlleva una importante transformación institucional para las Naciones Unidas. Es importante extraer enseñanzas de cada fase de su despliegue y aplicarlas a las mejoras continuas futuras u otros proyectos de tecnología de la información similares. En el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/76/7/Add.20), se señaló que la Comisión Consultiva recomendaba que la Asamblea General solicitara al Secretario General que, en lo sucesivo, incluyera una sección sobre las enseñanzas extraídas como parte del formato habitual de sus informes sobre los progresos realizados en relación con el sistema Umoja.

223. Para comprender mejor las enseñanzas extraídas del proyecto Umoja, la Junta, mediante los informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto, los informes de la Junta y las observaciones resultantes de la auditoría actual, describe las principales enseñanzas extraídas en la gobernanza, la gestión del proyecto y la operación del proyecto, como se muestra a continuación.

Gobernanza del proyecto

224. **Estructura orgánica.** La ejecución satisfactoria de un proyecto de planificación de los recursos institucionales debe recibir apoyo constante del personal directivo superior. Los comités de gobernanza deben desempeñar un papel de liderazgo en la dirección proactiva del proyecto a fin de que alcance sus objetivos.

225. **Mecanismo de rendición de cuentas.** Deben definirse claramente las responsabilidades de dirección, gestión y ejecución del proyecto, así como la rendición de cuentas en cada nivel del modelo de gobernanza.

226. **Estrategia de despliegue.** Durante la implementación, debe diseñarse una vía de migración individual para cada entidad a fin de apoyar el despliegue, habida cuenta de que cada entidad tiene un punto de partida diferente respecto de los flujos de procesos existentes, los sistemas heredados y las estructuras de gobernanza.

Gestión del proyecto

227. **Planificación y seguimiento.** Se deben estimar debidamente el alcance, la disponibilidad de recursos de personal (competencias) y las necesidades financieras. Debe elaborarse un plan de implementación detallado que incluya información clara sobre los hitos del proyecto, los entregables, las tareas, las actividades y las responsabilidades. Se debe establecer una alianza y coordinarse con el personal directivo superior de las dependencias institucionales.

228. **Gestión de los cambios.** Para estrategias de cambio específicas, debe adoptarse un enfoque de implementación por fases y una gestión del proceso integral a fin de alcanzar plenamente los objetivos de aumentar la productividad, reducir los costos, acortar los ciclos, incrementar la transparencia y mejorar la calidad de los servicios.

229. **Estudio de rentabilidad.** La próxima vez que se vaya a invertir a gran escala en tecnologías de la información debe establecerse lo antes posible un plan específico de obtención de beneficios, y los beneficios cuantitativos y cualitativos deben mantenerse actualizados desde el comienzo del proyecto hasta su conclusión. El costo total de propiedad debe estimarse, controlarse y notificarse para garantizar que los gastos finales no superen el costo total de propiedad estimado.

Operación del proyecto

230. **Desarrollo personalizado.** Se deben minimizar las necesidades de personalización empleando una perspectiva a más largo plazo y un análisis más previsible de la demanda institucional, de manera que la Organización pueda evitar inversiones innecesarias.

231. **Preparación operacional.** Un examen del grado de preparación institucional y de los usuarios puede revelar mejor algunos problemas que deben afrontarse antes de la puesta en operación del proyecto, y utilizarse para seguir perfeccionando el sistema.

232. **Capacitación.** Las plataformas de gestión del aprendizaje y los recursos para la capacitación fragmentados deben integrarse en un repositorio central a fin de aumentar la eficacia de la capacitación.

233. **Seguridad de la información.** El sistema de tecnología de la información requiere una protección oportuna, que comprenda la eliminación o mitigación a tiempo de los riesgos elevados; ensayos o simulaciones periódicos del plan de recuperación en casos de desastre; la actualización de la información que figura en el plan de continuidad de las operaciones; y un plan de recuperación en casos de desastre de la infraestructura que se examine de manera periódica y se apruebe debidamente.

C. De cara al futuro

234. Para seguir afrontando dificultades cada vez más complejas e interconectadas, las Naciones Unidas deben reforzar las capacidades de adaptación e innovación. Tras una implementación que ha durado más de 12 años, Umoja ha comenzado una nueva fase de mejoras continuas a fin de respaldar a la Organización en el servicio que presta a los pueblos del mundo. Habida cuenta de que la auditoría anual de Umoja concluyó en 2022, la Junta desea aprovechar las enseñanzas extraídas de la implementación plurianual de Umoja para fomentar una reflexión a largo plazo sobre el futuro de Umoja con el fin de garantizar que siga respaldando la buena gobernanza, la gestión eficaz y el servicio de gran calidad.

Mayor flexibilidad como fomento del progreso de la gobernanza

235. De conformidad con la visión de que Umoja fomente cambios institucionales, entre ellos una reestructuración orgánica, una gestión basada en los resultados y el empoderamiento, Umoja necesita impulsar la transformación digital y tecnológica de manera ágil a fin de armonizar la evolución de la gobernanza con las necesidades a largo plazo de la Organización. En concreto, Umoja, como sistema institucional central, debe apoyar la creación de capacidades esenciales para el programa de reformas del Secretario General, aumentar la rendición de cuentas y la transparencia y reforzar un entorno de control interno eficaz para que las Naciones Unidas puedan impulsar iniciativas estratégicas en pos de sus objetivos.

Mayor proactividad como catalizador de la transformación institucional

236. Umoja, como sistema integrado que vincula entidades y recursos, cuenta con amplias funciones para gestionar los recursos financieros, humanos y físicos de la Organización y apoya una mejor asignación de recursos. Para garantizar que las Naciones Unidas sigan cosechando los beneficios de su solución de planificación de los recursos institucionales, se seguirá perfeccionando Umoja con miras a acelerar el progreso de la transformación institucional. Al fomentar una cultura basada en los datos que se centre en lograr la excelencia en las esferas que requieren capacidades de datos y análisis más sólidas, este proceso de perfeccionamiento continuo contribuirá a obtener beneficios y mejorar el desempeño. Si bien se considera que descubre plenamente el potencial de los datos y el análisis en las Naciones Unidas, Umoja, en su calidad de principal fuente de datos de la Organización, debe proporcionar datos esclarecedores que incluyan más fuentes de datos clave internas y externas y análisis predictivo y prescriptivo, así como informes muy interactivos a fin de mejorar los controles institucionales, el seguimiento, la elaboración de informes y la toma de decisiones.

Mayor sostenibilidad como acelerador de la optimización de los servicios

237. El uso de las nuevas tecnologías para racionalizar los procesos y controles, como la inteligencia artificial, el aprendizaje profundo, la cadena de bloques y la automatización robótica de procesos, facilita la innovación en la prestación de servicios de una manera más inteligente y eficiente. Como plataforma para la innovación, está previsto que Umoja siga el ritmo de los avances tecnológicos y armonice las actualizaciones de los servicios con las mejoras continuas, de manera que las soluciones se mantengan actuales e idóneas. Para mejorar su adopción entre los usuarios, Umoja se centrará en ampliar el número de usuarios potenciales, como los miembros del personal, los Estados Miembros, los asociados institucionales y los beneficiarios, con la debida delegación de autoridad, con miras a que las soluciones sigan estando justificadas por las necesidades institucionales. En cuanto a las actualizaciones técnicas y las repercusiones conexas en los costos, también se espera

que Umoja proporcione soluciones asequibles y seguras para que las partes interesadas puedan controlar los costos y los riesgos del sistema y los datos a fin de lograr mejoras continuas.

VII. Agradecimientos

238. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional y la Directora de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, junto con el personal a su cargo.

(Firmado) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile y
Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) Hou Kai
Auditor General de la República Popular China
(Auditor Principal)

(Firmado) Kay **Scheller**
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania

21 de julio de 2022

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------|--|---|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 1 | 2012 | 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 tanto beneficios cualitativos como cuantitativos de la mejor calidad de la información. | El plan de obtención de beneficios se aprobó en 2020, y el Grupo de Trabajo sobre Beneficios estableció un mecanismo para la obtención de beneficios. El equipo de inteligencia institucional de las Naciones Unidas, parte de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, también colaboró con las esferas institucionales para capturar y transformar los datos en informes analíticos y operacionales que cubrieran casos de uso institucionales específicos y amplios. | Habida cuenta de que se aprobó el plan y se estableció el Grupo de Trabajo sobre Beneficios, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 2 | 2012 | 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 necesarias 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. | El plan de obtención de beneficios se aprobó en 2020. Se creó el Grupo de Trabajo sobre Beneficios, que estableció un marco de obtención de beneficios y procesos de apoyo para supervisar el progreso de los beneficios de Umoja relacionados con la mejora continua y la implementación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. | Habida cuenta de que se aprobó el plan y se establecieron el Grupo de Trabajo sobre Beneficios y su mecanismo de obtención de beneficios, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 3 | 2015 | A/71/180 , resumen, párr. 23 c) | La Junta recomienda que 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. | Los expertos en transacciones de las esferas institucionales colaboraron con los usuarios para determinar cuáles eran las necesidades y trabajaron con el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional para preparar materiales de capacitación a fin de proporcionar los conocimientos y competencias necesarios a los usuarios finales. Los grupos institucionales se comprometieron a implicarse y lograr los beneficios. | Habida cuenta de que se prepararon los materiales de capacitación, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 4 | 2016 | A/72/157 , párr. 71 | La Junta también recomienda que se congele el plan actualizado de obtención de beneficios, una vez aprobado por la Asamblea General, para que sirva de referencia en el seguimiento de la obtención de los beneficios futuros que generará el uso de Umoja. | El plan de obtención de beneficios se aprobó en 2020, y se creó el Grupo de Trabajo sobre Beneficios para supervisar el progreso de la obtención de beneficios de Umoja relacionados con la mejora continua y la implementación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. | Habida cuenta de que se aprobó el plan y se estableció el Grupo de Trabajo sobre Beneficios, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 5 | 2017 | A/73/169 , párr. 38 | La Junta recomienda que: a) La administración elabore un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se haga hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios; b) La administración mantenga documentación adecuada que respalde el | La provisión de documentación que respalde el cómputo de las cifras de los datos cuantitativos era responsabilidad de las esferas institucionales, que debían investigar y establecer una base de referencia para cualquier perfeccionamiento con beneficios cuantitativos y presentarla al Grupo de Trabajo sobre Beneficios para que hiciera el seguimiento. | Habida cuenta de que no se proporcionó documentación que respaldara el cómputo de las cifras cuantitativas anteriores en lo tocante a la obtención de beneficios, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|--------------------------------|--|
| | | | | | | En vías de Aplicada aplicación | Superada por Sin los acontecimientos aplicar |
| 6 | 2017 | A/73/169 , párr. 57 | <p>cómputo de las cifras de los beneficios cuantitativos;</p> <p>c) La Administración debería designar a una división o dependencia que actúe como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, que se encargaría de: i) supervisar el proceso de obtención de beneficios; ii) dialogar con las partes interesadas de las distintas dependencias y divisiones; y iii) realizar una labor de seguimiento continuo.</p> <p>La Junta recomienda que la administración complete la actividad de limpieza antes de que comience la certificación anual de la asistencia.</p> | <p>Se proporcionaron los resultados al 29 de abril de 2022, que mostraron que solo quedaban 57 casos de saldos de días de licencia negativos. El equipo de apoyo sobre recursos humanos de Umoja está examinando todos los casos de saldos de días de licencia negativos y poniéndose en contacto con las entidades para que adopten las medidas necesarias.</p> | <p>Habida cuenta de que la limpieza no se ha completado y examinado, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p> | X | |
| 7 | 2017 | A/73/169 , párr. 86 | <p>Asimismo, la Junta recomienda que la administración adopte medidas para velar por que se suspenda el acceso continuado a Umoja de todos los empleados jubilados y separados del servicio y se instaure una política que regule el acceso continuado de los empleados separados del servicio a las funciones de autoservicio, según proceda.</p> | <p>El responsable institucional llevó a cabo periódicamente el examen de empleados jubilados y separados del servicio específicos que todavía tenían acceso a Umoja. Se discutió la cancelación automática de derechos de acceso en la reunión del subgrupo funcional y la Junta de Cambios de Umoja la hizo suya el 12 de abril de 2022. Se crearon necesidades institucionales para la cancelación automática de derechos de acceso.</p> | <p>Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 120 del documento A/75/159, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.</p> | | X |
| 8 | 2017 | A/73/169 , párr. 109 | <p>La Junta recomienda que:</p> <p>a) Los responsables de procesos de Umoja suspendan los derechos de acceso de las</p> | <p>La administración proporcionó información actualizada: a) no se podían asignar roles conflictivos en la herramienta de asignación de derechos de acceso de usuario a menos que se</p> | <p>Habida cuenta de que la administración sigue trabajando en el procedimiento estándar, se considera que la</p> | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| | | | funciones en conflicto que ya estén asignadas; b) Los responsables de procesos de Umoja automaticen las reglas de separación de funciones en la aplicación de asignación de derechos de acceso de usuario; c) Se establezca un procedimiento estándar para examinar periódicamente los conflictos documentados que hayan sido autorizados por los jefes institucionales pertinentes. La capacidad de sustraerse a las reglas de separación de funciones debería documentarse y controlarse por medio de exámenes periódicos. | documentara explícitamente y, en todo caso, solo para roles de prioridad media y baja; b) el módulo de separación de funciones se implementó completamente en la herramienta de asignación de derechos de acceso de usuario; y c) los responsables de los subgrupos funcionales estaban actualizando las diversas fuentes para mantenerlas sincronizadas. | recomendación está en vías de aplicación. | | | |
| 9 | 2017 | A/73/169 , párr. 158 | La Junta recomienda que la administración establezca un objetivo de tasa de resolución en el primer nivel y un plan de acción para alcanzar dicho objetivo dentro de un plazo razonable. | La administración estableció una meta de tasa de resolución de primer nivel del 57 % al 63 %, sobre la base de un promedio del 60 % logrado durante tres años (de 2019 a 2021), con una desviación típica de +/-5 %. La tasa se actualizaría anualmente sobre la base del promedio de los tres años anteriores. | Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 145 del documento A/76/131 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 10 | 2018 | A/74/153 , párr. 20 | La Junta recomienda que el Comité de Gobernanza siga prestando atención a la evolución del proyecto, examine y supervise periódicamente las principales cuestiones relacionadas con la ejecución del proyecto y desempeñe un papel de liderazgo proactivo en la dirección del proyecto hasta su conclusión. | La recomendación guardaba relación con el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y los plazos del proyecto. Se desplegaron las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y el proyecto Umoja concluyó a finales de diciembre de 2020. No había que desplegar más funciones de la Ampliación 2 de Umoja de los procesos inicialmente encomendados, y el proyecto Umoja ya no existía. | Habida cuenta de que figura una recomendación similar en el párrafo 23 del documento A/75/159 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 11 | 2018 | A/74/153 , párr. 28 | La Junta recomienda que la Administración prepare planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas y los supervise para ayudar a la finalización de los proyectos según lo previsto. | La oficina de gestión de proyectos de Umoja perfeccionó los planes de los proyectos para 2019 y 2020. La Organización determinó que el nivel de detalle mantenido en los planes de los proyectos era suficiente para planificar y supervisar eficazmente la ejecución de los subproyectos, que concluyeron con éxito al finalizar la fase de proyecto a finales de 2020. | Habida cuenta de que se reiteró en el párrafo 31 del documento A/75/159 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 12 | 2018 | A/74/153 , párr. 50 | La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos para el logro del despliegue completo de Umoja (teniendo en cuenta los procesos, la función de aplicación, la entidad y su integración prevista) antes del 31 de diciembre de 2019, y aplique estrategias de mitigación apropiadas. | Los riesgos relacionados con el despliegue efectivo de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja fueron superados por los acontecimientos a raíz del despliegue satisfactorio de las funciones restantes y la conclusión del proyecto. Al 1 de marzo de 2022, se habían mitigado los cuatro últimos riesgos supervisados por el Comité Directivo de Umoja. | Habida cuenta de que se reiteró en el párrafo 77 del documento A/75/159 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 13 | 2018 | A/74/153 , párr. 52 | La Junta recomienda que la Administración examine las deficiencias detectadas de la preparación institucional y adopte medidas para subsanar oportunamente estas deficiencias. | El proyecto Umoja desplegó la última de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja en diciembre de 2020 y se dio por concluido. En apoyo de esta respuesta, se proporcionaron exámenes de la preparación operacional para la Ampliación 2 de Umoja. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales entró en funcionamiento el 1 de enero de 2021. Se completó el período de apoyo intensivo y estabilización de la Ampliación 2 de Umoja. | Dado que la fase del proyecto Umoja llegó a su fin el 31 de diciembre de 2020, la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales entró en funcionamiento el 1 de enero de 2021 y el período de apoyo intensivo y estabilización de la Ampliación 2 de Umoja finalizó, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | Superada por los acontecimientos |
|------|------------------------------|--------------------------|---|--|---|-----------------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de aplicación | Sin aplicar | |
| 14 | 2018 | A/74/153, párr. 68 | La Junta recomienda que la Administración adopte las medidas adecuadas para llenar sin demora las plazas vacantes y proporcionar capacitación adecuada a los nuevos funcionarios para ayudar a hacer frente a las complejidades de la ejecución de los proyectos. | De 2017 a 2020 se realizaron 43 contrataciones. Se trata de una prioridad de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. Cabe destacar también que los tres puestos D-1 se cubrieron recientemente, lo que aportó al equipo una válida gestión de nivel superior y ha permitido que la Directora se centrara en los objetivos estratégicos. Como los puestos fueron cubiertos mediante el ascenso de personal de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, quedaron vacantes tres puestos P-5. | Habida cuenta de que en el informe de la Junta se propone una nueva recomendación conexas para 2021 y de que la fase del proyecto Umoja concluyó a finales de diciembre de 2020, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 15 | 2018 | A/74/153, párr. 69 | La Junta recomienda que la Administración siga proporcionando los niveles requeridos de apoyo al fomento de la capacidad del personal del equipo del proyecto para alcanzar el objetivo de reducir en la medida de lo posible la necesidad de recurrir a consultores. | Entre mediados de 2016 y septiembre de 2021, se habían impartido 1.484 cursos de capacitación técnica, con certificación de SAP en la mayoría de los casos. Entre esos cursos, se incluyeron cursos de capacitación individual que aprovechaban los diferentes métodos de enseñanza que ofrecía SAP Training. Entre 2017 y 2020, además de los cursos de capacitación técnica individual, SAP impartió siete talleres específicos para integrantes del equipo de planificación de los recursos institucionales. | Habida cuenta de los esfuerzos por impartir capacitación técnica al equipo del proyecto Umoja y el personal de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 16 | 2018 | A/74/153, párr. 70 | La Junta recomienda que la Administración planifique y programe la capacitación para optimizar el tiempo disponible del equipo del proyecto y planificar la separación de las funciones delineadas para el apoyo a la producción del nivel 3 y las funciones para el futuro despliegue, a fin de aliviar la presión sobre los recursos disponibles. | El apoyo del nivel 3 era prestado por cada equipo en la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. Las prioridades contrapuestas de la capacitación en el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja (es decir, los “múltiples despliegues simultáneos” que figuran en A/74/153, párr. 67) se superaron satisfactoriamente, ya que las funciones de la Ampliación 2 de Umoja se desplegaron por completo para el 31 de diciembre de 2020. | Dado que la fase del proyecto Umoja llegó a su fin el 31 de diciembre de 2020 y la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales entró en funcionamiento el 1 de enero de 2021, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 17 | 2018 | A/74/153, párr. 82 | La Junta recomienda que la Administración automatice la ejecución de la propuesta de | Se concluyeron todas las tareas requeridas de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. La institución | Habida cuenta de que la medida está en curso, se considera que la | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|-----------------------------|----------------|--|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos aplicar |
| | | | pago principal en Umoja y reduzca al mínimo las excepciones para la ejecución de propuestas de pago <i>ad hoc</i> que puedan resultar necesarias. | lleva desde el 3 de noviembre de 2020 realizando pruebas de verificación de los usuarios para la solución. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales no tiene ningún control sobre el momento en que la institución decide realizar las pruebas. | recomendación está en vías de aplicación. | | | |
| 18 | 2018 | A/74/153 , párr. 83 | La Junta recomienda que la Administración examine los datos maestros de los detalles bancarios para detectar y corregir los casos de múltiples proveedores asociados con la misma cuenta bancaria, en caso necesario. | Se concluyeron todas las tareas requeridas de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. El equipo de gestión de datos maestros creó un panel para facilitar la detección y eliminación de duplicados. La institución debe ensayar el panel y continuar con la labor de limpieza hasta que se resuelva por completo. La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales no tiene ningún control sobre el momento en que la institución decide realizar las pruebas. | Habida cuenta de que la medida está en curso, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 19 | 2018 | A/74/153 , párr. 84 | La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para reducir al mínimo las intervenciones manuales en la interfaz de Umoja-SWIFT para garantizar la transición fluida de los formatos de los mensajes estructurados. | Este cambio se aplicó plenamente en noviembre de 2021. Una vez finalizadas las pruebas de aseguramiento de la calidad, se ejecutaron las de reproducción, que concluyeron y fueron aprobadas por la Tesorería. Las pruebas realizadas se basaron en una lista exhaustiva de escenarios definidos por la Tesorería para tener en cuenta todos los cambios realizados en la solución de interfaz. | Habida cuenta de que se adoptó la medida, se considera que la recomendación se ha aplicado. | | X | |
| 20 | 2018 | A/74/153 , párr. 113 | La Junta recomienda que la Administración defina y apruebe plazos para los procesos que se han estabilizado a fin de lograr la resolución en el primer nivel y la tasa global de resolución de los incidentes y las solicitudes de servicios en el primer nivel. | La administración estableció una meta de tasa de resolución de primer nivel del 57 % al 63 %, sobre la base de un promedio del 60 % logrado durante tres años (de 2019 a 2021), con una desviación típica de +/-5 %. La tasa se actualizaría anualmente sobre la base del promedio de los tres años anteriores. | Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 145 del documento A/76/131 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 21 | 2018 | A/74/153 , párr. 114 | La Junta recomienda que la Administración determine las transacciones críticas no | El programa de supervisión de las mejoras continuas concluyó con éxito en 2019. Se estableció un sólido marco de gobernanza de | Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 154 del documento | | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------|---|---|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| | | | incluidas en el programa de supervisión de las mejoras continuas y adopte medidas adecuadas para supervisar su desempeño. | cambios para hacer un seguimiento de las mejoras continuas y los beneficios conexos, como se detalla en el informe duodécimo y final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/75/386). | A/76/131, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | |
| 22 | 2018 | A/74/153, párr. 115 | La Junta recomienda que la Administración prepare un plan de convergencia de todo el material de capacitación sobre una plataforma común. La Junta también recomienda que la Administración prepare y despliegue un plan global y materiales de capacitación para las funciones ulteriores de la Ampliación 2 de Umoja. | La administración ha estado evaluando diversas funciones de iLearn Umoja y la plataforma Blue Line de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas para las necesidades de aprendizaje institucional. La administración ha comenzado los preparativos para hacer converger todo el material de capacitación en una o varias plataformas comunes recomendadas, entre otras cosas los materiales de aprendizaje sobre las funciones de la Ampliación 2 de Umoja. | Habida cuenta de la integración de la capacitación sobre Umoja y de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 23 | 2018 | A/74/153, párr. 144 | La Junta recomienda que la Administración vuelva a evaluar las estimaciones de los costos indirectos teniendo en cuenta un costo estándar uniforme para todos los responsables de procesos, evitando los errores de cálculo y teniendo en cuenta la base de referencia correcta para introducir mejoras de manera continua. | En el informe final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/76/386), se calcularon los costos indirectos a partir de 2022 como el 15 % de los costos directos. | Habida cuenta de que se ha ajustado el modelo de estimación de los costos indirectos, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 24 | 2018 | A/74/153, párr. 146 | La Junta recomienda que la Administración prepare una estimación amplia de los costos de mantenimiento que abarque todos los objetos de gastos para el período hasta 2030 a fin de presentar una imagen completa del costo total de la propiedad a la Asamblea General. | La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones facilitó una estimación de los gastos de mantenimiento entre 2023 y 2030 por clase de gasto. Los gastos de mantenimiento se desglosaron en cuatro categorías en el modelo de estimación, a saber, conectividad, servicios por contrata, hospedaje y actividades conexas, y licencias y mantenimiento. | Habida cuenta de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|-----------------------------|------------|--|
| | | | | | | En vías de Aplicada | aplicación | Superada por Sin los acontecimientos aplicar |
| 25 | 2018 | A/74/153 , párr. 156 | La Junta recomienda que la Administración dé prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de integración de Umoja. La Junta recomienda también que en el plan se identifique una estructura de apoyo de Umoja robusta, flexible y eficaz después de la integración de Umoja y se atienda a la necesidad de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, el apoyo a la producción, las mejoras continuas y el desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones. | El plan de integración concluyó al 31 de diciembre de 2021. Se proporcionó un plan con los principales hitos. | Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 212 del documento A/76/131 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 26 | 2019 | A/75/159 , párr. 23 | La Junta reitera la recomendación de que los comités de gobernanza participen más estrecha y regularmente en la ejecución del proyecto Umoja, en particular los cambios que se necesitan mientras se despliegan los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja y se superan los obstáculos para cumplir los plazos del proyecto, a fin de que se pueda adoptar una decisión concertada que oriente su ejecución. | La recomendación guardaba relación con el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y los plazos del proyecto. Se desplegaron las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y el proyecto Umoja concluyó a finales de diciembre de 2020. No había que desplegar más funciones de la Ampliación 2 de Umoja de los procesos inicialmente encomendados, y el proyecto Umoja ya no existía. | Habida cuenta de que el proyecto Umoja concluyó a finales de diciembre de 2020, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 27 | 2019 | A/75/159 , párr. 31 | La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su | La oficina de gestión de proyectos de Umoja perfeccionó los planes de los proyectos para 2019 y 2020. La Organización determinó que el nivel de detalle mantenido en los planes de los proyectos era suficiente para planificar y supervisar eficazmente la ejecución de los | Habida cuenta de que todavía existían deficiencias en la utilización de la herramienta de gestión de proyectos en 2021, se considera que la | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| | | | interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas, y los supervise para ayudar a la finalización de los proyectos según lo previsto. | subproyectos, que concluyeron con éxito al finalizar el proyecto a finales de 2020. | recomendación está en vías de aplicación. | | | |
| 28 | 2019 | A/75/159 , párr. 77 | La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos para el pleno despliegue de Umoja antes del 31 de diciembre de 2020 y que aplique estrategias de mitigación oportunas y apropiadas. | Al 31 de diciembre de 2021, los riesgos relacionados con el despliegue efectivo de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja fueron superados por los acontecimientos a raíz del despliegue satisfactorio de las funciones restantes y la conclusión del proyecto. Al 1 de marzo de 2022, se habían mitigado los cuatro últimos riesgos supervisados por el Comité Directivo de Umoja. | Habida cuenta de que, al 5 de mayo de 2022, todavía había siete riesgos no resueltos en Rapport, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 29 | 2019 | A/75/159 , párr. 79 | La Junta recomienda que la Administración actualice el registro de riesgos en el momento de identificar todos los riesgos anticipados, planifique estrategias de mitigación apropiadas y supervise las medidas de mitigación, manteniendo el registro de riesgos como documento central para la gestión de los riesgos. | En la presentación de la última reunión del Comité Directivo de Umoja se tomó nota del procedimiento actualizado para la gestión de riesgos importantes, lo cual se recogió en el acta de la reunión. La vigilancia de los riesgos en el proyecto Umoja y hasta el comienzo de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales ha sido continua y permanente y continuará a buen ritmo. | Habida cuenta del uso insuficiente de herramientas de gestión de riesgos, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 30 | 2019 | A/75/159 , párr. 87 | La Junta recomienda que la Administración establezca un mecanismo para el examen periódico de los apéndices del acuerdo de licencia a fin de determinar los que no son necesarios y estudiar opciones para enmendarlos o suprimirlos oficialmente, y que siga examinando los riesgos financieros que entraña el acceso indirecto a los datos. | La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales y la División de Adquisiciones se reunieron periódicamente con SAP para negociar el contrato según fuera necesario. En 2021 se llevó a cabo un examen exhaustivo que incluía lo dispuesto en relación con las licencias. | Habida cuenta de que se examinaron los acuerdos de licencia y se firmó la modificación del acuerdo de licencia en 2021, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|--|--------------------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
| 31 | 2019 | A/75/159 , párr. 93 | La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para incorporar controles de validación para todos los campos importantes de los datos maestros de los empleados, cuando sea técnicamente viable. | La administración examinó posibles esferas en las que incluir controles de validación en los datos maestros de los empleados. Para seguir las mejores prácticas de SAP, y teniendo en cuenta las consideraciones técnicas, se habían puesto en marcha todas las validaciones posibles. | Habida cuenta de que se estaban desarrollando algunos controles de validación de los datos maestros de recursos humanos, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 32 | 2019 | A/75/159 , párr. 116 | La Junta recomienda que la Administración estudie la posibilidad de preparar un mapa estandarizado de los roles de usuario de Umoja con la función y el tipo de autoridad delegada en el marco de la nueva arquitectura de delegación de autoridad, que requieren un rol particular de Umoja para desempeñar de manera efectiva las funciones delegadas. | La guía de roles de Umoja estableció una correlación entre los roles de los usuarios de Umoja y las funciones y los tipos de autoridad delegada. Se actualizó la guía de roles de Umoja cuando se puso en marcha el nuevo marco de delegación de autoridad, y la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales siguió señalando problemas y resolviéndolos con los responsables de las políticas cuando fuera necesario. | Habida cuenta de que se estableció una correlación con los roles de usuario de Umoja que incluía la función y el tipo de autoridad, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 33 | 2019 | A/75/159 , párr. 119 | La Junta recomienda que la Administración complemente el mecanismo existente de asignación de derechos de acceso de usuario con medidas para otorgar roles de Umoja que requieran delegación de autoridad, a fin de remediar la desconexión entre las delegaciones de autoridad y los roles de usuario en Umoja en casos de delegación rescindida y reflejar el período de validez y el umbral aprobado para las delegaciones y la necesidad de roles de usuario con derechos de acceso global y a todas las entidades. | Corresponde al Oficial de Enlace de Seguridad y el encargado de la aprobación funcional la responsabilidad de velar por que los usuarios no tengan una delegación de autoridad rescindida o no válida. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, como segunda línea de defensa, también vigila aquellos casos en que una delegación rescindida deja un rol de Umoja activo sin delegación de autoridad. | Habida cuenta de que la administración implementó un mecanismo de validación de roles en su informe periódico sobre las operaciones institucionales, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada aplicación | Superada por Sin los acontecimientos |
| 34 | 2019 | A/75/159 , párr. 120 | La Junta recomienda que la Administración establezca un sólido mecanismo de control interno para asegurar la revocación de roles de usuario de Umoja en el momento de la separación del servicio y la actualización apropiada de los roles de usuario de Umoja cuando ya no se desempeñe la función. | El responsable institucional lleva a cabo periódicamente el examen de empleados jubilados y separados del servicio específicos que todavía tienen acceso a Umoja. Se discutió la cancelación automática de derechos de acceso en la reunión del subgrupo funcional y la Junta de Cambios de Umoja la hizo suya el 12 de abril de 2022. Se crearon necesidades institucionales para la cancelación automática de derechos de acceso. | Habida cuenta de que el mecanismo de cancelación automática de derechos de acceso no ha funcionado de forma continua y eficaz durante el tiempo suficiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | X | |
| 35 | 2019 | A/75/159 , párr. 132 | La Junta recomienda que la Administración asegure el fácil seguimiento en el sistema de la resolución de incidentes y solicitudes de servicio en todos los niveles y adopte las medidas necesarias para que todas las solicitudes se cierren dentro del plazo previsto. | La administración implementó el panel de apoyo a la producción de Umoja, en el que todos los gestores de niveles de Umoja iNeed podían supervisar fácilmente las solicitudes de servicio abiertas o atrasadas y el cumplimiento del acuerdo vigente de prestación de servicios. La administración está examinando el acuerdo de prestación de servicios, dada la madurez de la solución Umoja desplegada y las diferencias en las acciones necesarias para cerrar las solicitudes de servicios frente a los incidentes. | Habida cuenta de que la resolución de solicitudes de servicio para los niveles se puede vigilar en el panel de apoyo a la producción de Umoja y de que en el informe de la Junta para 2021 se propone una nueva recomendación relacionada con el acuerdo de prestación de servicios, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | X |
| 36 | 2019 | A/75/159 , párr. 137 | La Junta recomienda que la Administración establezca una estructura de gobernanza clara para el programa de supervisión de las mejoras continuas, con responsabilidades claramente definidas, y que siga trabajando para identificar procesos institucionales críticos e incluirlos en el programa. | El programa de supervisión de las mejoras continuas concluyó con éxito en 2019. Se estableció un sólido marco de gobernanza de cambios para hacer un seguimiento de las mejoras continuas y los beneficios conexos, como se detalla en el informe duodécimo y final del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/75/386). | Habida cuenta de que se reiteró en el párrafo 154 del documento A/76/131 , se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 37 | 2019 | A/75/159 , párr. 143 | La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare un plan de capacitación amplio para el número total de cursos de capacitación que se impartirán en iLearn Umoja para las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y que ponga a disposición todo el material de capacitación en iLearn Umoja. | Esta recomendación reitera la que figura en el párrafo 115 del documento A/74/153 . | Habida cuenta de la integración de la capacitación sobre Umoja y de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 38 | 2019 | A/75/159 , párr. 144 | La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para elaborar y utilizar herramientas que permitan evaluar si el estudiante puede utilizar de manera efectiva las funciones de Umoja después del programa de capacitación. | La administración ha estado preparando el marco de evaluación del impacto del aprendizaje, que estaría terminado a finales de 2022. | Habida cuenta de que la medida está en curso, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | X | | |
| 39 | 2019 | A/75/159 , párr. 149 | La Junta recomienda que se constituya el Grupo de Trabajo sobre Beneficios para que comience a trabajar en la obtención de beneficios para todas las fases lo antes posible y que se revisen los plazos del plan de obtención de beneficios para evaluar si los beneficios de la Ampliación 2 de Umoja pueden evaluarse según lo previsto en los plazos establecidos. | Se creó el Grupo de Trabajo sobre Beneficios para supervisar los progresos realizados en la obtención de beneficios. Se propuso un calendario para el examen de la Ampliación 2 de Umoja y las esferas institucionales implicadas trabajarían por conducto del Grupo de Trabajo sobre Beneficios para evaluar la obtención de beneficios y presentar informes al respecto. | Habida cuenta de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | X |
| 40 | 2019 | A/75/159 , párr. 178 | La Junta también reitera la recomendación de que en el plan se identifique una estructura de apoyo de Umoja robusta, flexible y eficaz después de la integración de | Esta recomendación reitera la que figura en el párrafo 156 del documento A/74/153 . El plan de integración concluyó al 31 de diciembre de 2021. Se proporcionó un plan con los principales hitos. | Habida cuenta de que figuraba una recomendación similar en el párrafo 212 del documento A/76/131 , se considera que la recomendación ha quedado | | | X |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| | | | Umoja y se atienda a las necesidades de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, apoyo a la producción, mejoras continuas y desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones. | | superada por los acontecimientos. | | | |
| 41 | 2020 | A/76/131 , párr. 28 | La Junta recomienda que la Administración informe oportunamente al Comité de Gestión sobre la actualización del proyecto Umoja, en particular sobre las cuestiones relativas a la situación final de la Ampliación 2 de Umoja, la integración y la mejora adicionales y las mejoras continuas. | Las actas del Comité de Gestión indicaban que el Comité convino en recibir información actualizada de la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales dos veces al año. En su próxima reunión, que tendrá lugar en breve, se presentará al Comité de Gestión la solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de ser informada más de dos veces al año. | Habida cuenta de que la administración solo presentó información al Comité de Gestión en una ocasión en 2021, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 42 | 2020 | A/76/131 , párr. 77 | La Junta recomienda que la Administración evalúe la viabilidad de otras integraciones entre las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja y que supervise el estado de implementación de esas integraciones a medida que se identifiquen, evalúen y prioricen. | En 2020 finalizó el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, que comprendía el 41 % de los procesos de Umoja. Como parte de las mejoras continuas impulsadas por las necesidades institucionales por medio de la estructura de gobernanza, se están aprovechando oportunidades de integración y otras oportunidades de perfeccionamiento adicionales detectadas durante las fases de diseño y desarrollo. | Había cuenta de que aún no se han establecido algunas integraciones señaladas en el informe anual sobre la marcha del proyecto y la medida está en curso, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 43 | 2020 | A/76/131 , párr. 90 | La Junta recomienda que la Administración se asegure de que la documentación requerida en cada etapa del desarrollo del software se prepare a tiempo, y que elabore un manual de gestión de proyectos para las iniciativas de mejora continua del sistema de Umoja. | La totalidad de documentos compartidos demuestra una estructura de gobernanza y gestión sólida a la que se adhiere la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales para llevar a cabo sus objetivos de mantener el sistema Umoja en un estado idóneo, apoyar e implementar mejoras continuas y desplegar Umoja Analytics. | La Junta recibió la propuesta de mandatos para la Junta de Cambios de Umoja y la Junta de Control de Cambios de Umoja; sin embargo, no se creó el manual de gestión de proyectos para las mejoras continuas. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 44 | 2020 | A/76/131 , párr. 96 | La Junta recomienda que la Administración siga aplicando el plan de acción de ciberseguridad para proteger la seguridad del sistema de Umoja y establezca un mecanismo que garantice una ejecución amplia del plan y una rendición de cuentas exhaustiva al respecto. | La División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales implementó los elementos del plan de acción de ciberseguridad, y todos los sistemas de la plataforma que se encontraban en SAP eran conformes a la arquitectura y tenían una seguridad de la información adecuada. | Habida cuenta de que se aplicó el plan de acción de ciberseguridad, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 45 | 2020 | A/76/131 , párr. 105 | La Junta recomienda que la Administración lleve a cabo pruebas de recuperación en casos de desastre de forma periódica e incorpore las enseñanzas extraídas y las acciones correctivas a las actualizaciones del plan de recuperación en casos de desastre. | Se documentaron las enseñanzas extraídas y se incluirán en el próximo ejercicio de recuperación en casos de desastre de Umoja, previsto para el cuarto trimestre de 2022. | Habida cuenta de que se había aplicado en parte, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 46 | 2020 | A/76/131 , párr. 111 | La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para mejorar el control de validación que restringe la capacidad de adquirir armas de fuego y munición a través del proceso de adquisiciones de bajo valor. | Se ensayó satisfactoriamente la mejora (validación) en entornos no de producción y se migró al entorno de producción el 10 de diciembre de 2021. | Habida cuenta de que se ha adoptado la medida, se considera que la recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 47 | 2020 | A/76/131 , párr. 117 | La Junta reitera su recomendación anterior de que la Administración analice los saldos negativos detectados por la Junta para cada tipo de licencia y rectifique el módulo de gestión del capital humano de Umoja mediante solicitudes de cambio, según proceda. | Se proporcionaron los resultados al 29 de abril de 2022, que mostraron que solo quedaban 57 casos de saldos de días de licencia negativos. El examen y limpieza debían concluirse a más tardar el 13 de mayo de 2022. El equipo de apoyo sobre recursos humanos de Umoja está examinando todos los casos de saldos de días de licencia negativos y poniéndose en contacto con las entidades para que adopten las medidas necesarias. | Habida cuenta de que la limpieza no se ha completado y examinado, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------|---|--|--|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| 48 | 2020 | A/76/131, párr. 123 | La Junta recomienda que la Administración establezca una dependencia orgánica y un proceso que sirvan para garantizar que la guía de roles de Umoja, el manual del oficial de enlace de seguridad y la configuración de la asignación de derechos de acceso de usuario estén actualizados y se complementen plenamente. | Se definió una dependencia orgánica, en forma de un nuevo subgrupo funcional para el acceso de los usuarios, que fue acordada por los demás subgrupos funcionales y aprobada por la Junta de Cambios de Umoja el 12 de abril de 2022. | Habida cuenta de que se definió la dependencia orgánica responsable, se considera que la recomendación ha sido aplicada. | X | | |
| 49 | 2020 | A/76/131, párr. 124 | La Junta también recomienda que la Administración supervise la asignación de roles, en particular el control de la separación de funciones y la notificación de las excepciones. | La administración definió una dependencia orgánica, en forma de un nuevo subgrupo funcional para el acceso de los usuarios, para desempeñar la función de supervisión, la cual fue acordada por los demás subgrupos funcionales y aprobada por la Junta de Cambios de Umoja el 12 de abril de 2022. | Habida cuenta de que el mecanismo no ha funcionado de forma continua y eficaz durante el tiempo suficiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 50 | 2020 | A/76/131, párr. 129 | La Junta recomienda que la Administración, en coordinación con los responsables institucionales, refuerce la supervisión periódica sobre la delegación de autoridad para evitar que se otorguen roles de Umoja sin la delegación de autoridad adecuada. | La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales aplicó la recomendación reforzando los informes trimestrales y el seguimiento con las entidades que tenían roles de Umoja que carecían de delegación. | Habida cuenta de que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales supervisa continuamente el cumplimiento, se considera que la recomendación ha sido aplicada. | X | | |
| 51 | 2020 | A/76/131, párr. 136 | La Junta recomienda que la Administración se asegure de que todos los documentos necesarios para el nuevo contenido de la capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas se generen como parte del proceso de la inteligencia institucional y que se completen retroactivamente | Todos los documentos necesarios para el nuevo contenido de la capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas se generan como parte del proceso de inteligencia institucional de las Naciones Unidas. Se estaban examinando en ese momento los modelos muy utilizados y se subsanarían las deficiencias de documentación necesaria, según procediera. | Habida cuenta de que los nuevos modelos de informes certificados carecían de documentos necesarios desde la auditoría más reciente y esa carencia está en proceso de solucionarse de manera retroactiva, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | Sin aplicación | Superada por los acontecimientos |
| | | | los documentos técnicos que falten para que sirvan de referencia en actualizaciones futuras. | | | | | |
| 52 | 2020 | A/76/131 , párr. 145 | La Junta recomienda que la Administración elabore un plan detallado para alcanzar una tasa prescrita de resolución en el primer nivel, calculada sobre la base de las solicitudes de servicio (no solo de las incidencias) y una tasa prescrita de resolución total para todas las solicitudes de servicio recibidas, a fin de evaluar el desempeño del apoyo a la producción y asignar recursos a los diferentes niveles. | Los paneles detallados con información al día proporcionaban un seguimiento actualizado y continuo de las resoluciones para cada nivel. Estas herramientas facilitaban a los directores la adopción de decisiones sobre la base de datos prácticamente inmediatos y el trazado de metas de desempeño para los servicios de asistencia a los usuarios, como hizo recientemente la División de la Solución de Planificación de los Recursos Institucionales. | Habida cuenta de que la resolución en el primer nivel no está prescrita en un documento oficial de aprobación y se están trazando las metas de desempeño, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |
| 53 | 2020 | A/76/131 , párr. 146 | La Junta también recomienda que la Administración evalúe la consolidación y la armonización del nivel 1 y el nivel 2a y prepare un plan de implementación con un plazo concreto sobre la base del resultado de la evaluación. | Se atendió la recomendación redefiniendo las responsabilidades del nivel 2a en el Centro de Apoyo de Umoja una vez que se unificaron las estructuras jerárquicas del Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios y el Centro de Apoyo de Umoja en 2019. | Habida cuenta de que se ha adoptado la medida, se considera que la recomendación se ha aplicado. | | X | |
| 54 | 2020 | A/76/131 , párr. 154 | La Junta reitera su recomendación de que la Administración establezca una estructura de gobernanza clara para el programa de supervisión de las mejoras continuas, con responsabilidades claramente definidas, y que siga trabajando para identificar procesos institucionales críticos e incluirlos en el programa. | Esta recomendación reitera la que figura en el párrafo 137 del documento A/75/159 . | Habida cuenta de que el programa de supervisión de las mejoras continuas no estuvo en marcha en 2021, pero se observaron esfuerzos por establecer la estructura de gobernanza, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | |
|------|------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|--------------------------------|--|
| | | | | | | En vías de Aplicada aplicación | Superada por Sin los acontecimientos aplicar |
| 55 | 2020 | A/76/131 , párr. 162 | La Junta recomienda que la Administración realice una encuesta sobre la adopción por parte de los usuarios del foro de iLearn Umoja y evalúe la utilización de este recurso de capacitación. | La administración publicó encuestas de evaluación de las necesidades de capacitación sobre Umoja en 2019, y de nuevo en el primer trimestre de 2022 (en curso), en las que se incluían preguntas sobre el uso de los foros en iLearn Umoja. | Habida cuenta de que la medida está en curso, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | X | |
| 56 | 2020 | A/76/131 , párr. 167 | La Junta recomienda que la Administración prepare un plan de capacitación general sobre todas las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y que aloje todo el material de capacitación sobre la Ampliación 2 de Umoja en una ubicación central, siempre que sea posible. | Esta recomendación reitera las recomendaciones que figuran en el párrafo 115 del documento A/74/153 y el párrafo 143 del documento A/75/159 . | Habida cuenta de la integración de la capacitación sobre Umoja y de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | X |
| 57 | 2020 | A/76/131 , párr. 171 | La Junta recomienda que la Administración realice una evaluación general de los recursos de capacitación y de las necesidades de formación de los usuarios de Umoja y prepare un plan completo para integrar los recursos de capacitación sobre Umoja que actualmente se encuentran en diferentes plataformas. | La administración ha estado evaluando diversas funciones de iLearn Umoja y la plataforma Blue Line de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas para las necesidades de aprendizaje institucional. Una vez finalizada la reunión de datos, la administración preparará un plan para hacer converger todo el material de capacitación en la plataforma o plataformas comunes recomendadas, entre otras cosas los materiales de aprendizaje sobre las funciones de la Ampliación 2 de Umoja. | Habida cuenta de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | X |
| 58 | 2020 | A/76/131 , párr. 182 | La Junta recomienda que la Administración refleje los beneficios cuantitativos actualizados en el próximo informe sobre la marcha del proyecto. | El responsable de los beneficios se encarga de determinar y calcular los beneficios cuantitativos y el Grupo de Trabajo sobre Beneficios será responsable de continuar midiéndolos y haciendo su seguimiento. Los beneficios cuantitativos se comunicarán de ahora en adelante mediante el fascículo del presupuesto correspondiente al responsable de los beneficios. | Habida cuenta de que en el informe final sobre la marcha del proyecto no figuraban beneficios cuantitativos actualizados ni revisados, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | X | |

| Núm. | Año del informe de auditoría | Referencia en el informe | Recomendación de la Junta | Respuesta de la administración | Evaluación de la Junta | Estado tras la verificación | | | | |
|---|------------------------------|--------------------------|--|---|--|-----------------------------|------------|-------------|----------------------------------|-----------|
| | | | | | | En vías de Aplicada | aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos | |
| 59 | 2020 | A/76/131, párr. 206 | La Junta recomienda que la Administración actualice la estimación de los costos de mantenimiento con una información más detallada de los gastos en el próximo informe sobre la marcha del proyecto. | La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones facilitó una estimación de los gastos de mantenimiento entre 2023 y 2030 por clase de gasto. Los gastos de mantenimiento se desglosaron en cuatro categorías en el modelo de estimación, a saber, conectividad, servicios por contrata, hospedaje y actividades conexas, y licencias y mantenimiento. | Habida cuenta de que en el informe de la Junta para 2021 se presenta una nueva recomendación conexas, se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. | | | | | X |
| 60 | 2020 | A/76/131, párr. 212 | La Junta recomienda que la Administración establezca indicadores específicos para supervisar el progreso de la aplicación del plan de integración. | El plan de integración concluyó al 31 de diciembre de 2021. Se proporcionó un plan con los principales hitos. | Habida cuenta de que la medida está en curso y el plan de integración proporcionado estaba incompleto, se considera que la recomendación está en vías de aplicación. | | | X | | |
| Número total de recomendaciones | | | | | | 60 | 14 | 23 | – | 23 |
| Porcentaje del número total de recomendaciones | | | | | | 100 | 24 | 38 | – | 38 |