



Asamblea General

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

Septuagésimo sexto período de sesiones

Temas 136 y 146 del programa

**Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo
y financiero de las Naciones Unidas****Informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios
de Supervisión Interna****Auditoría de la planificación de la demanda y las fuentes
de abastecimiento de las operaciones de paz****Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna***Resumen*

La Asamblea General, en su resolución [72/266 B](#), pidió al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que siguiera supervisando las adquisiciones de las Naciones Unidas y presentara informes al respecto cada dos años. De conformidad con esa resolución, la OSSI realizó auditorías de la planificación de la demanda y las fuentes de abastecimiento en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí, la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei, la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación, la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre y la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano. Las auditorías evaluaron la idoneidad y eficacia de las actividades y los sistemas de gestión de la información utilizados para elaborar planes de demanda y fuentes de abastecimiento como parte del proceso de gestión de la cadena de suministro.

La función de planificación de la demanda y de las fuentes de abastecimiento implica anticipar la demanda de bienes y servicios de las entidades y planificar la forma en que estos se abastecerán, se adquirirán y se entregarán de manera oportuna y al menor coste posible. Los progresos realizados hasta la fecha en este ámbito han permitido al Departamento de Apoyo Operacional mejorar la visibilidad de las necesidades de bienes y servicios de las misiones sobre el terreno. Sin embargo, hasta la fecha, las misiones no han podido elaborar planes de demanda que sean: a) lo suficientemente realistas para servir de base para las propuestas presupuestarias; y



b) lo suficientemente detallados para ser utilizados eficazmente en la planificación de las adquisiciones y las entregas y en la gestión por categorías, lo que representa un enfoque sistemático para gestionar una variedad de bienes y servicios similares o conexos con un mayor entendimiento tanto de las necesidades de los clientes como de la dinámica de los mercados de suministro. El elevado número de compras al final del año y el uso ineficiente de las opciones de abastecimiento interno y de los contratos marco demostraron que las estrategias de demanda y abastecimiento seguían siendo ineficaces.

Para abordar los problemas determinados en las auditorías, la OSSI formuló 9 recomendaciones al Departamento de Apoyo Operacional y 16 recomendaciones a las seis misiones sobre el terreno. Todas las recomendaciones fueron aceptadas y cuatro de ellas se han aplicado.

I. Antecedentes

1. La Asamblea General, en su resolución 72/266 B, pidió al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que siguiera supervisando las adquisiciones de las Naciones Unidas y presentara informes al respecto cada dos años. En la aplicación de esa resolución, la OSSI ha elaborado un plan para auditar el proceso de adquisiciones de la Secretaría y, más ampliamente, la gestión de la cadena de suministro. En el presente informe se detallan los resultados relacionados con la Sede de las Naciones Unidas¹, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA)², la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA)³, la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA)⁴, la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación (FNUOS)⁵, la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP)⁶ y la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL)⁷.

2. Las Naciones Unidas introdujeron el proceso de gestión de la cadena de suministro en 2015 con el fin de elaborar procesos integrados de principio a fin para planificar y gestionar todas las actividades relacionadas con el abastecimiento y la adquisición de bienes y servicios, así como otras actividades logísticas como la entrega, el almacenamiento y la eliminación de bienes. Para que la gestión de la cadena de suministro sea eficaz, se debe comenzar por una planificación precisa de la cadena de suministro, que consiste en la planificación de la demanda, el abastecimiento y la entrega. La planificación de la demanda implica que las operaciones de paz elaboren planes o previsiones de sus necesidades de bienes y servicios para el ejercicio económico siguiente sobre la base de las necesidades determinadas para apoyar la ejecución del mandato. El Centro Mundial de Servicios de Brindisi agrega los planes de las distintas misiones en un plan de demanda mundial para las operaciones de paz después de un examen preliminar de la exactitud y la integridad de los datos. Las modalidades propuestas para satisfacer las necesidades de demanda se priorizan a través de la planificación del abastecimiento, incluyendo: a) las fuentes internas o el uso de las reservas existentes; b) el uso de contratos marco; c) el establecimiento de contratos locales; d) el establecimiento de cartas de asignación con los Estados Miembros; y e) los memorandos de entendimiento con organismos, fondos y programas y los contratos suscritos con ellos. El Centro Mundial de Servicios cumple una función de centro de intercambio de información para facilitar la redistribución de los excedentes de las misiones, las reservas de las Naciones Unidas y las existencias para el despliegue estratégico con el fin de satisfacer la demanda.

3. Desde 2018/19, las misiones sobre el terreno han elaborado planes anuales de demanda utilizando una herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones basada en la web. En el cuadro que figura a continuación se muestran

¹ Auditoría de la planificación de la demanda y las fuentes de abastecimiento de la Secretaría de las Naciones Unidas (informe 2020/059).

² Auditoría de la planificación de la demanda y las fuentes de abastecimiento en MINUSCA (informe 2021/007).

³ Auditoría de la planificación de la demanda y de las fuentes en la MINUSMA (informe 2021/010).

⁴ Auditoría de la planificación de la demanda y las fuentes de abastecimiento en la UNISFA (informe 2021/036).

⁵ Auditoría de la gestión de la cadena de suministro en la FNUOS (informe 2021/028).

⁶ Auditoría de la gestión de la cadena de suministro en la UNFICYP (informe 2021/024).

⁷ Actividades de auditoría de la gestión de adquisiciones y contratos en la FPNUL (informe 2020/061).

las necesidades de demanda incluidas en los planes mundiales de demanda y abastecimiento.

Evolución del desarrollo de las necesidades de demanda mediante la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones

<i>Ejercicio económico</i>	<i>Entidades abarcadas</i>	<i>Número de artículos</i>	<i>Monto (Miles de millones de dólares de los EE. UU.)</i>
2018/19	13 misiones de mantenimiento de la paz	10 362	2,34
2019/20	13 misiones de mantenimiento de la paz, Centro Mundial de Servicios y la reposición de las existencias para el despliegue estratégico	9 066	2,17
2020/21	13 misiones de mantenimiento de la paz, 20 misiones políticas especiales, Centro Mundial de Servicios y existencias para el despliegue estratégico	15 805	2,50
2021/22 ^a	13 misiones de mantenimiento de la paz, 19 misiones políticas especiales, 11 entidades de la Secretaría no situadas sobre el terreno, Centro Mundial de Servicios y existencias para el despliegue estratégico	28 000	2,45

^a Extraído del artículo titulado “It all starts with a plan! Global Supply Chain Plans for 2021-22”, publicado en iSeek (14 de julio de 2021) a título informativo únicamente. El plan no fue cubierto por la presente auditoría.

4. El Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro de la División de Logística de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro del Departamento de Apoyo Operacional gestiona la función de planificación integrada de la cadena de suministro. El Servicio proporciona orientación a las misiones sobre el terreno y coordina los exámenes multifuncionales de los planes de demanda y abastecimiento agregados con diversas partes interesadas, incluidos los oficiales de adquisiciones y los gestores de categorías⁸, para verificar los datos subyacentes y mejorar la calidad de los planes de demanda y abastecimiento. La orientación incluye: a) un plan de gestión de la cadena de suministro; b) orientación operacional de la cadena de suministro; c) procedimientos operativos estándar para la cadena mundial de suministro; y d) otros memorandos e instrucciones conexos emitidos periódicamente.

5. Hasta ahora, la planificación de la cadena de suministro, que implica la planificación de la demanda, el abastecimiento y la entrega a través de un proceso de planificación integrado e interfuncional, se ha aplicado en las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales, las oficinas fuera de la sede y las comisiones regionales. Se espera que cuando se establezca plenamente y se aplique debidamente, dará lugar a: a) una indicación más precisa de las necesidades de demanda de las entidades que ha de reflejarse en sus proyectos de presupuesto; b) una gestión más eficaz de los inventarios de toda la secretaría, incluidas las existencias para el despliegue estratégico; c) una reducción de las pérdidas financieras debida al exceso de existencias y a la obsolescencia de las mismas; d) la agregación de necesidades para lograr economías de escala; y e) una mejor racionalización de las actividades de adquisición.

⁸ Un gestor de categorías encabeza un equipo interfuncional para aplicar el enfoque de gestión por categorías, mediante el cual se agrupa y gestiona una serie de bienes y servicios similares o relacionados que una entidad adquiere con un mayor entendimiento tanto de las necesidades de los clientes como de la dinámica de los mercados de suministro.

6. Mientras que la responsabilidad de preparar planes de demanda precisos, aplicar las iniciativas de planificación de abastecimiento y entregas e identificar los riesgos recae en cada una de las misiones sobre el terreno, el Departamento de Apoyo Operacional desempeña una función facilitadora fundamental y un papel de segunda línea de defensa al proporcionar orientación, desarrollo de capacidad, gestión de riesgos y supervisión para aplicar satisfactoriamente las iniciativas relativas a la cadena de suministro con el fin de lograr los beneficios previstos. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión supervisa y refuerza el desempeño y la rendición de cuentas a nivel de toda la Organización. Por ello, trabaja con el Departamento de Apoyo Operacional a fin de elaborar indicadores clave del desempeño para medir y gestionar el desempeño en la planificación de la cadena de suministro, entre otros ámbitos.

II. Objetivo, alcance y metodología de las auditorías

7. Los objetivos de las auditorías incluían la evaluación de la adecuación y la eficacia de las actividades y los sistemas de gestión de la información utilizados para elaborar planes de demanda y de abastecimiento como parte del proceso de gestión de la cadena de suministro. Las auditorías se centraron en la planificación de la demanda y el abastecimiento de las operaciones de paz y abordaron tres cuestiones principales de la auditoría:

- a) ¿Qué grado de precisión tienen los planes de demanda y la información utilizada para la planificación de la demanda?
- b) ¿En qué medida son eficientes y eficaces los procesos de planificación de la demanda y el abastecimiento y la función de centro de intercambio de información?
- c) ¿Cuán eficaz es la gestión del desempeño y el riesgo de la función de planificación de la demanda y el abastecimiento?

8. La OSSI llevó a cabo estas auditorías en la Sede y en seis misiones sobre el terreno durante varios períodos desde diciembre de 2019 hasta marzo de 2021. Las auditorías abarcaron el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de diciembre de 2020. Se han indicado, cuando se disponía de ellos, los datos correspondientes a ejercicios posteriores.

9. La metodología de auditoría incluyó: a) entrevistas del personal clave; b) un examen de la documentación pertinente; y c) la conciliación de los datos pertinentes entre fuentes de datos, incluyendo Umoja, la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones, el catálogo en línea de los contratos marco y los tableros.

10. Para abordar los problemas determinados en las auditorías, la OSSI formuló 9 recomendaciones al Departamento de Apoyo Operacional y 16 recomendaciones a las misiones sobre el terreno. Las recomendaciones se agrupan en temas principales y el estado de aplicación se incluye en el anexo del presente informe.

III. Resultados de la auditoría

A. Exactitud de los planes de demanda y abastecimiento

1. Visibilidad de los planes anuales mundiales de demanda y abastecimiento

11. El Departamento de Apoyo Operacional puso en marcha varias iniciativas para mejorar la visibilidad de las necesidades mundiales de bienes y servicios por parte de

las operaciones de paz y para racionalizar su adquisición. La introducción de la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones y sus posteriores mejoras para recabar datos sobre la demanda han facilitado la recopilación y consolidación de las necesidades anuales de las misiones sobre el terreno de forma organizada, ha mejorado la calidad de los datos y ha contribuido a identificar y analizar mejor las necesidades que pueden satisfacerse mediante un nuevo proceso de adquisición, a partir de un contrato existente o de las existencias en inventario. La demanda anual mundial y los planes de abastecimiento también se dividieron en grandes categorías de productos, lo que permite, en particular, que los planificadores de la cadena de suministro⁹ y los gestores de categorías revisen el proceso de adquisiciones para optimizarlo. El catálogo en línea de contratos marco proporciona a los usuarios visibilidad sobre los contratos mundiales y regionales disponibles. El Departamento también creó un tablero para mejorar la visibilidad del plan mundial de demanda.

2. Nivel de detalle y precisión de las previsiones de los planes mundiales anuales de demanda

12. Sin embargo, las auditorías llevadas a cabo en la Sede y en las misiones sobre el terreno encontraron oportunidades para seguir mejorando la precisión y la eficacia de la planificación mundial anual de la demanda y el abastecimiento a fin de aprovechar plenamente los beneficios previstos.

13. El Departamento de Apoyo Operacional aún no ha desarrollado una metodología para medir la exactitud del plan anual mundial de demanda, que es fundamental para determinar, priorizar y agregar adecuadamente las necesidades de bienes y servicios de toda la Secretaría con el fin de lograr economías de escala y optimizar las opciones de abastecimiento.

14. La comparación de las necesidades de los planes anuales mundiales de demanda y las adquisiciones efectivas para 2018/19 y 2019/20 indicaban que: a) se adquirieron bienes y servicios que no se habían previsto (539 millones de dólares y 166 millones de dólares, en 2018/19 y 2019/20, respectivamente); b) se habían previsto bienes y servicios, pero no se compraron en 2018/19 porque finalmente no se necesitaron (por un total de unos 200 millones de dólares); y c) se compraron bienes y servicios en cantidades que duplicaron con creces las necesidades previstas (2.482 artículos individuales, por un total de 328 millones de dólares, en 2019/20).

15. Las inexactitudes en los planes anuales mundiales de demanda pueden haber contribuido a un importante exceso de existencias. En la MINUSCA, aproximadamente 20 millones de dólares, o el 44 % del valor de sus existencias, que es de 45 millones de dólares, no se habían movido durante más de un año, mientras que se compraban nuevos artículos sin verificar si ya formaban parte del inventario de la Misión. Del mismo modo, en la MINUSMA, al 1 de marzo de 2021, el 24 % de las existencias, por valor de 19 millones de dólares, de un total de 80 millones de dólares, no se había movido durante más de un año. En la FNUOS, en junio de 2020, no se habían utilizado en el año categorías de existencias por un total de 1,1 millones de dólares, es decir, el 48 % de las existencias totales de 2,3 millones de dólares, y el 33 % de los artículos tenían una cobertura de existencias de más de un año. En la UNFICYP, el valor de las existencias, que excedían las necesidades de más de un año, ascendía a 1,4 millones de dólares, es decir, el 42 % de las existencias totales por valor de 3,3 millones de

⁹ Los planificadores de la cadena de suministro son responsables de planificar las actividades relacionadas con la demanda, el abastecimiento y la entrega, lo que supone, entre otras cosas, identificar los impulsores de la demanda para preparar el plan de demanda y establecer cursos de acción para desarrollar opciones óptimas de abastecimiento y entrega para satisfacer las necesidades de demanda.

dólares. En la UNISFA, en 2019/20 se compraron 33 artículos, como equipos químicos, sistemas de comunicación y discos de corte de metales, por valor de 4,4 millones de dólares, a pesar de que esos artículos ya estaban disponibles en existencias. Siete de esos artículos, entre ellos analizadores de sistemas de comunicación y amplificadores de audio, habían superado su vida útil prevista, lo que había dado lugar a la obsolescencia de las existencias.

16. Las inexactitudes en los planes de demanda se debieron a los factores que se explican a continuación en los párrafos 17 a 20.

a) Análisis inadecuados

17. Las misiones no prepararon planes de demanda bruta que reflejaran el total de necesidades de bienes y servicios para la ejecución del mandato en función del tamaño de las operaciones, el nivel estimado de actividad y otras consideraciones. Esto se debió a que no se disponía de un modelo de previsión adecuado que incorporara las modalidades históricas de demanda y consumo, indicadores del nivel de existencias, como existencias de seguridad y existencias en inventario, y la evolución de las circunstancias en las misiones, incluidos los cambios en los mandatos de las misiones. En su lugar, las misiones prepararon planes de demanda neta que representaban los bienes y servicios que preveían comprar a través de diferentes soluciones de abastecimiento, en su mayoría guiadas por hojas de cálculo de costos de los presupuestos del año en curso o del año anterior. Sin planes de demanda bruta, las misiones no pudieron demostrar que sus planes de demanda estaban en consonancia con el mandato y el tamaño de las operaciones, aumentando así el riesgo de exceso de existencias, como se ha descrito anteriormente. Además, la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro no pudo validar la razonabilidad de las necesidades de las misiones sobre la base del número de efectivos y la dotación de personal y otra información operacional, ni comparar las necesidades a lo largo del tiempo y entre misiones similares para garantizar que las adquisiciones fueran óptimas. La orientación operacional sobre la cadena de suministro exige la preparación de planes de demanda bruta ajustados en función de las existencias previstas al comienzo del período de planificación y de las adquisiciones en curso a fin de llegar al plan de demanda neta a partir del cual deberán elaborarse los presupuestos de las misiones, pero ese proceso no se siguió. El hecho de no seguir la orientación podría dar lugar a un desajuste entre los presupuestos y las necesidades realistas de las misiones.

18. Además, la OSSI detectó insuficiencias en las estimaciones de las misiones para elaborar planes de demanda neta. Por ejemplo, para estimar las necesidades en materia de tecnología de la información y comunicaciones y de piezas de repuesto para vehículos, la FNUOS utilizó un factor del 2 % del total de sus activos de tecnología de la información y las comunicaciones y de vehículos ligeros de pasajeros, sin ningún fundamento para esta suposición. En la UNISFA, algunos artículos críticos, como plantas de tratamiento de aguas residuales, por un valor total de 3,9 millones de dólares, y piezas de repuesto para equipo pesado de ingeniería, por un valor total de 600.000 dólares, se omitieron del plan de demanda de 2019/20; posteriormente, esas necesidades de demanda se atendieron mediante la reasignación de fondos. La UNFICYP y la FPNUL no habían documentado las suposiciones en las que se basaban las necesidades previstas en el plan de demanda y no habían establecido niveles máximos y mínimos de existencias, las cantidades de reposición ni los niveles de reposición, para gestionar mejor el inventario y mejorar la planificación de la demanda. Se prevé que la solución de planificación de la red de demanda y suministro de la Ampliación 2 de Umoja contribuirá a la preparación de planes de demanda basados en parámetros subyacentes de previsión de la demanda.

b) Registros inexactos de las existencias

19. La capacidad de las misiones para preparar planes de demanda bruta y ajustarlos mediante la deducción de las existencias previstas para llegar a planes de demanda neta también se vio obstaculizada por la inexactitud de los datos de inventario de Umoja. En la MINUSMA, había importantes discrepancias entre las cantidades físicas y los registros de Umoja; de la muestra de 465 artículos fungibles registrados en Umoja, 58 no pudieron ser localizados y se detectaron discrepancias en 235 partidas. En la MINUSCA, las inexactitudes en los registros de las existencias se atribuyeron a un recuento físico incompleto y a la depuración de datos tras la migración de los registros de un sistema heredado, así como al acceso limitado a las existencias debido a unas instalaciones de almacenamiento inadecuadas. Los datos inexactos e incompletos sobre existencias en las misiones sobre el terreno plantearon problemas para una planificación eficaz de la demanda.

c) Nivel de detalle insuficiente del plan de demanda

20. Los planes de demanda no fueron lo suficientemente detallados para permitir la supervisión de las compras en relación con los planes y la determinación y seguimiento de las desviaciones. Los planes se basaron en gran medida en importes en dólares y descripciones genéricas de los artículos. Las cantidades y subcategorías de bienes y servicios no siempre estaban especificadas, lo que dificultaba la consolidación de los artículos. Además, las misiones sobre el terreno introdujeron los contratos de servicios y llave en mano¹⁰ en la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones como partidas individuales, con una cantidad de una unidad. Por ejemplo, la Oficina de Apoyo de las Naciones Unidas en Somalia y la MINUSCA introdujeron su necesidad de combustible como una partida individual con un costo de 53 millones de dólares y 7,2 millones de dólares, respectivamente, sin indicar los galones de combustible ni especificar los niveles de subcategorías como aviación, gasolina, gasóleo o lubricantes. Teniendo en cuenta que el plan mundial de demanda para 2019/20 estaba compuesto principalmente de servicios (65 %, 1.420 millones de dólares) y de contratos llave en mano (23 %, 49.000 millones de dólares), esas imprecisiones dieron lugar a variaciones considerables entre el plan de demanda y las compras efectivas de tipos o categorías específicas de bienes y servicios, lo que hizo difícil hallar soluciones óptimas de abastecimiento.

21. En general, la OSSI estimó que la precisión de las previsiones de las misiones para los bienes y servicios agrupados por categorías de productos era de alrededor del 13 %, frente al objetivo del 80 % (se preveía una desviación del 20 %, teniendo en cuenta la volatilidad de la demanda y las compras debido a las circunstancias cambiantes en las operaciones de paz). Con un nivel tan bajo de precisión de las previsiones, no se conseguirían los beneficios potenciales de la planificación de la demanda, como a) aprovechar las existencias internas antes de realizar nuevas compras, b) consolidar las compras mediante contratos marco para obtener economías de escala y c) consolidar las entregas.

22. El Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro declaró que si las desviaciones de las previsiones se agregaban para todas las misiones y se ponderaban en función de las compras de siete categorías de bienes y servicios de alto valor que constituían el 80 % de las necesidades de demanda, la precisión de las previsiones habría sido del 83 %. En opinión de la OSSI, este método para determinar la exactitud de las previsiones carecía de especificidad y no permitiría al Servicio hacer el seguimiento de las desviaciones en la adquisición de bienes y servicios en función de

¹⁰ Combinación de bienes y servicios como el combustible y las raciones, en que los contratistas se encargan del suministro, el almacenamiento y la distribución de los bienes a los usuarios finales.

las categorías de productos, ni aprovechar las ventajas de todos los aspectos de la planificación de la cadena de suministro.

23. Por lo tanto, la gestión del cambio fue necesaria para que las misiones elaboraran planes de demanda basados en datos a fin de pronosticar con exactitud las necesidades, impulsar la presupuestación y orientar la adquisición de bienes y servicios.

24. La OSSI recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional mejorara el nivel de detalle de los planes de demanda, elaborara una metodología para calcular la exactitud de las previsiones de los planes de demanda de las misiones y reforzara las iniciativas de gestión del cambio para garantizar que los planes anuales de demanda estuvieran basados en datos. El Departamento aceptó las recomendaciones y señaló que el nivel de detalle de los planes de demanda se abordaría en la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, y que se consideraría una nueva metodología para evaluar la exactitud de las previsiones como parte del desarrollo y el despliegue de la funcionalidad de planificación de la red de demanda y suministro en Umoja. El Departamento también indicó que reforzaría las iniciativas de gestión del cambio, pese a tener que hacer frente a los desafíos que plantean la situación financiera de la Organización y la respuesta a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). El Departamento ha comenzado a aplicar las recomendaciones.

25. La OSSI también recomendó que la FNUOS, la MINUSCA, la MINUSMA, la UNFICYP, la FPNUL y el UNISFA mejoraran la exactitud de las previsiones de la demanda utilizando las pautas históricas de consumo ajustadas a las existencias. Esto impulsaría la presupuestación basada en resultados de las misiones. Las misiones han empezado a aplicar las recomendaciones.

3. Desarrollo de la capacidad del personal

26. Hubo muchos errores en los planes de demanda anuales presentados por las misiones que exigieron repeticiones de controles de validación de datos por el Centro Mundial de Servicios antes de poder finalizarlos. Entre las principales categorías de errores en la introducción de datos figuraban la información incompleta o incorrecta sobre adquisiciones o proyectos en curso, la información faltante, como números de identificación de productos, el estado incorrecto de los contratos y los cálculos incorrectos. Esos errores podían dar lugar a decisiones de abastecimiento inadecuadas e impedir que los artículos tuvieran una identificación única.

27. La herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones, utilizada como solución provisional para la planificación de la demanda hasta el despliegue de la solución de planificación de la red de demanda y suministro en la Ampliación 2 de Umoja, se estaba mejorando de forma continua con funcionalidades añadidas que también exigían que se actualizara la capacitación del personal. Los errores de introducción de datos a nivel de las misiones aumentaron la carga administrativa del Centro Mundial de Servicios y del Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro para rectificar los datos erróneos, consumiendo así los escasos recursos. La OSSI recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional desarrollara la capacidad del personal para garantizar la exactitud y la integridad de los datos relacionados con el plan anual de demanda mundial. En consecuencia, el Centro Mundial de Servicios ha organizado varias sesiones de capacitación para desarrollar la capacidad de los usuarios encargados de introducir los datos en la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones. Sobre la base de las medidas adoptadas por el Departamento, la OSSI archivó la recomendación.

4. Arquitectura de datos maestros de materiales

28. La planificación eficaz y precisa de la cadena de suministro depende de una sólida arquitectura de datos maestros de materiales, que comprende diversos elementos, como el número de identificación del producto y la descripción y las especificaciones técnicas del producto. Sin embargo, en el momento de la auditoría, se detectaron los problemas que se indican a continuación.

a) Gestión del número de identificación de productos

29. Los números de identificación de productos se crearon en Umoja para identificar los materiales, pero no se ajustaban al Número Estándar de Productos y Servicios de las Naciones Unidas, una taxonomía o marco de clasificación de referencia mundial que se utiliza para categorizar los productos y servicios y facilitar su identificación única. El Número se compone de cuatro niveles de clasificación: sector, familia, clase y producto básico, y cada nivel representa un mayor grado de especificidad. Sin embargo, solo se clasificó cerca del 9 % de los productos de Umoja hasta el nivel de producto básico. Con tan pocos materiales clasificados a nivel de producto básico, las misiones no podían definir adecuadamente sus necesidades y determinar las existencias con el nivel de detalle necesario para la planificación de la demanda y el abastecimiento. Por ejemplo, los guantes médicos se clasificaron hasta el nivel de clasificación por familias como telas y vestidos médicos, pero no se clasificaron a nivel de producto básico como guantes. Además, todavía no se han descrito los materiales en función de sus atributos, como el tamaño y la capacidad, lo que impedía una identificación única para fines de planificación.

30. Además, de los 109.296 números de identificación de productos, solo unos 4.000 se incluyeron en el plan de demanda consolidado durante el período de la auditoría. Si bien el Departamento de Apoyo Operacional explicó que se utilizaban números de identificación de productos adicionales en relación con artículos en contratos, pedidos, órdenes de compra y existencias, la gran disparidad entre el número de números de identificación de productos existentes y los utilizados para las actuales necesidades de demanda indicaba la presencia de números de identificación de productos antiguos y redundantes. Esto hacía difícil que los usuarios escanearan, identificaran y asignaran el número correcto de identificación del producto a un material específico incluido en el plan de demanda. El Departamento aún no había establecido un proceso sistemático de gestión del ciclo de vida de los números de identificación de productos para retirar periódicamente los números antiguos, obsoletos y no utilizados.

31. En octubre de 2018 se había puesto en marcha un proyecto de transformación de la base de datos maestros de materiales para enriquecer la arquitectura de la base de datos maestros de materiales mediante la depuración de los números de identificación de productos, su mapeo a nivel de producto básico y la asignación de características de los productos. El proyecto tenía una fecha de finalización prevista para el 30 de junio de 2019, pero se había retrasado debido a múltiples problemas y prioridades contrapuestas. Sin embargo, el plan del proyecto no se había revisado formalmente para facilitar el seguimiento de los progresos. Por lo tanto, la OSSI recomendó que se actualizaran los objetivos del plan y se priorizaran los recursos para finalizar el proyecto.

32. Tras la auditoría, el Departamento de Apoyo Operacional informó de que había completado la asignación del número de identificación de productos hasta el nivel de producto básico, mientras que la depuración de los números de identificación de productos y la asignación de los atributos del producto se hacían de forma continua. En el marco del proyecto de transformación de la base de datos maestros de materiales, el Departamento había bloqueado unos 46.000 números de identificación

de productos para que no pudieran seguir utilizándose. El Departamento también aclaró que tomaría hasta 2023 para completar todo el proyecto y que habían actualizado los hitos en el plan del proyecto y examinado y difundido las fechas revisadas a los diversos interesados y miembros de la junta del proyecto. Sobre la base de las medidas adoptadas por el Departamento, la recomendación se archivó.

b) Uso y administración de los números de identificación de productos

33. Debido a problemas sistémicos de migración de datos, algunos materiales de diversos ajustes, funciones y características tenían el mismo número genérico de identificación de productos en Umoja, lo que afectaba a su correcta identificación. Por ejemplo, las juntas para diferentes tipos de vehículos se asignaron al mismo número genérico de identificación de productos. A 31 de marzo de 2020, 26.615 artículos individuales de las existencias, con un valor total de 45,1 millones de dólares, en 13 misiones de mantenimiento de la paz estaban asignados a números genéricos de identificación de productos. Si bien la MINUSCA había reducido el uso de números genéricos de identificación de productos de 534 partidas en 2018/19 a 303 partidas en 2019/20, una mayor atención era necesaria, ya que esas partidas se utilizaron para tramitar órdenes de compra por un total de 8,7 millones de dólares en 2019/20. Del mismo modo, en la MINUSMA, había artículos con múltiples números de identificación de productos, y diferentes artículos a los que se les habían asignado los mismos números de identificación de productos. Según el Departamento de Apoyo Operacional, el uso de números genéricos de identificación de productos puede ser adecuado en determinadas circunstancias, como en la licitación de las adquisiciones de productos con funciones y características similares; sin embargo, el personal pertinente debe recibir más orientación y capacitación sobre su uso.

34. Durante el período de auditoría, la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro necesitó en promedio 44 días para emitir los nuevos números de identificación de productos solicitados por las misiones sobre el terreno. Esto se debió a que las misiones no proporcionaron la información requerida, como la descripción del material y las especificaciones del producto, y a la acumulación de solicitudes atrasadas. De las 67.291 solicitudes de nuevos números de identificación de productos presentadas por las misiones durante el período de auditoría, 3.409 se duplicaron y 5.540 se cancelaron debido a la gestión inadecuada de las solicitudes de nuevos números de identificación de productos en las misiones sobre el terreno. Los retrasos en la tramitación de las solicitudes de nuevos números de identificación de productos afectaron al plan de demanda, ya que los planificadores de las misiones no pudieron incluir los números de identificación de los nuevos artículos que se necesitaban.

35. La OSSI recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional mejorara la gestión de los números de identificación de productos. El Departamento aceptó la recomendación y señaló que emitiría orientaciones adicionales sobre el uso de números de identificación no genéricos. La recomendación está en vías de aplicación.

5. Compras al final del año

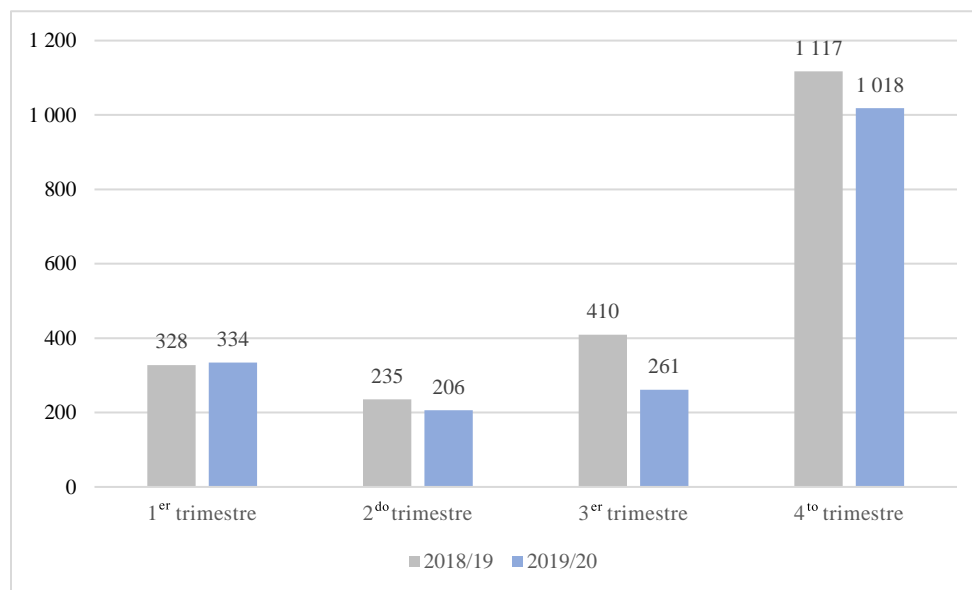
36. Los gastos de adquisiciones en el último trimestre del año fueron considerablemente mayores que en los tres primeros trimestres juntos. Las elevadas compras de fin de año plantearon dudas sobre si esos gastos eran necesarios o si se hacían para utilizar los fondos presupuestados no utilizados al final del ejercicio. Este enfoque en las misiones sobre el terreno también puede dar lugar a un mayor riesgo de exceso de existencias.

37. En 2018/19 y 2019/20, por ejemplo, los gastos fueron 3,4 y 3,8 veces más altos, respectivamente, que la media de gastos trimestrales en los tres primeros trimestres del año para las 13 misiones de mantenimiento de la paz, como se muestra en la

siguiente figura. En 2020/21, el volumen de las compras efectuadas en las misiones en diferentes trimestres del año puede haberse visto afectado por la pandemia de COVID-19.

Valores de las adquisiciones por trimestre para 2018/19 y 2019/20

(Millones de dólares de los Estados Unidos)



38. También hubo grandes desviaciones entre las necesidades de demanda y las compras efectivas. Por ejemplo, las adquisiciones efectivas en el primer trimestre de 2019/20 ascendieron a 334 millones de dólares frente a una necesidad de demanda de 1.600 millones. En cambio, las adquisiciones efectivas en el último trimestre fueron de 1.000 millones de dólares frente a una necesidad de demanda de 154 millones. El marcado aumento de las compras en el último trimestre no podía atribuirse totalmente a las demoras en el establecimiento de contratos, ya que el 58 % de las necesidades de demanda pudo satisfacerse con los contratos existentes, mientras que el 42 % requirió nuevas medidas de adquisición. Por lo tanto, existía el riesgo de que se sobreestimaran las necesidades de demanda y de que se hicieran gastos elevados al final del año para utilizar los fondos presupuestados no utilizados al final del ejercicio económico, lo que daría lugar a un exceso de existencias.

39. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales informó de que estaba elaborando un indicador clave del desempeño para el seguimiento de la aplicación oportuna del plan de demanda por categoría de producto. El Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos de la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión había establecido un indicador para reducir el desperdicio y la pérdida de artículos en existencias, y determinó que el 70 % de los equipos se encontraban en existencias durante más de seis meses, frente al indicador clave de desempeño de no más del 50 % de los equipos en existencias durante un período superior a los seis meses. Dado que el Departamento ya estaba supervisando la antigüedad de los activos en existencias, la OSSI no formuló una recomendación, pero alentó encarecidamente al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y al Departamento de Apoyo Operacional a que supervisaran las elevadas tasas de compras de fin de año y coordinaran los esfuerzos para reducir el riesgo de exceso de existencias y obsolescencia de los activos y del inventario.

B. Eficiencia y eficacia de la planificación de la demanda y el abastecimiento

1. Utilización de contratos marco

40. Los contratos marco, destinados a lograr adquisiciones más rápidas y economías de escala, no se estaban utilizando de forma óptima. De los 310 contratos marco que estaban en vigor durante el período de la auditoría, 110 contratos con un monto máximo global de 1.300 millones de dólares tenían una tasa de utilización inferior al 50 %. Estos incluían 27 contratos, con un monto máximo global de 257 millones de dólares, que no se utilizaron en absoluto.

41. Entre los motivos de la baja utilización de los contratos marco figuran los siguientes: a) el mayor plazo de entrega desde el extranjero; b) los mayores costes de los artículos adquiridos con arreglo a contratos marco frente a los adquiridos con arreglo a contratos locales, si se tienen en cuenta los gastos de flete; c) los contratos marco no cumplen los requisitos locales específicos de las misiones sobre el terreno; y d) los montos máximos excesivos debidos a la sobreestimación de las necesidades de demanda. Por ejemplo, la MINUSMA solicitó aprobación en noviembre de 2019 para la adquisición local de neumáticos y baterías porque el tiempo de entrega mediante el contrato marco era de más de 8 meses. En cuanto a la adquisición de tiendas de campaña, si bien el plazo de entrega con arreglo al contrato marco era de 30 a 90 días, la Misión se enfrentaba a la incertidumbre del cierre de fronteras durante la pandemia de COVID-19 y pudo adquirir localmente los artículos que necesitaba con urgencia a un precio ligeramente inferior. En la MINUSCA, los contratos marco disponibles para generadores no siempre cumplían los requisitos porque no incluían algunas piezas de repuesto necesarias. En marzo de 2020, la División de Adquisiciones revisó el contrato marco para la adquisición de piezas de repuesto de generadores a fin de incluir los requisitos de la misión. En la FNUOS, los contratos marco no siempre pudieron utilizarse debido a restricciones comerciales. En la UNISFA, los plazos de entrega de los artículos, tales como sistemas de generación de energía y plantas de tratamiento de aguas residuales, adquiridos a través de contratos marco, fueron considerablemente mayores que los adquiridos a través de contratos independientes. El plazo de entrega de los artículos adquiridos a través de contratos marco y entregados en el segundo trimestre de 2019/20 fue en promedio de 330 días contados a partir de la fecha del pedido de compra, frente a los 196 días de los contratos independientes.

42. Los oficiales de adquisiciones y los gestores de categorías deben tener en cuenta estas cuestiones a la hora de concertar contratos marco a fin de optimizar su uso y obtener los beneficios previstos. La OSSI, en su auditoría de la gestión estratégica de las funciones de adquisición (informe 2019/111, de fecha 19 de noviembre de 2019), recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional analizara y preparara un plan de acción para abordar las bajas tasas de utilización de los contratos marco. La recomendación está en vías de aplicación.

2. Calendario de licitaciones

43. La planificación de la demanda ayuda a iniciar el proceso de licitación de forma oportuna para concertar nuevos contratos o ampliar la validez o los montos máximos de los contratos existentes en función de la demanda neta agregada. El Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro mantiene un calendario de licitaciones que indica el estado de los procesos de licitación en curso y facilita la supervisión y el seguimiento. Sin embargo, las licitaciones relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, la aviación y los servicios de apoyo institucionales se omitieron en el calendario de licitaciones. La OSSI recomendó que el

Departamento de Apoyo Operacional ampliara el calendario de licitaciones para incluir todos los productos básicos, a fin de tener una visión consolidada de los contratos vencidos e iniciar el proceso de adquisiciones de manera oportuna, sobre la base de la evaluación de las necesidades. Tras la auditoría, el Servicio incluyó la tecnología de la información y las comunicaciones, la aviación y los servicios de apoyo institucionales en el calendario de licitaciones, deteniendo en cuenta las medidas adoptadas por el Departamento, la OSSI archivó la recomendación.

3. Planificación estratégica de la cadena de suministro y planes de demanda renovables

44. En el plan de gestión de la cadena de suministro se preveía el establecimiento de un plan estratégico mundial a largo plazo como uno de los procesos básicos de planificación de la cadena de suministro. La orientación operacional provisional de la cadena de suministro también exigía una planificación estratégica de la cadena de suministro con un horizonte de 2 a 5 años para cumplir los objetivos a largo plazo de la estrategia de gestión de la cadena de suministro. Los principales resultados del proceso incluirían una perspectiva mundial sobre el alcance, la escala y la ubicación geográfica de las entidades; un diseño de la red estratégica de la cadena de suministro actualizado anualmente; y un plan estratégico de demanda, que definiera las necesidades a largo plazo de la Organización. Sin embargo, los procesos y prácticas de planificación existentes se limitaban a la elaboración de planes anuales mundiales de demanda, determinados por las necesidades previstas de las misiones sobre el terreno. No obstante, la mejora continua de los datos sobre la demanda y la visibilidad de las necesidades mundiales han empezado a ofrecer oportunidades para la planificación estratégica de la cadena de suministro.

45. Las orientaciones operacionales provisionales para la cadena de suministro también introdujeron el concepto de plan de demanda renovable, que da flexibilidad mediante ajustes mensuales de los planes de demanda cuando las necesidades para períodos relativamente más largos no pueden pronosticarse con precisión debido a las circunstancias cambiantes. Sin embargo, el plan de demanda renovable no se aplicó en las misiones sobre el terreno. En consecuencia, la Organización no pudo ajustar los planes iniciales con flexibilidad para evitar el exceso de existencias o el agotamiento de estas. Por ejemplo, el plan de demanda renovable habría aportado flexibilidad para ajustar el plan de demanda de 2019/20 a fin de responder al cambio en las necesidades de las misiones sobre el terreno debido al inicio de la pandemia de COVID-19.

46. La OSSI recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional llevara a cabo una planificación estratégica de la cadena de suministro para satisfacer las necesidades a largo plazo de la Organización y desarrollara la capacidad del personal para aplicar planes de demanda renovables que ofrecieran flexibilidad en la planificación. El Departamento aceptó la recomendación y señaló que había estado proporcionando previsiones de demanda a largo plazo a los gestores de categorías para establecer contratos marco, así como análisis de tendencias de la demanda plurianuales para contribuir a la elaboración de estrategias y planes de acción de gestión por categorías. La recomendación está en vías de aplicación.

4. Abastecimiento a partir de las existencias en reservas y excedentes de existencias

47. El concepto revisado de las operaciones de las existencias para el despliegue estratégico (A/72/783, anexo III) requería que se reconocieran las existencias en reservas y excedentes de existencias como una de las fuentes internas para satisfacer las necesidades de demanda. Mediante su función de centro de intercambio de información, el Centro Mundial de Servicios comprueba las posibilidades de

abastecimiento interno antes de explorar las opciones externas. Al elaborar los planes de demanda y abastecimiento, las misiones también debían tener en cuenta las existencias para el despliegue estratégico, las reservas de las Naciones Unidas y los excedentes de existencias de otras misiones como opciones de abastecimiento preferenciales para la utilización económica de los recursos de la Organización.

48. A partir del plan de demanda agregada de 2019/20, el centro de intercambio de información detectó un mínimo de 306 partidas, por un total de 35 millones de dólares, que podían cubrirse con las reservas existentes y recomendó que las misiones sobre el terreno cubrieran esas necesidades a partir de fuentes internas. En consecuencia, la MINUSMA adquirió un camión de combustible y siete camionetas de los excedentes mundiales y recibió diversos activos de otras misiones, incluidas 254 unidades modulares prefabricadas. Sin embargo, el abastecimiento interno de todas las misiones sobre el terreno solo ascendió a 3,1 millones de dólares (9 %).

49. Además, las misiones no declaraban sus activos ociosos como excedentes para que otras misiones pudieran adquirir y utilizar dichos activos. En 2019/20, la MINUSCA declaró como excedentes y envió a otra misión 200 radios, por valor de 173.000 dólares. Sin embargo, la Misión también tenía un excedente de equipos y suministros médicos y de ingeniería, por valor de 2 millones y 9 millones de dólares, respectivamente. La OSSI recomendó que la MINUSCA reforzara el mecanismo para detectar excedentes e informar oportunamente sobre ellos al Centro Mundial de Servicios. La MINUSCA aceptó la recomendación.

50. El limitado abastecimiento de las reservas existentes se atribuyó a los mayores costos de los artículos más antiguos. Teniendo en cuenta los cambios en el ciclo de vida de las misiones y la mayor delegación de autoridad en los jefes de las misiones, la OSSI tiene previsto auditar la gestión de las existencias para el despliegue estratégico en un futuro próximo; por lo tanto, en este momento no se formulará ninguna recomendación al respecto.

5. Costo de entrega

51. El Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro desarrolló un flujo de trabajo conceptual para consolidar la entrega de bienes y la prestación de servicios mediante la identificación, la priorización y la agregación de los requisitos de entrega. En 2019/20, la posibilidad de consolidar la entrega solo existía para productos por un valor total de 253 millones de dólares, o el 12 % de las necesidades totales del plan de demanda de 2019/20 (el resto del plan se refería a servicios y contratos llave en mano). Sin embargo, se desaprovecharon oportunidades para consolidar la entrega en las misiones. Por ejemplo, en el segundo trimestre de 2019/20, la MINUSCA recibió 10 envíos distintos de bienes del mismo país de origen y con las mismas Incoterms y fechas de entrega en el mismo trimestre. No se consideró la posibilidad de consolidar esas entregas. Asimismo, en la MINUSMA, los envíos relacionados con 100 órdenes de compra que fueron objeto de examen no se consolidaron ni se enviaron utilizando el mismo transportista, a pesar de que los envíos procedían de la misma región y tenían fechas de entrega similares. En la UNISFA, había problemas logísticos inherentes para la entrega puntual de las mercancías, como carreteras intransitables durante la temporada de lluvias y procedimientos burocráticos de despacho de mercancías en un punto de entrada. Estos problemas exigían una planificación adecuada de las entregas para asegurar que los suministros esenciales se recibieran a tiempo.

52. La OSSI recomendó que la MINUSCA, la MINUSMA y la UNISFA elaboraran planes de entrega para mitigar los problemas logísticos, determinaran si los envíos cumplían los criterios para la consolidación, mejoraran la coordinación entre las secciones técnicas y, cuando fuera posible, consolidaran los envíos. Tras la auditoría,

la MINUSCA introdujo una hoja de cálculo como medida provisional para controlar y planificar las entregas. Sobre la base de las medidas adoptadas por la MINUSCA, la recomendación se archivó. La MINUSMA y la UNISFA estaban aplicando la recomendación.

53. El principal obstáculo era que no se disponía de un mecanismo para que las misiones hicieran pedidos y consolidaran las órdenes de compra por contrato y proveedor simultáneamente. Además, la Ampliación 2 de Umoja no incluía herramientas para facilitar la consolidación de las entregas. El no consolidar las entregas impidió que la Organización realizara posibles economías y redujera el impacto ambiental de los múltiples envíos por las mismas rutas de suministro. El Departamento de Apoyo Operacional observó que la consolidación de las necesidades de entrega estaba fuera de su competencia. No obstante, la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro estaba estudiando la posibilidad de establecer un mecanismo que permitiera a las misiones consolidar sus necesidades de entrega, lo que requeriría una capacidad de centro específica a nivel central o regional, la modificación del mecanismo de financiación existente y una delegación de autoridad específica. La OSSI no emitió una recomendación, pero seguirá examinando la cuestión en futuros planes de auditoría.

C. Eficacia de la gestión del desempeño y de los riesgos

1. Indicadores clave del desempeño

54. Los indicadores clave del desempeño ayudan a medir y gestionar el desempeño. La Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro había establecido los indicadores para evaluar los beneficios de la función de planificación de la cadena de suministro, entre los que se encontraban un menor número de casos de necesidades urgentes de bienes y servicios, un menor número de solicitudes de autorización para realizar adquisiciones locales, una reducción de excedentes de existencias no fungibles y de activos sobrantes, el suministro de los bienes requeridos cuando se necesitan, la reducción de los costes globales de entrega y la reducción del uso indebido de recursos. Sin embargo, aún no se habían determinado los niveles de desempeño previstos y de referencia, lo que impedía al Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro evaluar los beneficios de la planificación de la cadena de suministro. La OSSI recomendó que el Departamento de Apoyo Operacional estableciera indicadores clave de desempeño para la función de planificación de la cadena de suministro y elaborara un plan para medir los beneficios obtenidos e informar al respecto. El Departamento aceptó la recomendación y señaló que el Servicio de Habilitación y Extensión había elaborado indicadores clave de desempeño como parte del marco de gestión del desempeño de la cadena de suministro, que se estaban revisando. En consecuencia, la recomendación seguía pendiente.

55. Además, la MINUSCA no había establecido un marco de gestión del desempeño adecuado para la función de planificación de la cadena de suministro. Asimismo, la MINUSCA no elaboró indicadores clave de desempeño para la supervisión de ámbitos como la rotación de las existencias, los plazos de entrega de los pedidos y la tasa de respuesta de la cadena de suministro, lo que impedía que la MINUSCA tomara medidas correctivas para subsanar las deficiencias en la planificación de la cadena de suministro. La OSSI recomendó que la MINUSCA elaborara indicadores clave de desempeño para supervisar el desempeño de la planificación de su cadena de suministro. La Misión estaba aplicando la recomendación.

2. Programa de gestión de riesgos

56. El registro de riesgos de la Secretaría identificó como un ámbito de riesgo la planificación inadecuada que daba lugar a la sobreestimación o subestimación de equipos y suministros. El registro de riesgos del Departamento de Apoyo Operacional de agosto de 2019 señalaba como riesgo estratégico la falta de una respuesta rápida a una crisis. En el Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19 de marzo de 2020 también se destacaron varios riesgos en la cadena de suministro a los que la Organización estaba expuesta en el contexto de la pandemia en curso.

57. Sin embargo, no se había establecido un programa de gestión de riesgos para la planificación de la cadena de suministro a nivel de toda la Secretaría. Los registros de riesgos de la MINUSCA y la MINUSMA tampoco abarcaban de forma exhaustiva el proceso de planificación de la cadena de suministro. Por ejemplo, los registros de riesgos de la MINUSCA y la MINUSMA no incluían los riesgos relacionados con el agotamiento de las existencias debido a datos de inventario inexactos en Umoja. En respuesta a la pandemia de COVID-19, la MINUSCA no había elaborado un registro de riesgos, sino que había gestionado los problemas en la cadena de suministro según las necesidades, lo que llevó a que se agotaran las existencias de desinfectantes de manos y líquido para lavarse las manos. La FNUOS y la UNFICYP, en consulta con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, habían comenzado a examinar los riesgos asociados con acontecimientos singulares, como la pandemia de COVID-19, a fin de incorporarlos en su registro de riesgos.

58. Si bien la pandemia de COVID-19 actuó como catalizador al poner de manifiesto los problemas en la cadena de suministro, es fundamental contar con un programa de gestión de riesgos para hacer frente a los problemas de la cadena de suministro con el fin de garantizar la continuidad de las operaciones. El Departamento de Apoyo Operacional informó de que había contribuido al registro de riesgos institucionales de las Naciones Unidas, en el que se habían identificado los riesgos relativos a la gestión de las adquisiciones y los proveedores, el fraude en las adquisiciones y el robo de combustible, raciones y existencias. El Departamento también había reflejado esos riesgos en su propio registro de riesgos y había elaborado un plan de tratamiento y respuesta a los riesgos en abril de 2020, y estaba actualizando su registro de riesgos, que esperaba finalizar antes del 31 de diciembre de 2021. Por lo tanto, la OSSI no formuló una recomendación al Departamento, pero lo alentó a que aplicara un programa de gestión de riesgos para las funciones de planificación de la cadena de suministro a nivel de toda la Secretaría a fin de hacer frente a los problemas de la cadena de suministro y responder eficazmente a las situaciones de crisis. La OSSI formuló recomendaciones a la MINUSCA y a la MINUSMA para que elaboraran registros de riesgos adecuados y gestionaran los principales riesgos en la gestión de la cadena de suministro. Las misiones aceptaron las recomendaciones y las estaban aplicando.

Anexo

Estado de aplicación de las recomendaciones

<i>Recomendación</i>	<i>Estado de la aplicación al 15 de octubre de 2021</i>	<i>Observaciones de la administración/Medidas adoptadas</i>
Precisión de los planes de demanda		
1. El Departamento de Apoyo Operacional debería, en consulta con las misiones sobre el terreno, adoptar medidas para mejorar el nivel de detalle en el plan de demanda y garantizar que se registraran las unidades de medida para cada categoría de bienes y servicios, siempre que fuera viable. Calificación: Importante ^a Respuesta: Aceptada	En vías de aplicación	La cuestión se abordará una vez que se haya completado técnicamente y se haya puesto en marcha la solución de la Ampliación 2 de Umoja para la planificación de la red de demanda y suministro en 2021 y la introducción de los procesos conexos de la cadena de suministro. Mientras tanto, en las orientaciones institucionales de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro para el ciclo de planificación 2021/22 se habían incorporado instrucciones para todas las entidades sobre el nivel de detalle óptimo de la demanda que debía alcanzarse en la herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones.
2. El Departamento de Apoyo Operacional debería reforzar sus iniciativas de gestión del cambio para garantizar que la planificación de la demanda mundial anual por parte de las misiones sobre el terreno estuviera basada en datos y en análisis cuantitativos y cualitativos adecuados. Calificación: Importante Respuesta: Aceptada	En vías de aplicación	El Departamento reforzará sus iniciativas de gestión del cambio, incluido el importante cambio asociado con la solución de planificación de la red de demanda y suministro de Umoja, a pesar de tener que hacer frente a los desafíos que plantean la situación financiera de la Organización y la COVID-19.
3. El Departamento de Apoyo Operacional debería desarrollar una metodología adecuada para calcular la exactitud de las previsiones de los planes de demanda de las misiones y analizar las diferencias al final de un período previsto, a fin de determinar las mejoras necesarias y elaborar medidas correctivas basadas en la experiencia adquirida. Calificación: Importante Respuesta: Aceptada	En vías de aplicación	Se estudiarán las opciones de una nueva metodología para calcular la exactitud de las previsiones como parte del desarrollo y el despliegue de la funcionalidad de planificación de la red de demanda y suministro de Umoja. Entretanto, en julio de 2020, la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro desarrolló y desplegó el tablero Delta de planificación de la demanda y las adquisiciones para prestar apoyo a los planificadores de la cadena de suministro en la supervisión de la aplicación de sus planes de la cadena de suministro de forma mensual, y a determinar posibles problemas que deban debatirse en las reuniones de planificación institucional integrada.

Recomendación	Estado de la aplicación al 15 de octubre de 2021	Observaciones de la administración/Medidas adoptadas
<p>4. La FNUOS, la MINUSCA, la MINUSMA, la UNFICYP, la FPNUL y la UNISFA deberían mejorar la precisión de las previsiones de la demanda utilizando modalidades históricas de consumo ajustadas a las existencias actuales, lo que haría posible la presupuestación basada en resultados de las misiones.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	<p>En vías de aplicación</p>	<p>Las misiones indicaron que la actual herramienta de planificación de la demanda y las adquisiciones tenía limitaciones que impedían tener en cuenta parámetros críticos a la hora de elaborar el plan de demanda. La implementación programada de la solución de planificación de la red de demanda y suministro de la Ampliación 2 de Umoja en 2022 facilitaría la elaboración de un plan de demanda con una mayor precisión. Mientras tanto, durante la preparación del presupuesto para 2021/22, la MINUSMA se ha esforzado por que su planificación de la demanda esté basada en las necesidades operacionales determinadas. La FNUOS y la FPNUL estaban impartiendo orientaciones provisionales a las secciones técnicas y mejorando la coordinación con ellas, respectivamente. La UNFICYP había solicitado a la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro y al administrador de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de Umoja que desarrollaran e implementaran activadores de existencias automatizados.</p>
Desarrollo de la capacidad del personal		
<p>5. El Departamento de Apoyo Operacional debería determinar, en consulta con las misiones sobre el terreno, las necesidades de capacitación de los usuarios responsables de definir e introducir los datos relacionados con las necesidades de demanda y desarrollar la capacidad del personal para garantizar la exactitud y la integridad de los datos relacionados con el plan de demanda mundial anual.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	<p>Aplicada</p>	<p>El Departamento impartió capacitación sobre planificación de la demanda y las adquisiciones a los clientes según sus necesidades de capacitación.</p>
Arquitectura de datos maestros de materiales		
<p>6. El Departamento de Apoyo Operacional debería revisar el plan del proyecto de transformación de la base de datos maestros de materiales con hitos actualizados y priorizar los recursos para finalizar el proyecto a fin de mejorar el nivel de detalle y la aplicabilidad de los datos maestros de materiales.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	<p>Aplicada</p>	<p>El Departamento revisó el plan del proyecto de transformación de la base de datos maestros de materiales y programó su finalización para 2023.</p>

Recomendación	Estado de la aplicación al 15 de octubre de 2021	Observaciones de la administración/Medidas adoptadas
<p>7. El Departamento de Apoyo Operacional debería mejorar la gestión de los números de identificación de productos, lo que incluía:</p> <p>a) aclarar a las misiones sobre el terreno el nivel de detalle requerido para solicitar nuevos números de identificación de productos; b) retirar los números de identificación de productos obsoletos; y c) proporcionar orientaciones adicionales para resolver la utilización de números genéricos de identificación de productos.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p> <p>Abastecimiento y entrega</p>	En vías de aplicación	<p>El equipo de gestión de datos maestros de materiales proporcionó orientación a los usuarios sobre el nivel de detalle necesario para solicitar nuevos números de identificación de productos y disponía de un proceso para bloquear los números de identificación de productos obsoletos como parte del mantenimiento periódico de los datos maestros. El Departamento emitiría orientaciones sobre el uso de números no genéricos de identificación de productos durante el proceso de adquisiciones, por ejemplo, cuando se genera un pedido o un contrato dentro de Umoja.</p>
<p>8. El Departamento de Apoyo Operacional debería ampliar el calendario de licitaciones para incluir las licitaciones relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, la aviación y los servicios de apoyo institucionales.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	Aplicada	<p>La labor dirigida a incluir esas licitaciones finalizó en el primer trimestre de 2021.</p>
<p>9. El Departamento de Apoyo Operacional debería llevar a cabo una planificación estratégica de la cadena de suministro para determinar y prepararse para atender las necesidades a largo plazo y las soluciones de abastecimiento de la Organización, y para crear capacidad para aplicar planes de demanda renovable que ofrezcan flexibilidad a fin de hacer posible la adaptación a las necesidades operacionales cambiantes.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	En vías de aplicación	<p>La planificación estratégica de la cadena de suministro había cambiado en 2019 con la creación de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro. El Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro había estado proporcionando previsiones de demanda a largo plazo a los gestores de categorías para la concertación de contratos marco, así como análisis plurianuales de tendencias de la demanda para contribuir a la elaboración de estrategias y planes de acción de gestión por categorías.</p>
<p>10. La MINUSCA, la MINUSMA y la UNISFA deberían elaborar planes de entrega para mitigar los problemas logísticos, determinar si los envíos cumplen los criterios para la consolidación, mejorar la coordinación entre las secciones técnicas y, cuando fuera posible, consolidar los envíos.</p> <p>Calificación: Importante</p> <p>Respuesta: Aceptada</p>	<p>MINUSCA – aplicada</p> <p>MINUSMA y UNISFA – en vías de aplicación</p>	<p>La MINUSCA introdujo una hoja de cálculo como medida provisional para supervisar y planificar las entregas.</p> <p>La MINUSMA inició acciones para introducir una sólida planificación de las entregas en el plan de demanda de 2021/22.</p> <p>La UNISFA siguió mejorando la coordinación con los interesados para aumentar las eficiencias en lo que respecta a las reglas Incoterms, las rutas de entrega y la programación de las entregas.</p>

<i>Recomendación</i>	<i>Estado de la aplicación al 15 de octubre de 2021</i>	<i>Observaciones de la administración/Medidas adoptadas</i>
11. La MINUSCA debería determinar e informar oportunamente de los excedentes al Centro Mundial de Servicios.	En vías de aplicación	Se ha pedido a las secciones técnicas que revisen todos los artículos de rotación lenta.
Calificación: Importante		
Respuesta: Aceptada		
Gestión del desempeño y de riesgos		
12. El Departamento de Apoyo Operacional debería establecer indicadores clave del desempeño para medir y supervisar el desempeño de la función de planificación de la cadena de suministro y elaborar un plan para medir los beneficios obtenidos e informar al respecto.	En vías de aplicación	El Servicio de Habilitación y Extensión había elaborado indicadores clave del desempeño como parte del marco de gestión del desempeño de la cadena de suministro, que se estaban revisando.
Calificación: Importante		
Respuesta: Aceptada		
13. La MINUSCA debería elaborar indicadores clave del desempeño para supervisar el desempeño de la planificación de su cadena de suministro.	En vías de aplicación	La MINUSCA estaba elaborando un plan para alcanzar las metas y los valores de referencia de los indicadores clave del desempeño establecidos por el Departamento de Apoyo Operacional.
Calificación: Importante		
Respuesta: Aceptada		
14. La MINUSCA y la MINUSMA deberían elaborar registros de riesgos y gestionar los principales riesgos en la gestión de la cadena de suministro.	En vías de aplicación	La MINUSCA y la MINUSMA estaban estableciendo un registro revisado de riesgos relacionados con la cadena de suministro y examinando los riesgos en la gestión de la cadena de suministro, respectivamente.
Calificación: Importante		
Respuesta: Aceptada		

^a Las recomendaciones importantes se refieren a cuestiones de riesgo que requieren la atención oportuna de la administración. Si no se adoptan medidas al respecto, las repercusiones negativas podrían ser significativas o moderadas para la Organización.