



Asamblea General

Distr. general
17 de julio de 2017
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones
Tema 134 del programa provisional*
Informes financieros y estados financieros auditados
e informes de la Junta de Auditores

Sexto 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 transmitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores, de fecha 30 de junio de 2017, 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/72/150](#).



Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío	3
Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): datos clave	4
Sexto 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	11
A. Estrategia de implantación	11
B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe	12
II. Implantación de la solución Umoja	13
III. Estabilización de la solución Umoja	20
IV. Integración de la solución Umoja	27
V. Costos de Umoja	27
VI. Beneficios de Umoja	29
VII. Funciones de Umoja	30
VIII. Agradecimientos	32
Anexos	
I. Estado de la aplicación de las recomendaciones al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015	33
II. Implantación en 2013-2016	42
III. Plan de trabajo de Umoja para 2016-2018	43
IV. Encuesta de satisfacción de los usuarios con Umoja	44

Carta de envío

Carta de fecha 30 de junio de 2017 dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

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

(Firmado) Shashi Kant **Sharma**
Contralor y Auditor General de la India
Presidente de la Junta de Auditores
(Auditor Principal)

Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): datos clave

Costo

466,2 millones de dólares	Presupuesto aprobado hasta fines de 2017
411,8 millones de dólares	Gastos hasta el 31 de diciembre de 2016

Cronología

Diciembre de 2008	Aprobación de la propuesta del proyecto en la Asamblea General
Noviembre de 2013	Implantación de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz
Marzo de 2014	Implantación de los Fundamentos de Umoja en 17 misiones políticas especiales
Junio y noviembre de 2015	Implantación de la Integración de Umoja (Fundamentos y Ampliación 1) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas
Julio de 2016	Implantación de la prestación de servicios en las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz
Noviembre de 2016	Implantación en el grupo 5
Diciembre de 2018	Fecha prevista para terminar la implementación

Sexto 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

1. 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 sustituir los sistemas anteriores, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), que se estaban volviendo obsoletos. Umoja es fundamental para modernizar la administración institucional de las Naciones Unidas. Este complejo proyecto, de gran valor, tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son indispensables para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.

2. 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 general 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.

3. La Junta de Auditores viene presentando información sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto Umoja en una serie de informes publicados a partir de 2012 ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#) y [A/71/180](#)). Según el calendario original y el presupuesto aprobado en 2008, se preveía que Umoja estuviera implantado a fines de 2012, con un costo de 248,3 millones de dólares. Sin embargo, los planes de implementación se modificaron sustancialmente en varias ocasiones y ahora no se prevé que todas las funciones se terminen de implantar sino hasta 2018. El actual presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2017 es de 466,2 millones de dólares y el total de gastos hasta el 31 de diciembre de 2016 asciende a 411,8 millones de dólares.

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

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

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

c) **Ampliación 2.** Esta función incluirá los principales procesos institucionales, como la formulación de presupuestos, la planificación de las fuerzas y la gestión de programas, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de conferencias y eventos, y actualmente se prevé que esté implantada para fines de

2018. Según se espera, con la implantación de la Ampliación 2 se obtendrá una parte considerable de los beneficios financieros de Umoja.

5. Este es el sexto examen anual que hace la Junta de los progresos realizados en la implementación de Umoja. En él se examinan los progresos en la implantación de la solución Umoja, la estabilización de la solución Umoja, la integración de la solución Umoja, los costos y beneficios de Umoja y las funciones de Umoja.

Constataciones principales

Implantación de la solución Umoja

6. La Integración de Umoja (funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1) se ha implantado en cinco grupos que comprenden más de 40.000 usuarios de más de 400 lugares. En el grupo 5 se implantó en noviembre de 2016, conforme al calendario aprobado por el Comité Directivo de Umoja en junio de 2016, y esto se comunicó a la Asamblea General durante la parte principal de su septuagésimo primer período de sesiones. En 2015 se preveía que la implantación en el grupo 5 fuera en abril de 2016, pero la fecha se aplazó hasta septiembre de 2016 para que se pudiera seguir dando soporte a la estabilización en los grupos 3 y 4. La administración afirmó que el retraso de la implantación en el grupo 5 tuvo repercusiones mínimas en el calendario de la implantación y las consecuencias financieras en cuanto al resto de las funciones de Umoja, ya que en su mayor parte las funciones de la Ampliación 2 eran independientes de las actividades de implantación en el grupo 5.

7. Como se indicó en el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/71/390), la administración tiene previsto implantar el resto de las funciones de Umoja para diciembre de 2018. La Comisión Consultiva, en su octavo informe sobre la marcha del proyecto (A/71/628, párr. 9), acogió con satisfacción los progresos señalados por el Secretario General en la implantación de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja y consideró que la implementación de Umoja a nivel de toda la Secretaría era un logro importante. También afirmó que la implantación de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja había dado confianza en que se podía hacer realidad el alcance total del proyecto como lo había aprobado la Asamblea General en su resolución 63/262. La administración también ha implantado una parte de las modificaciones hechas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y tiene planificado retirar Galileo, el antiguo sistema de gestión del inventario, de las misiones de mantenimiento de la paz antes de septiembre de 2017.

8. La administración indicó que 35.596 de los 40.694 usuarios de Umoja habían recibido capacitación y que, de ese grupo, 32.240 habían recibido capacitación en muchos cursos, lo que significa que el 12% del total de usuarios de Umoja no había recibido capacitación alguna. En la encuesta de satisfacción de los usuarios que realizó la Junta en línea, el 15% de los encuestados indicó que se sentía muy seguro y el 69%, algo seguro al usar Umoja, y el 10% dijo que se consideraba totalmente preparado y el 66%, algo o mayormente preparado cuando se implementó Umoja. Se observó también que el 46% de los encuestados consideró que la capacitación se había impartido justo a tiempo, mientras que el 54% consideró que se había impartido demasiado tarde o con demasiada antelación en relación con la fecha en que se implantó el sistema. Además, el 44% de los encuestados dijo que había recibido capacitación pero no entendía Umoja, mientras que el 56% consideró que había recibido capacitación idónea.

Estabilización de la solución Umoja

9. Durante la fase de estabilización en el grupo 4 surgieron problemas en diferentes ámbitos, especialmente en la transición entre ejercicios presupuestarios. Se había reactivado el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación de Umoja, presidido por la Contralora, a fin que se resolvieran pronto los problemas comunicados por las entidades de los grupos 3 y 4. Esos problemas se recopilaron y se formuló con ellos un conjunto de 67 recomendaciones; según la información recibida del equipo de Umoja hasta febrero de 2017, 13 de esas recomendaciones seguían en vías de aplicación. La administración afirmó que las recomendaciones que aún no se habían aplicado se incorporarían en un nuevo modelo de mejora permanente con el cual se actualizarían y mejorarían los aspectos técnicos de la solución Umoja según las necesidades.

10. Otra cuestión a la que había que atender era la estabilización de la función de informes institucionales. Actualmente, Umoja permite generar 172 informes institucionales estándar formateados y especiales, y los usuarios avanzados han generado 2.753 informes en la plataforma. La transferencia gradual de las responsabilidades con respecto a los informes de inteligencia institucional del proyecto Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones empezó en 2016 como parte de la integración de las funciones del proyecto en esa oficina. Mediante una serie de talleres bilaterales con cada entidad en los que se intentó detectar cuáles eran los principales informes adicionales que hacían falta y cómo perfeccionarlos, la Oficina había determinado que se necesitaban más de 700 informes y que se centraría en coordinar el perfeccionamiento de los 10 informes de inteligencia institucional más necesarios para las esferas de cada responsable de los procesos. La administración ha revisado la gestión de los suministros, sigue mejorando los procesos y colaborando con la comunidad empresarial y está desarrollando tableros para la gestión estratégica de los recursos y las operaciones.

11. La administración contrató a un consultor externo para que llevara a cabo un proyecto de garantía de la calidad con el fin de determinar y analizar las esferas de riesgo que podían incidir en el valor inmediato y a largo plazo de Umoja para la Organización. La Junta observó que, en 2015, el consultor había señalado los riesgos del modelo de operaciones, el efecto de los riesgos y las medidas de mitigación y había indicado que los beneficios de Umoja no se materializarían si no se atendía a esos riesgos. Sin embargo, aún no se había tomado ninguna medida de las recomendadas por el consultor en su estudio. La administración afirmó que se había respondido a muchos de los riesgos señalados y que en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto se haría un examen sistemático. También afirmó que las conclusiones del estudio del consultor se habían analizado con los responsables de los procesos y se revisarían y pondrían en práctica cuando se considerase provechoso.

12. La Junta observó que solo se habían trasladado a Umoja las órdenes de compra que estaban abiertas en los sistemas anteriores a la fecha de la migración, pero que no se habían trasladado los datos de los años anteriores (órdenes de compra cerradas). Asimismo, solo habían pasado a Umoja los valores finales, pero no los datos históricos. Aunque los responsables institucionales habían dado garantías de la valoración del inventario en el momento de la migración, la Junta observó que no había habido supervisión independiente del proceso de limpieza y enriquecimiento de los datos por parte de las dependencias institucionales.

Costos de Umoja

13. El costo total es la suma de los costos directos e indirectos. Los costos indirectos comprenden el tiempo de personal (horas) de los departamentos y entidades que se necesita para la implantación de Umoja y el soporte conexas, en particular la limpieza y el enriquecimiento de los datos procedentes de los sistemas anteriores y la capacitación. El costo del desarrollo (gastos de capital) de Umoja se sufraga en el marco del proyecto Umoja, mientras que los costos de mantenimiento y soporte (gastos corrientes) corren por cuenta de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. El equipo del proyecto Umoja todavía no ha calculado el costo total exacto y ha afirmado que, si bien los costos directos se pudieron cuantificar fácilmente, había sido difícil cuantificar los indirectos, ya que no se llevaban planillas de horarios del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas. El equipo estaba tratando de estimar ese costo retroactivamente con respecto a los ejercicios anteriores a 2016, partiendo de hipótesis razonables, para fundamentar la información incluida en el informe que se presentaría a la Asamblea General en septiembre de 2017.

Beneficios de Umoja

14. La Junta observó que, debido a las dificultades que presentaba la implementación, antes de 2016 se había dado menos prioridad al proceso de obtención de beneficios y que hasta el presupuesto para el bienio 2016-2017 se había seguido un criterio vertical según el cual los jefes de los departamentos habían cuantificado los beneficios en función de los ahorros generales que se conseguirían. La administración afirmó que desde el presupuesto para el bienio 2018-2019 se había adoptado un criterio participativo, que implicaba a los responsables de los procesos institucionales y consistía en analizar las esferas de los estudios de beneficios originales para evaluar si seguían teniendo validez y aplicabilidad y en cuantificar los beneficios previstos en el estudio de viabilidad actualizado a cargo de los responsables de los procesos en los ámbitos de recursos humanos, servicios centrales de apoyo, finanzas, logística y cadena de suministro, y tecnología de la información. Añadió que el presupuesto para 2018-2019 que se presentaría a la Asamblea General se basaría en esas previsiones. La Junta señaló que el criterio participativo suponía una mejora respecto del criterio vertical anterior.

Funciones de Umoja

15. La Junta observa que se podrían incorporar otras funciones en Umoja en las esferas de la valoración del inventario y la licitación electrónica de las adquisiciones.

Conclusión general

16. La implementación de la Integración de Umoja a escala global, con más de 40.000 funcionarios de 400 lugares, es un logro considerable, dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. 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 implantación, 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. Después de ese informe se implantaron los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja.

17. Umoja sigue siendo fundamental para el éxito de la reforma y la modernización de la administración de las Naciones Unidas y tiene el potencial de generar importantes beneficios para la Organización y para los Estados Miembros. No es viable volver a usar los sistemas anteriores, como IMIS, y las dependencias institucionales deben seguir asumiendo Umoja como propio y trabajando estrecha y constructivamente con los responsables de los procesos y el equipo del proyecto Umoja para resolver los problemas señalados por la Junta en el contexto del examen en curso y hacer las mejoras necesarias para optimizar la solución.

18. Los riesgos señalados por el consultor que inciden en el valor inmediato y a largo plazo de Umoja para la Organización tienen que gestionarse a tiempo para que puedan obtenerse los beneficios previstos de Umoja. Es necesario calcular el costo total de Umoja, incluidos los costos directos y los indirectos, y tomar medidas con objeto de incluir en ese cálculo los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes. Hay que perfeccionar la obtención de beneficios analizando las esferas de los estudios de beneficios originales para evaluar si siguen teniendo validez y aplicabilidad, aspectos que dependen de la duración de los procesos o actividades que puede medirse en Umoja con el tiempo.

Recomendaciones

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

a) Debería impartirse capacitación obligatoria a todos los usuarios antes de implantar toda función del sistema. Para definir el contenido de la capacitación se deberían tener en cuenta las sugerencias recibidas;

b) En consulta con los usuarios de los informes, debería prepararse un plan exhaustivo para configurar la función de informes de inteligencia institucional con el objetivo de incorporar los informes de uso frecuente en los informes institucionales estándar;

c) La administración debería tomar las medidas de mitigación que corresponda para gestionar los riesgos señalados en el proyecto de garantía de la calidad y, en el próximo informe que presente a la Asamblea General sobre la marcha del proyecto, debería comunicar en qué estado se encuentra la aplicación de esas medidas;

d) La administración debería considerar la posibilidad de empezar a utilizar planillas de horarios para las tareas relacionadas con la implementación de Umoja a fin de reflejar por completo los costos indirectos y debería tomar medidas con objeto de incluir en el cálculo del costo total de Umoja los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes;

e) En las actualizaciones del plan de obtención de beneficios que se presentarán a la Asamblea General, la reducción de la duración de los procesos o actividades debería calcularse en función de las marcas de hora cuando estas estén registradas en Umoja;

f) Debería congelarse 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.

Seguimiento de las recomendaciones anteriores

20. La Junta ha formulado 43 recomendaciones en total desde que auditó el proyecto Umoja por primera vez, en 2012. De las 18 recomendaciones pendientes formuladas por la Junta en informes anteriores, que fueron aceptadas en su totalidad por la administración, 4 se han aplicado del todo, 12 están en vías de aplicación y 2 no se han aplicado.

21. En el anexo I figuran observaciones más detalladas sobre cada una de las recomendaciones, así como información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la administración.

I. Antecedentes

1. Umoja es un ambicioso 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 administrativas 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, las oficinas de la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, los tribunales internacionales y los fondos y programas de las Naciones Unidas, que tienen muchos modelos institucionales y estructuras de financiación y rendición de cuentas diferentes. 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) Respaldar 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. El presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2017 asciende a 466,2 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2016, la administración había gastado 411,9 millones de dólares, sin contar los montos absorbidos por las dependencias institucionales como parte de los preparativos para la implantación de Umoja. La administración tiene previsto terminar de implantar Umoja a fines de 2018.

A. Estrategia de implantación

3. Originalmente, la administración tenía planificado implantar Umoja en toda la Secretaría en dos fases, para fines de 2012. Esos planes se modificaron considerablemente y los actuales se basan en la implementación progresiva de conjuntos de funciones en agrupaciones de entidades de las Naciones Unidas denominadas grupos. Umoja se implantó en los dos primeros grupos (operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales) en 2013 y 2014, respectivamente. En el grupo 3 se implantó en junio de 2015 y, poco después, en noviembre de 2015, se siguió con el grupo 4, que abarca las entidades restantes de la Secretaría. En el grupo 5, relacionado con la nómina del personal nacional de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, se implantó en noviembre de 2016.

4. Los procesos institucionales de Umoja que han de implementarse se han agrupado en tres conjuntos funcionales principales a los que se ha dado el nombre de Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2, que comprenden lo siguiente:

a) Fundamentos: procesos de finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos, y ventas y distribución. Los Fundamentos de Umoja son esenciales para que se cumplan las exigencias de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS);

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

c) Ampliación 2: otros procesos administrativos importantes, como la formulación del presupuesto, la planificación de las fuerzas, la gestión de

programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de almacenes, la gestión de conferencias y eventos, la gestión completa de subsidios y actividades comerciales.

En los anexos II y III se presentan la implantación de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja en los grupos 1 a 5 y la implantación prevista de la Ampliación 2 de Umoja para 2016-2018, respectivamente.

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

5. En su resolución [66/246](#), la Asamblea General solicitó que la Junta presentara informes anuales sobre la marcha de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. En su primer informe ([A/67/164](#)), la Junta subrayó que no podía garantizar que el proyecto se ejecutara a tiempo y con arreglo al presupuesto y observó que muchos de los problemas evidenciaban la debilidad de la gobernanza y la gestión del proyecto, así como una debilidad más amplia y profunda en la gobernanza y la gestión de las Naciones Unidas con respecto a la transformación institucional.

6. Cuando se presentó el segundo informe ([A/68/151](#)), el proyecto estaba más consolidado, pero los problemas de la implementación estaban a punto de intensificarse, dado que el proyecto iba a pasar a implementarse por etapas y en distintos sitios. En particular, la Junta señaló problemas sistémicos, entre otras cosas la escasa capacidad de la Organización para gestionar el cambio y las ambiciosas hipótesis de planificación para el proyecto.

7. En su tercer informe ([A/69/158](#)), la Junta examinó los progresos realizados por la administración en la implantación de Umoja en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, señaló la necesidad de introducir el cambio en las Naciones Unidas de manera más eficaz y mejor planificada y destacó que el logro de la preparación institucional para Umoja debía ser una responsabilidad colectiva.

8. 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, se habían recortado algunas actividades clave del proyecto, incluidos algunos procedimientos ordinarios de prueba y de conversión de datos. Indicó que las deficiencias en la preparación del personal para los cambios que introduciría Umoja y las lagunas en los arreglos para dar soporte después de su implementación eran otros tantos riesgos para la estrategia de implementación, y que la administración no había formulado planes adecuados para mitigar los riesgos conocidos. Señaló que en implantaciones anteriores de Umoja habían surgido dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y que existía un alto riesgo de que surgieran problemas similares en 2015.

9. 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 implantación, 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. Señaló además que la administración tenía que demostrar que podía controlar los costos cada vez más altos del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que había prometido a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justificara más inversiones por parte de los Estados Miembros.

10. El presente informe sobre los progresos realizados se preparó en función de las auditorías llevadas a cabo entre el 9 de enero y el 17 de febrero de 2017, durante las cuales se hicieron entrevistas y se mantuvieron reuniones con funcionarios clave de la Sede de las Naciones Unidas y de oficinas situadas fuera de la Sede (mediante videoconferencia), se estudió la documentación del proyecto que estaba en poder del equipo del proyecto Umoja y de la Secretaría y se analizó la información facilitada por el equipo del proyecto en respuesta a las órdenes de auditoría emitidas. El presente informe abarca los progresos realizados en la implantación de la solución Umoja, la estabilización de la solución Umoja, la integración de la solución Umoja, los costos y los beneficios de Umoja y las funciones de Umoja.

11. En el marco de la auditoría, la Junta realizó una encuesta de satisfacción en línea para saber qué opinaban los usuarios sobre la implementación de Umoja. La encuesta se llevó a cabo con la ayuda de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Con las 18 preguntas que incluía la encuesta, la Junta recabó las opiniones de los empleados de las Naciones Unidas de todo el mundo sobre diferentes aspectos, como los problemas de acceso, el soporte recibido, el grado de seguridad de los usuarios y la eficacia de la capacitación relacionada con Umoja. Inicialmente, se había previsto que la encuesta estuviera abierta del 30 de enero al 6 de febrero de 2017, pero el plazo se prorrogó hasta el 12 de febrero de 2017. Los resultados se mencionan en las secciones correspondientes del presente informe y pueden consultarse en el anexo IV.

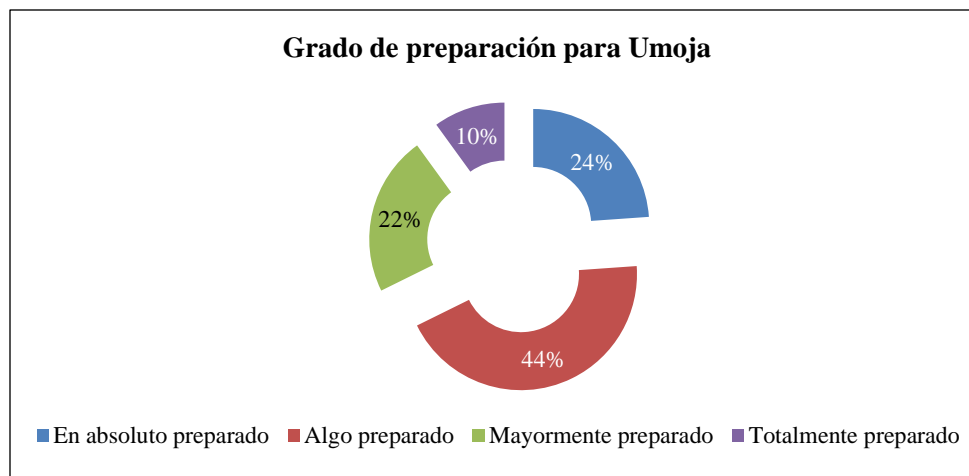
II. Implantación de la solución Umoja

Preparación institucional del grupo 4

12. En sus informes anteriores, la Junta señaló que la implantación de Umoja en el grupo 4 se había puesto en marcha en un momento en que la administración no podía resolver cuestiones básicas como el acceso, el inicio de sesión y la asignación de roles a los usuarios. Según la encuesta que hizo la administración después de implantar Umoja en el grupo 4, la mayoría de los encuestados (60%) dijo que podía usar Umoja para el trabajo según sus necesidades y el 36% afirmó que no estaba preparado para trabajar en el entorno de Umoja. La Junta señaló que la implantación en el grupo 4, aunque difícil, había marchado según lo previsto.

13. De la encuesta en línea realizada por la Junta en febrero de 2017, se observó que, de las 4.551 respuestas válidas a la pregunta sobre el grado de preparación de los usuarios, solo un 10% de ellos consideró que estaba “totalmente preparado”, mientras que el 24% afirmó que no estaba “en absoluto preparado” para usar Umoja cuando se implementó el sistema (véase la figura I).

Figura I
Grado de preparación para Umoja



Fuente: encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la Junta.

Implantación en el grupo 5

14. La implantación en el grupo 5 estaba prevista originalmente para abril de 2016. Primero se aplazó hasta septiembre de 2016 para que pudiera seguir dándose soporte a la estabilización en los grupos 3 y 4, y luego dos meses más, hasta noviembre de 2016, a raíz de una solicitud presentada al Comité Directivo por el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Umoja se puso en marcha efectivamente en el grupo 5 en noviembre de 2016. Según la administración, ha sido uno de los casos más satisfactorios, ya que no hubo problema alguno para pasar de los sistemas anteriores a Umoja, como tampoco dificultades posteriores, y la decisión de aplazar la fecha fue pragmática y respondió a la evaluación de la preparación. Si bien la administración tiene que terminar de evaluar cómo incidió el retraso de la implantación en el grupo 5 en el calendario de actividades de implantación posteriores y las consecuencias financieras en cuanto al resto de las funciones de Umoja, indicó que el retraso tuvo repercusiones mínimas, ya que en su mayor parte las funciones de la Ampliación 2 eran independientes de las actividades de implantación en el grupo 5.

Función de prestación de servicios

15. La función de prestación de servicios¹, que se implantó por primera vez en el grupo 3, en junio de 2015, y posteriormente en el grupo 4, en noviembre de 2015, se hizo extensiva a todas las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz y al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (de la Sede) el 1 de julio de 2016. Se asignaron tipos de actividades para las misiones, principalmente en servicios de apoyo logístico, servicios médicos y gestión de instalaciones, sobre la base de los 3.200 tipos de actividades que se habían determinado para los grupos 3 y 4.

¹ Las entidades de las Naciones Unidas tienen el mandato de prestar servicios a otras entidades de las Naciones Unidas, a clientes externos (entre ellos, las entidades de las Naciones Unidas que no tienen Umoja) y a las dependencias propias. La recuperación de gastos de esos servicios está estandarizada a través de Umoja.

Aplicación del conjunto integral de la remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional

16. En su informe sobre la aplicación del conjunto integral de la remuneración del régimen común en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/70/896), el Secretario General describió la estrategia para implementar las modificaciones en el conjunto integral de la remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). En 2016, la aplicación se había planificado en dos etapas. La Junta señaló que la etapa 1 se había aplicado el 1 de julio de 2016 en relación con los elementos encomendados por la Asamblea General, salvo el nuevo incentivo por movilidad y la suspensión del componente sustitutivo del pago de los gastos de mudanza. SAP hizo los cambios informáticos necesarios en junio de 2016. El incentivo por movilidad y la suspensión del componente sustitutivo del pago de los gastos de mudanza se hicieron efectivos el 1 de noviembre de 2016, con vigencia retroactiva desde el 1 de julio de 2016.

17. En respuesta a la solicitud formulada por la Junta de que se detallaran los gastos efectuados para implementar las modificaciones descritas, la administración afirmó que no se habían efectuado gastos en programas informáticos para implementar las modificaciones y que los gastos se relacionaban principalmente con el tiempo del personal y de los contratistas. Añadió que algunos funcionarios y contratistas se habían dedicado a tiempo completo a implementar las modificaciones, y que muchos habían tenido que dedicarse a tiempo parcial a diseñar, armar, poner a prueba e implantar las distintas fases. Señaló también que, a falta de criterios para la asignación de gastos generales, no era posible calcular los costos con exactitud. Añadió que, a fin de discriminar los gastos que no se financiarían con cargo al presupuesto del proyecto, conforme a lo dispuesto por la Asamblea General, se determinarían los gastos atribuibles a la implementación de las modificaciones y que, para el futuro, había definido elementos de la estructura desglosada de los trabajos con respecto a todas las líneas de trabajo, incluida la de las modificaciones, para reflejar mejor los costos. Afirmó que todavía no se había determinado ninguna fuente específica de financiación, ya que la Asamblea General esperaba que los gastos fueran asumidos por la Secretaría con los recursos disponibles.

18. En función de lo que antecede, la Junta señaló que la administración todavía no había explicado los costos relacionados con el tiempo del personal y los contratistas para la implementación de las modificaciones en el conjunto integral de la remuneración de la CAPI. Había que precisar los costos atribuibles a la implementación que estaba determinando la administración e incluirlos en las cifras del costo total que se presentarían a la Asamblea General en el siguiente informe del Secretario General.

Capacitación para Umoja

19. Para que la solución Umoja se implemente correctamente, es fundamental que se capacite a los usuarios para trabajar o desempeñarse en el nuevo entorno de trabajo. También se necesita capacitación idónea para desarrollar la capacidad y la autonomía de las dependencias institucionales y los usuarios, lo que, en última instancia, ayudará a la integración de Umoja. La capacitación adecuada es la principal solución para resolver los problemas a nivel local, y ello no solo ayudará a los usuarios a trabajar con eficiencia, sino que también aliviará la carga que pesa sobre el equipo de producción por el soporte que deben dar para la solución Umoja. Así, el equipo de producción podrá centrarse de lleno en desarrollar las nuevas funciones, que es esencial para que las funciones restantes de Umoja se terminen e implanten a tiempo.

20. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/71/390), el Secretario General afirmó que la capacitación para Umoja se había centrado en el fomento de la capacidad local y el desarrollo de competencias técnicas, lo que reflejaba la importancia dada por la Asamblea General, en su resolución 70/248 A, a la capacitación efectiva para Umoja como elemento de un enfoque integrado de la capacitación y el desarrollo de la capacidad.

21. En ese informe, el Secretario General afirmó también que, en cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se había aplicado un enfoque de aprendizaje combinado que constaba de una combinación de capacitación por computadora, capacitación impartida por instructores y módulos de aprendizaje a distancia, organizados en 13 esferas funcionales. Afirmó también que la Academia de Umoja, que estaba dirigida a los administradores, expertos en procesos y expertos en procesos locales, se había centrado inicialmente en la capacitación de expertos en procesos locales.

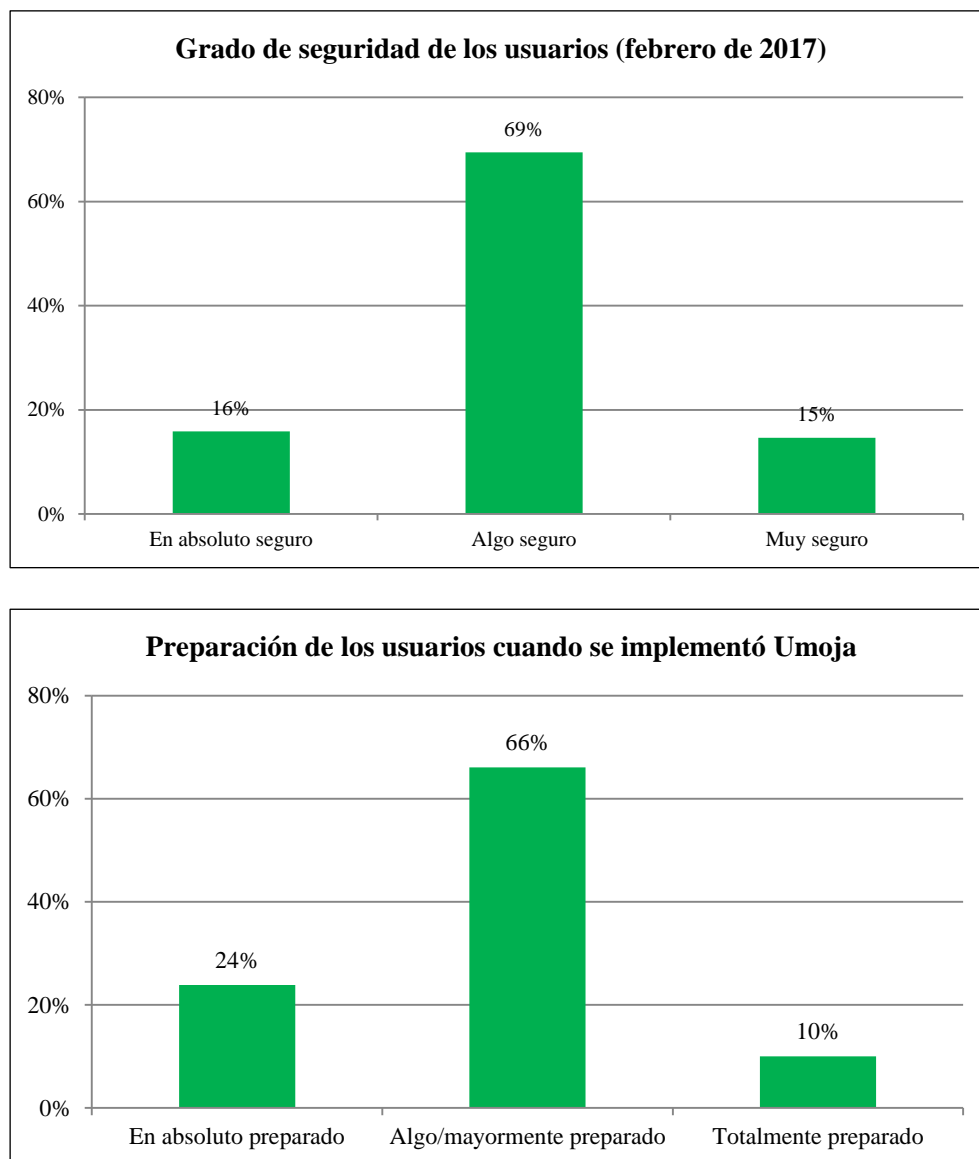
22. Los expertos en procesos locales son los usuarios finales designados que deben conocer en detalle sus esferas funcionales y dar muestra de que entienden a fondo el proceso transaccional de Umoja. Los expertos en procesos locales son fundamentales para dar soporte en el nivel 0 comunicando los problemas, dándoles solución y creando pedidos efectivos en iNeed. Un problema constante para las entidades de los grupos 3 y 4 ha sido la imposibilidad de mantener un equipo suficiente de expertos en procesos locales y de liberar instructores expertos en procesos locales para satisfacer las necesidades de soporte en producción y de capacitación de los usuarios finales. Según el informe, había 121 expertos en procesos con certificado en una o más esferas funcionales.

23. En su informe conexo (A/71/628), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto hizo notar los esfuerzos que se estaban empeñando para mejorar la capacitación para Umoja y alentó al Secretario General a que siguiera fortaleciendo la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre Umoja.

24. La administración indicó que 35.596 de los 40.694 usuarios de Umoja habían recibido capacitación y que, de ese grupo, 32.240 habían recibido capacitación en muchos cursos, lo que significa que 5.098 usuarios (el 12% del total de usuarios de Umoja) no había recibido capacitación alguna cuando se implantó Umoja en el grupo 5.

25. En la encuesta en línea realizada por la Junta, el 66% de los encuestados indicó que se sentía algo o mayormente preparado y solo el 10% dijo que estaba totalmente preparado cuando se implementó Umoja; el 69% se sentía algo seguro y aproximadamente el 15%, muy seguro de trabajar en Umoja cuando se hizo la encuesta. La Junta señaló la necesidad de mejorar el enfoque de la capacitación para acelerar el ritmo al que los usuarios adquirirían competencias relacionadas con Umoja. Los resultados de la encuesta se muestran en los gráficos de la figura II. La administración reconoció sin reservas que la capacitación era una de las principales prioridades para que Umoja se utilizara correctamente e informó a la Junta de que cada vez que se implantaba Umoja se estaba poniendo mucho empeño en aumentar el nivel y la calidad de la capacitación. Los expertos en formación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos han sugerido otras mejoras para las guías prácticas y el contenido de la capacitación, como métodos más complejos de dar soporte, que en este momento están estudiando los responsables de los procesos junto con el Oficial Principal de Tecnología de la Información para reforzar la capacitación y el soporte de forma permanente.

Figura II
Grado de seguridad de los usuarios a febrero de 2017 y preparación cuando se implementó Umoja



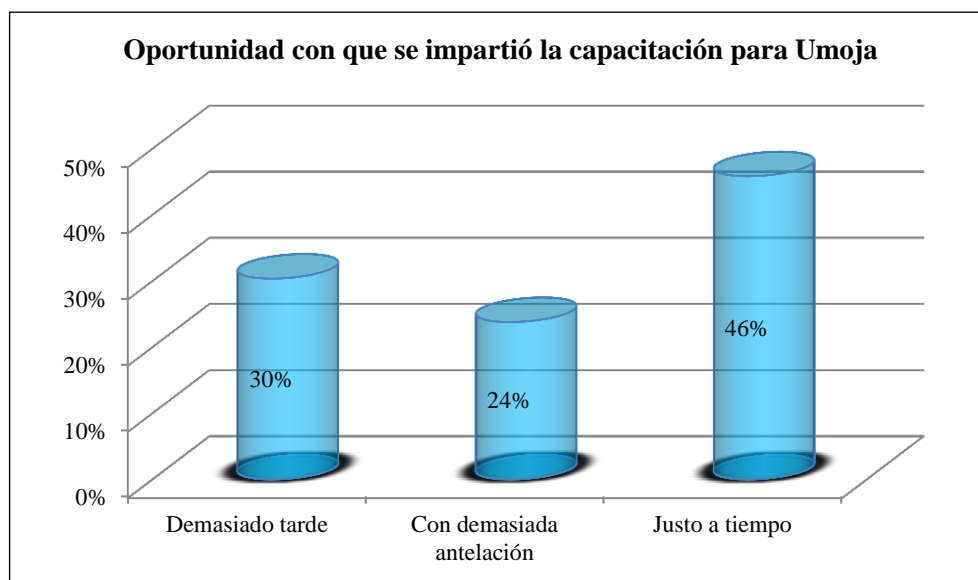
Fuente: encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la Junta.

26. La administración afirmó que el equipo del proyecto Umoja hacía un seguimiento de todas las sesiones de capacitación que ofrecía y que los coordinadores de la capacitación de cada una de las entidades eran los responsables de hacer el seguimiento de las sesiones de capacitación de sus respectivos usuarios finales. Añadió que todo el material de capacitación para Umoja se elaboraba con el presupuesto del proyecto y que, por lo tanto, los costos de capacitación correspondían principalmente al tiempo de instructores y funcionarios en capacitación, los viajes de los instructores y funcionarios en capacitación, si procedía, y el costo de las instalaciones, que tendía a ser insignificante. En general, la capacitación impartida por instructores estuvo a cargo de expertos en procesos y expertos en procesos locales. La administración también aseguró que, en la medida de lo posible, los usuarios recibirían la certificación antes de que se asignaran los

roles, pero añadió que, en cada implantación, la asignación incorrecta de roles a causa de ciertas dificultades para determinar la distribución correcta tendía a crear una laguna en la capacitación que luego se subsanaba gracias a las actividades complementarias de capacitación posteriores a la implantación. Añadió que la escasez de fondos para capacitación también iba en detrimento de algunas de esas actividades, pero al mismo tiempo aseguró que se haría todo lo posible para capacitar a todos los usuarios antes de la implantación. Sin embargo, no pudo dar detalles de las metas y las deficiencias relacionadas con las actividades de capacitación.

27. En la encuesta en línea realizada por la Junta, el 46% de los encuestados que habían recibido capacitación para Umoja señaló que, en su opinión, la capacitación se había impartido justo a tiempo, el 30% consideró que se había impartido demasiado tarde y el 24% opinó que la capacitación se había impartido con demasiada antelación en relación con la fecha en que se implantó el sistema. A juzgar por esas respuestas, se podría planificar mejor el momento en que se imparte la capacitación para que los usuarios retengan al máximo el contenido de las sesiones y puedan aplicarlo de manera óptima. En la figura III se ilustran las respuestas.

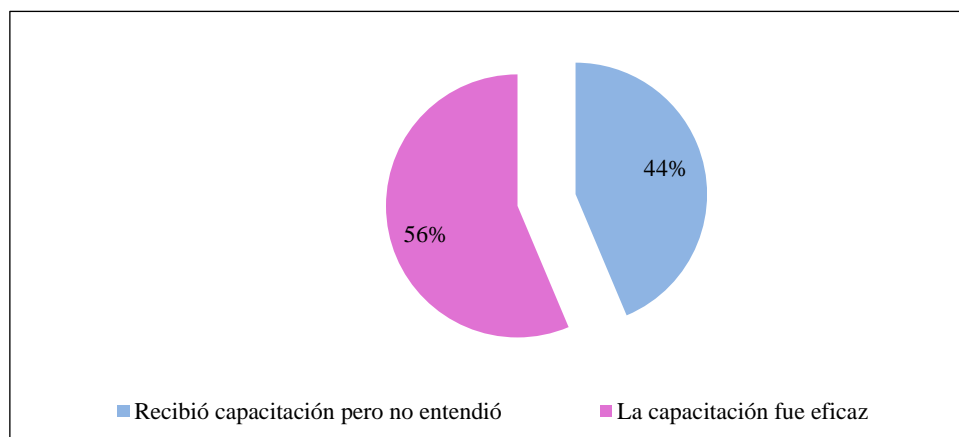
Figura III
Oportunidad con que se impartió la capacitación para Umoja



Fuente: encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la Junta.

28. En cuanto a la eficacia de la capacitación, el 56% de los encuestados consideró que había recibido capacitación idónea, mientras que el 44% restante dijo que no entendía Umoja a pesar de la capacitación recibida. En la figura IV se ilustran las respuestas.

Figura IV
Idoneidad de la capacitación



Fuente: encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la Junta.

29. La administración indicó en su respuesta que la capacitación para el grupo 5 había estado a cargo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el cual había indicado que en noviembre de 2016 se había impartido el 100% de la capacitación dirigida a los usuarios transaccionales del módulo de recursos humanos y el 95% de la capacitación dirigida a los usuarios del portal. La administración añadió que, tras observar la pronunciada curva de aprendizaje que presentaban las esferas del proyecto de retirada de Galileo, había decidido impartir la capacitación en tres ciclos.

30. La administración también afirmó que, en su opinión, no era posible cumplir la meta del 100% de la capacitación de los usuarios finales de los grupos 3 y 4, teniendo en cuenta el tiempo y el número de instructores de que se disponía. Añadió que todas las entidades habían decidido centrar la capacitación en el personal clave para que la entidad pudiera seguir funcionando una vez que se hubiese empezado a usar Umoja y habían pedido a algunos funcionarios que terminaran de capacitarse varias semanas antes de que Umoja entrara en funcionamiento para que pudieran completar a tiempo todas las sesiones necesarias. Se había dado soporte extra durante el período inicial y los usuarios finales habían seguido recibiendo capacitación a lo largo de 2015 y 2016.

31. Si bien reconoce las presiones indicadas por la administración en cuanto al tiempo y el personal necesarios, la Junta considera que la capacitación de los usuarios finales es esencial para la correcta implementación de todo sistema, y que eso puede lograrse teniendo en cuenta las necesidades de capacitación en los planes para la implantación.

32. La Junta recomienda que se imparta capacitación obligatoria a todos los usuarios antes de implantar toda función del sistema. Para definir el contenido de la capacitación se deberían tener en cuenta las sugerencias recibidas.

III. Estabilización de la solución Umoja

Estabilización en los grupos 3 y 4

33. Durante la fase de estabilización en el grupo 4 surgieron problemas en diferentes ámbitos, especialmente en la transición entre ejercicios presupuestarios. En el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/71/390) se afirmó que, en general, el modelo de soporte en producción había funcionado pero que la fase de estabilización en los grupos 3 y 4 había sido más larga de lo previsto y había exigido mucho a los expertos en procesos, tanto los del equipo de Umoja como los responsables de los procesos, lo que incidió negativamente en el diseño y la compilación de la Ampliación 2 de Umoja. Se reactivó el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación, presidido por la Contralora, a fin que se resolvieran pronto los problemas comunicados por las entidades de los grupos 3 y 4.

34. El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación recopiló los problemas planteados por las entidades de los grupos 3 y 4 y formuló con ellos un conjunto de 67 recomendaciones, clasificadas por esfera funcional. Esas recomendaciones se asignaron a los responsables de los procesos y al Oficial Principal de Tecnología de la Información, con plazos para que las resolvieran. La administración afirmó que, de las 67 recomendaciones, 42 se habían aplicado, 12 se habían clasificado como mejoras permanentes que se debían abordar con el tiempo y las 13 restantes estaban en vías de aplicación.

35. Tomando nota de que la Junta había señalado las recomendaciones formuladas por el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación que aún no se habían aplicado, la administración aseguró que los responsables de los procesos habían acordado colaborar con el equipo de Umoja para analizar todos los problemas pendientes, incluidos los que había señalado el equipo de tareas, con el fin de reordenar las prioridades para que tanto el equipo de Umoja como la comunidad institucional pudieran coordinar las actividades de desarrollo, puesta a prueba y puesta en marcha de las mejoras o los cambios a los que se había dado prioridad, y que se establecería un calendario detallado para esas mejoras o cambios.

36. Si bien destaca las medidas adoptadas por la administración, la Junta considera que las 12 recomendaciones que debían aplicarse a largo plazo tendrían que aplicarse dentro de un plazo establecido y que debería hacerse un seguimiento de los progresos a intervalos regulares. La administración informó a la Junta en julio de 2017 de que el equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación de Umoja había concluido oficialmente sus actividades el 1 de mayo de 2017. Después de casi dos años de intensa actividad de los equipos globales de Umoja, los responsables de los procesos, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el equipo del proyecto Umoja en Nueva York, la administración consideró que la mayoría de las dificultades técnicas de Umoja, así como las relacionadas con los procesos, que habían comunicado las entidades de los grupos 3 y 4 se habían resuelto en el marco de los parámetros vigentes de Umoja y otras soluciones institucionales de las Naciones Unidas y, lo que es más importante, de las políticas y los procesos institucionales subyacentes que estaban en uso en toda la Secretaría. El resto de las recomendaciones que aún no se habían resuelto, entre ellas las recomendaciones a largo plazo, se abordarían en el marco de un nuevo modelo de mejora permanente, dirigido por el Departamento de Gestión, con el cual se actualizarían y mejorarían los aspectos técnicos de la solución Umoja según las necesidades.

Informes de inteligencia institucional

37. Se esperaba que Umoja proporcionara información de gestión más exhaustiva, precisa y oportuna. En su informe anterior (A/71/180), la Junta señaló que, cuando se llevó a cabo la auditoría, apenas empezaban a perfeccionarse y utilizarse los informes de inteligencia institucional. Observó que, en diciembre de 2015, había 1.006 informes disponibles en Umoja, que abarcaban esferas tales como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, administración del tiempo y activos fijos, pero que su utilidad era escasa debido a la mala calidad de los datos, e informó de que, como medida a corto plazo, la Organización estaba reproduciendo informes que ya había generado en IMIS. Por consiguiente, para que Umoja no se utilizara simplemente como un sustituto muy costoso de IMIS, sugirió que toda la capacidad de inteligencia institucional y creación de informes del sistema añadiera valor y se utilizara de forma planificada y eficaz para la toma de decisiones de la administración y las partes interesadas.

38. Al 31 de diciembre de 2016, había 910 usuarios avanzados y 3.093 usuarios analíticos² de Umoja. La plataforma de informes de Umoja, de SAP BusinessObjects, permite actualmente generar 172 informes institucionales estándar formateados y especiales. Los usuarios avanzados habían generado y distribuido 2.753 informes en la plataforma. La frecuencia de uso y visualización de diferentes informes variaba de más de 45.000 en el caso de un informe en particular a menos de 10 en el caso de otros informes, y las vistas promedio eran de alrededor de 1.600 en el caso de informes estándar. Solo cinco de los informes se habían visto más de 10.000 veces. También se observó que solo cuatro informes generados por los usuarios avanzados tenían más vistas que el promedio, lo que indicaba que los informes generados por los usuarios avanzados tenían escasa utilidad.

39. La transferencia gradual de las responsabilidades con respecto a los informes de inteligencia institucional del proyecto Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones empezó en 2016 como parte de la integración de las funciones del proyecto en esa oficina. Se informó a la Junta de que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, mediante una serie de talleres bilaterales con cada entidad en los que se intentó detectar cuáles eran los principales informes adicionales que hacían falta y cómo perfeccionarlos, había determinado que se necesitaban más de 700 informes. Esa cifra indica que es preciso mejorar considerablemente la función de informes de inteligencia institucional para que se convierta en una herramienta efectiva para la administración con la cual fundamentar las decisiones y hacer un seguimiento al respecto.

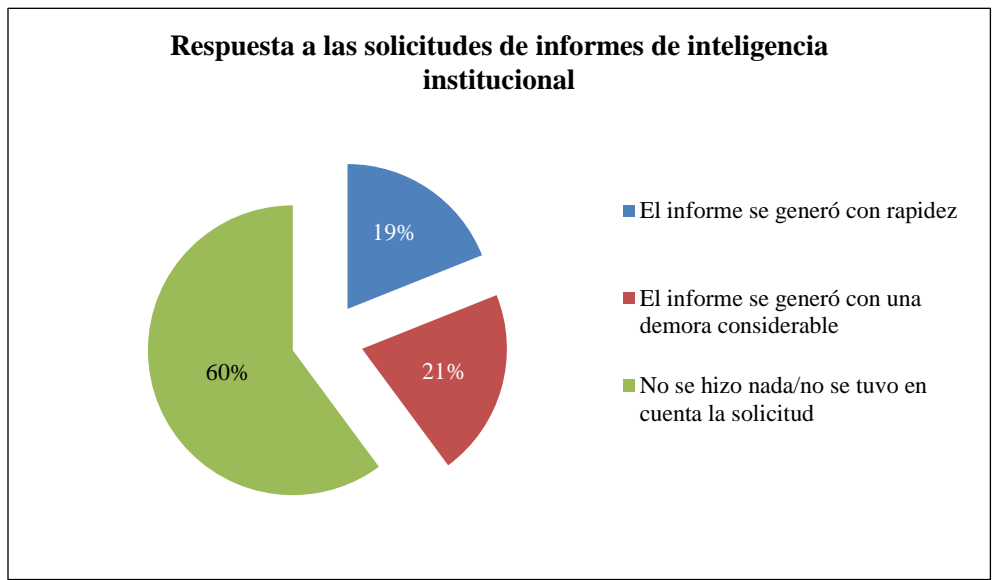
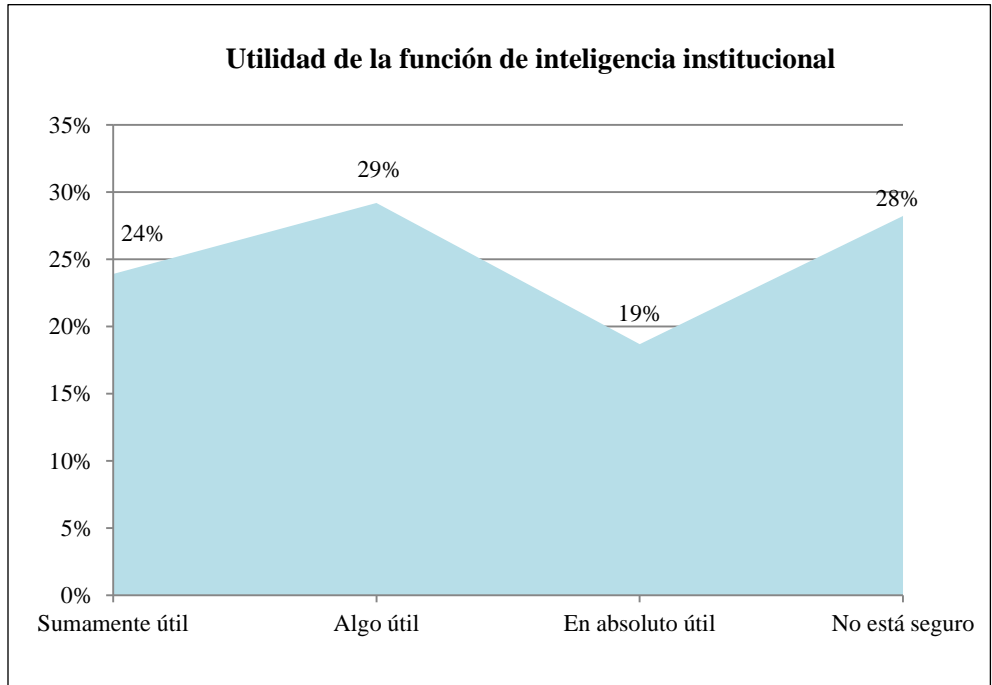
40. En la encuesta en línea realizada por la Junta, el 19% de los encuestados dijo que la función de informes de inteligencia institucional no le parecía en absoluto útil y el 28% no estaba seguro de su utilidad. En cuanto a la respuesta a las solicitudes de nuevos informes de inteligencia institucional, el 60% de los encuestados que habían solicitado más informes de inteligencia institucional indicó que no se había hecho nada con su solicitud o que la solicitud no se había tenido en cuenta y el 21% indicó que los informes se habían generado con una demora considerable. Además, el 34% de los encuestados indicó que nunca había utilizado la función de informes de inteligencia institucional, el 41% que la utilizaba rara vez

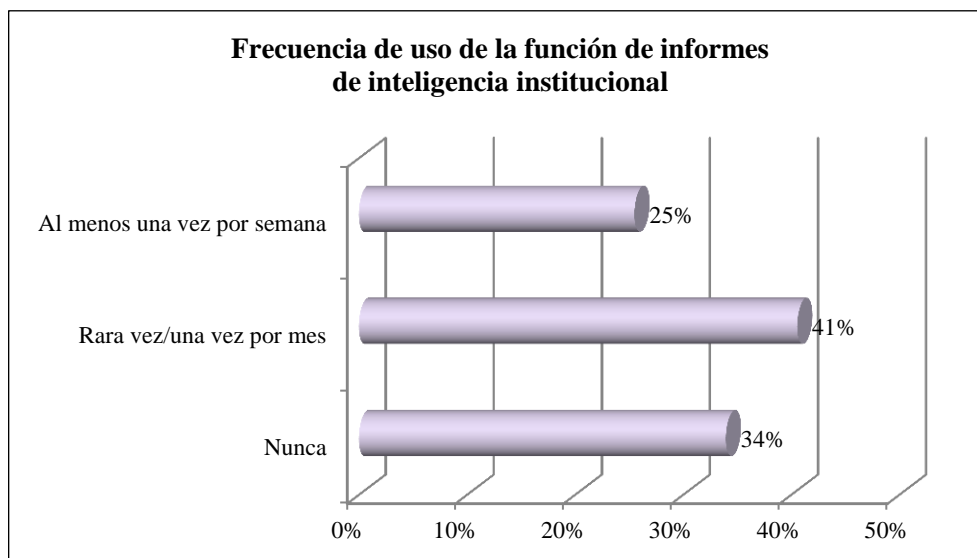
² Los usuarios de inteligencia institucional pueden acceder a los informes de inteligencia institucional según sus roles:

- a) **Usuario avanzado:** usuario institucional funcional capacitado o certificado que puede adaptar los informes y las áreas de análisis para distribuirlos entre terceros;
- b) **Usuario analítico:** analista de datos que tiene acceso a la función completa de informes formateados y especiales para uso privado; necesita otro tipo de acceso al tablero;
- c) **Usuario común:** persona que utiliza los informes y puede imprimir, programar y distribuir únicamente informes formateados.

o una vez por mes y el 25% que la había utilizado al menos una vez por semana. En la figura V se ilustran las respuestas.

Figura V
Función de informes de inteligencia institucional





Fuente: encuesta de satisfacción de los usuarios realizada por la Junta.

41. Con respecto a los informes de inteligencia institucional, la administración afirmó que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones coordinaba la generación de esos informes y que las solicitudes eran comprobadas primero por los responsables del proceso. Añadió que se había mantenido una reunión en febrero de 2017 con los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información en la que se había subrayado que las dependencias institucionales y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el equipo de Umoja debían dedicar recursos a la inteligencia institucional y a otros ajustes y mejoras permanentes para garantizar la eficiencia de la disponibilidad y utilización de los recursos.

42. **La Junta recomienda que la administración, en consulta con los usuarios de los informes, prepare un plan exhaustivo para configurar la función de informes de inteligencia institucional con el objetivo de incorporar los informes de uso frecuente en los informes institucionales estándar.**

Marco de madurez de la garantía de la calidad

43. En el séptimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/70/369](#) y Corrs. 1 y 2) se señaló que la administración había contratado a un consultor externo para llevar a cabo un proyecto de garantía de la calidad con el fin de determinar y analizar las esferas de riesgo que podían incidir en el valor inmediato y a largo plazo de Umoja para la Organización. El informe del consultor se basó en las observaciones hechas entre mayo y julio de 2015 a partir de entrevistas con el personal directivo superior, las mejores prácticas en planificación de los recursos institucionales, los documentos relacionados con la implantación del sistema y los datos sobre los roles de Umoja. En el informe del Secretario General también se afirmó que se elaborarían planes de acción para subsanar las deficiencias detectadas. Sin embargo, la Junta observa que, en el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/71/390](#)), aunque se mencionaron los riesgos más considerables que se estaban gestionando y se señaló que la base de datos sobre riesgos y problemas se había ampliado para incluir recursos clave de las dependencias institucionales de los responsables de los procesos y de las entidades, no se hizo referencia concreta a las recomendaciones del consultor ni a las medidas que había tomado la administración en esa esfera.

44. Al hacer una verificación por muestreo de los registros facilitados al respecto, la Junta observó que el consultor había determinado los riesgos del modelo de operaciones, el efecto de los riesgos y las medidas de mitigación y había indicado que los beneficios de Umoja no se materializarían del todo si no se atendía a esos riesgos. En el cuadro 1 se presentan los riesgos, los efectos y las medidas de mitigación.

Cuadro 1
Riesgos del modelo de operaciones

<i>Riesgos del modelo de operaciones</i>	<i>Efectos</i>	<i>Medidas de mitigación</i>
Diferencias en la interpretación de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> – Dificultad para que las personas se trasladen de entidad y transfieran las competencias – Prácticas institucionales ineficientes – Errores en los datos debido a la falta de definición de los procesos de gestión de datos maestros 	Perfeccionar la estructura de gobernanza
Políticas y procedimientos obsoletos y poco claros	<ul style="list-style-type: none"> – Incumplimiento de las políticas que se consideran obsoletas – Soluciones alternativas que restan eficacia a los procesos – El sistema puede no reflejar las disposiciones de una política obsoleta 	Actualizar las políticas y los procedimientos
Desequilibrio en el volumen de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Desmoralización y aumento de la rotación – Confusión con respecto a la progresión a largo plazo después de la implementación de Umoja – Falta de eficiencia en la ejecución de procesos y pérdida de productividad – Acumulación de trabajo en el sistema y demoras debido al aumento del volumen de trabajo de algunos roles 	Hacer un análisis del volumen del trabajo
Fragmentación de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación y desarrollo en relación con las competencias transaccionales en lugar de las sustantivas – Más dedicación y gastos en relación con las actividades transaccionales – Más dificultades para gestionar los datos maestros debido al mayor número de lugares donde se realizan las transacciones 	Optimizar los procesos transaccionales

Fuente: información suministrada por la administración.

45. En respuesta a los riesgos del modelo de operaciones descritos en el párrafo anterior, la administración indicó lo siguiente:

a) Con respecto al riesgo que suponen las diferencias en la interpretación de los procesos, la administración afirmó que, si bien los responsables de los procesos se habían asegurado de estandarizar los procesos institucionales durante la implantación de Umoja, ellos mismos, como parte del equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación de Umoja en cada grupo, también habían estado revisando los aspectos de los procesos que no se entendían e incluso las deficiencias de las políticas para tratar de remediar la situación. Las cuestiones pendientes relacionadas con la estandarización de los procesos de extremo a extremo, incluidos los procesos que quedan parcialmente fuera del alcance de Umoja, se seguirían tratando en reuniones periódicas de los responsables de los procesos y el proyecto de modelo global de prestación de servicios cuando procediera;

b) Con respecto al riesgo que representan las políticas obsoletas y poco claras, la administración afirmó que se estaban revisando las estructuras administrativas complejas de la Secretaría, en particular las principales políticas administrativas, procedimientos y delegaciones de autoridad, a fin de que fueran más ágiles y respondieran mejor a las necesidades operacionales. Esas estructuras se analizaban y las políticas superfluas se dejaban sin efecto permanentemente, y las restantes se actualizarían para armonizar los procesos manuales con Umoja. La administración añadió que se seguían analizando los procesos administrativos con miras a eliminar las etapas que resultaran superfluas y no añadieran valor;

c) Con respecto al riesgo que representa el desequilibrio en el volumen de trabajo y, a raíz de ello, la pérdida de productividad, la desmoralización y las demoras, y al análisis del volumen de trabajo mediante instrumentos y encuestas que se propuso como medida de mitigación, la administración explicó que, si bien en las evaluaciones y proyecciones de los beneficios de Umoja se habían tenido en cuenta los procesos que eliminaba Umoja y la redistribución del trabajo entre los distintos lugares y entidades orgánicas, se haría una evaluación más sistemática y exhaustiva en el contexto del proyecto del modelo global de prestación de servicios, ya que para reasignar recursos entre distintas secciones del presupuesto y lugares geográficos se precisaría la aprobación de la Asamblea General.

46. La administración explicó también que los resultados del estudio que había señalado la Junta a su atención se habían analizado en la reunión de los responsables de los procesos y se revisarían y pondrían en práctica cuando se considerase provechoso.

47. La Junta recomienda que la administración tome las medidas de mitigación que corresponda para gestionar los riesgos señalados en el proyecto de garantía de la calidad y, en el próximo informe que presente a la Asamblea General sobre la marcha del proyecto, comunique en qué estado se encuentra la aplicación de esas medidas.

48. La administración aceptó la recomendación y aseguró que en el noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales que el Secretario General debía presentar a la Asamblea General se comunicaría el estado en que se encontrase la aplicación de las recomendaciones del consultor.

Migración de datos

49. En la conversión de datos, es importante que el plan no exija cambios en los valores de los datos a menos que sea absolutamente necesario por motivos

institucionales. Además, deberían documentarse los cambios introducidos en los valores de los datos y el responsable de los datos del proceso institucional tendría que aprobarlos (COBIT_BAI_07.02.4)³. También hay que asegurarse de que las pruebas estén diseñadas y dirigidas por un grupo de pruebas independiente del equipo de desarrollo (COBIT_BAI_07.05.4). En los párrafos siguientes se presentan las observaciones de la Junta sobre el proceso de migración de los datos relacionados con las adquisiciones y el inventario.

50. La Junta observó que solo se habían trasladado a Umoja las órdenes de compra que estaban abiertas en los sistemas anteriores a la fecha de la migración, pero que no se habían trasladado los datos de los años anteriores (órdenes de compra cerradas). Asimismo, solo habían pasado a Umoja los valores finales del inventario, pero no los datos históricos.

51. Los responsables institucionales habían dado garantías de la valoración del inventario en el momento de la migración. No obstante, la Junta observó que no había supervisión independiente del proceso de limpieza y enriquecimiento de datos por parte de las dependencias institucionales.

52. La administración indicó que había recomendado que las entidades hicieran un recuento físico antes de la conversión definitiva de datos y que cada entidad era responsable de asegurarse de que las cifras de las existencias proporcionadas en Umoja fueran correctas y estuvieran actualizadas. Añadió que, como las entidades y los responsables institucionales estaban a cargo de validar los datos ellos mismos, habían limpiado o depurado sus datos y los habían transferido al equipo de Umoja, que los había cargado en el sistema. La Junta observó que la validación posterior había estado a cargo del equipo institucional y que el equipo de Umoja no había dado el visto bueno adicional de la exactitud o integridad de los datos cargados en Umoja en relación con ninguna de las dependencias institucionales, a pesar de que el equipo de Umoja tenía conocimientos técnicos sobre la validación de datos.

53. La administración respondió además que el equipo del proyecto Umoja había puesto a prueba y validado los programas de conversión. Explicó que el procedimiento adoptado para validar la conversión de datos de gestión del inventario y de almacenes en Umoja en el caso de las entidades de los grupos 3 y 4 había tenido una etapa de validación después de que se hubieron cargado los datos, que estuvo a cargo de un experto en procesos de Umoja, como paso previo a la validación institucional. Además, indicó que se había señalado a la atención de los usuarios institucionales un documento con las verificaciones realizadas por el experto en procesos de Umoja como parte de la validación posterior a la carga de datos y los resultados del análisis y la validación detallados de los datos cargados que había efectuado el experto en procesos, para que los usuarios pudieran revisarlo y aprobarlo. Asimismo, la administración explicó que los datos seguían siendo responsabilidad de las dependencias institucionales, que se consideraba fundamental que las dependencias dieran el visto bueno de su exactitud y que el equipo del proyecto facilitaba sus conocimientos especializados para ayudar a las dependencias a entender el proceso. Añadió que la validación de la conversión de datos de gestión del inventario y de almacenes para el proyecto de retirada de Galileo en las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales incluía una etapa de validación después de que se cargaron los datos, que estuvo a cargo de un experto en procesos de Umoja, como paso previo a la validación institucional.

³ El marco de Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT) es un marco amplio de prácticas, instrumentos analíticos y modelos aceptados en todo el mundo que pueden ayudar a las instituciones a resolver eficazmente ciertos problemas institucionales mediante la gobernanza y la gestión de la información y la tecnología. La sigla inglesa BAI significa “desarrollar, adquirir e implementar”.

54. La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y recomienda que se establezcan procedimientos para garantizar que se mantenga estrictamente la exactitud y la fiabilidad de los datos en la migración de los datos del inventario de los sistemas anteriores a Umoja.

IV. Integración de la solución Umoja

55. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que siguiera desarrollando y reteniendo conocimientos especializados a nivel interno sobre Umoja y que elaborara, con carácter prioritario, un plan de acción detallado para garantizar la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos, a fin de que los conocimientos adquiridos permanecieran en la Organización. En su quinto informe anual sobre la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/71/180), la Junta afirmó que el traspaso de Umoja estaba incluido en el plan estratégico quinquenal de la Oficina del Oficial Principal de Tecnología de la Información y no se preveía que se completara antes de 2019.

56. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/71/390), el Secretario General señaló que la preparación para las sucesivas etapas de implantación y la gestión de los problemas posteriores habían ejercido una presión considerable sobre el reducido grupo de expertos en procesos, lo que había limitado la transferencia de conocimientos de los contratistas a los funcionarios. Añadió que, a medida que había empezado a estabilizarse el sistema en los grupos 3 y 4, se había acelerado esa transferencia de conocimientos y que, a partir de junio de 2016, los servicios por contrata se habían ido reduciendo progresivamente siempre que había sido posible. En el plan de integración presentado a la Asamblea General en el informe figuraban las propuestas de recursos para 2016-2017 y las previsiones para 2018-2019. La Asamblea aprobó los recursos para 2016-2017. En el informe se observó también que, en última instancia, el equipo del proyecto se integraría tanto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como a las dependencias institucionales. Sin embargo, en el informe no se indicó expresamente el número de funcionarios que se integrarían en las dependencias institucionales y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Por consiguiente, existe el riesgo de que no se cuente con todas las competencias técnicas necesarias para dar soporte después de la implantación de la Ampliación 2 de Umoja y de que no quede capacidad suficiente para contar también con conocimientos especializados institucionales esenciales para la integración en las dependencias institucionales. La Junta también observó que en el informe no se mencionaban expresamente los recursos presupuestarios que se precisaban para la integración en las entidades institucionales.

V. Costos de Umoja

57. En su segundo informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (A/66/7/Add.1), la Comisión Consultiva afirmó que se le había informado de que el equipo del proyecto estaba realizando un análisis del costo total del proyecto Umoja. El estudio incluiría la determinación de todos los costos de los elementos financiados con cargo al presupuesto para el proyecto Umoja, así como de los costos con los que correrían los departamentos y las oficinas de las Naciones Unidas. La Comisión Consultiva señaló que los representantes del Secretario General habían afirmado que la realización de un estudio de ese tipo era un ejemplo de aplicación de las mejores prácticas para grandes proyectos de planificación de los recursos institucionales y proyectos relacionados con las tecnologías de la

información y las comunicaciones en los que la mayoría de los gastos de desarrollo corrían por cuenta del proyecto central, pero los gastos de las actividades conexas, como la limpieza de los datos que se transferirían al sistema de planificación de los recursos institucionales, corrían por cuenta de los departamentos usuarios que eran los propietarios de los datos y debían realizar esas actividades como parte de sus responsabilidades operacionales. También se había informado a la Comisión de que se preveía que el estudio estuviera terminado para fines del primer trimestre de 2012.

58. En su informe más reciente al respecto (A/71/628), la Comisión Consultiva lamentó que se hubiera avanzado tan poco para atender las solicitudes de la Asamblea General y mantener una contabilidad detallada de los costos indirectos absorbidos por los departamentos o realizar un análisis del costo total del proyecto Umoja. La Comisión estimó que la falta de información sobre los costos reales de la ejecución del proyecto reflejaba deficiencias en la gobernanza de este y podía afectar a la toma de decisiones fundamentadas por parte de la Asamblea. Si bien reconoció que tal vez no se hubiera reflejado la información detallada sobre todos esos costos cuando empezó a implementarse Umoja debido a las limitaciones de los sistemas de información anteriores, como IMIS, consideró que bien se podría haber hecho un mayor esfuerzo para estimar esos costos razonablemente. Afirmó también que el costo total del sistema Umoja era un dato clave para la toma de decisiones fundamentadas sobre inversiones.

59. En su quinto informe sobre la marcha del proyecto (A/71/180), la Junta señaló que aún no se habían hecho estimaciones fiables de los futuros gastos de soporte y mantenimiento de Umoja. Se desconocía el costo total de Umoja a lo largo de 15 años, incluidos los costos de capital y de mantenimiento, pero se creía que probablemente superase los 1.000 millones de dólares. La administración no había calculado el costo total de la adquisición ni los gastos de funcionamiento de Umoja.

60. El costo total es la suma de los costos directos e indirectos. Los costos indirectos comprenden el tiempo de personal (horas) de diversos departamentos y entidades que se necesita para la implantación de Umoja y el soporte conexo, en particular la limpieza y el enriquecimiento de los datos procedentes de los sistemas anteriores y la capacitación. El costo del desarrollo (gastos de capital) de Umoja se sufraga en el marco del proyecto Umoja, mientras que los costos de mantenimiento y soporte (gastos corrientes) corren por cuenta de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

61. El equipo del proyecto Umoja todavía no ha calculado el costo total y ha afirmado que, si bien los costos directos se pudieron cuantificar fácilmente, había sido difícil cuantificar los indirectos, ya que no se llevaban planillas de horarios del personal de la Secretaría, por lo cual era especialmente difícil calcular el tiempo del personal que se dedicaba únicamente a tiempo parcial a esas actividades. El equipo estaba tratando de estimar ese costo retroactivamente, partiendo de hipótesis razonables, para fundamentar la información incluida en el informe que se presentaría a la Asamblea General en septiembre de 2017. La Junta señaló que los costos indirectos se computarían únicamente a partir del 1 de enero de 2016 y que la estimación de los costos indirectos históricos de los ejercicios anteriores que correspondieran se incluiría en el costo total que debía calcular la administración.

62. La Junta observó que la mayoría de las actividades de capacitación se había llevado a cabo internamente con los materiales facilitados por el equipo del proyecto Umoja. También observó que los costos de participación de los departamentos se debieron al tiempo del personal, las instalaciones y los viajes. Por lo tanto, esos costos no podían determinarse con el proceso vigente para reflejar la información sobre los gastos de Umoja, y probablemente el costo total se hubiera

subestimado por ese motivo. La administración también lo confirmó e indicó que no había presupuesto aprobado independiente para la capacitación relacionada con el proyecto, que se gestionaba internamente.

63. **La Junta recomienda que la administración considere la posibilidad de empezar a utilizar planillas de horarios para las tareas relacionadas con la implementación de Umoja a fin de reflejar por completo los costos indirectos y tome medidas con objeto de incluir en el cálculo del costo total de Umoja los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes.**

VI. Beneficios de Umoja

64. En su resolución [70/248 A](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que acelerara la formulación de planes de obtención de beneficios y que informara al respecto en el siguiente informe sobre la marcha del proyecto, sin perjuicio de los procedimientos presupuestarios establecidos y las prerrogativas de la Quinta Comisión. En su quinto informe anual sobre la marcha de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/71/180](#)), la Junta afirmó que la administración no tenía una metodología convenida para obtener los beneficios y que la Junta no había podido validar los “beneficios tangibles obtenidos” que se habían notificado a la Comisión Consultiva en septiembre de 2015. También afirmó que la labor necesaria para que se materializaran los beneficios se encontraba en una etapa muy inicial.

65. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General señaló que los responsables de los procesos habían examinado los aspectos indicados anteriormente, así como nuevas esferas de posible influencia, y afirmó que el enfoque modificado vinculaba las mejoras cualitativas con los posibles beneficios cuantitativos. El enfoque trataba de aprovechar la medición y comparabilidad de los volúmenes de transacciones previos y posteriores a Umoja, u otros factores que estuvieran disponibles, a fin de enriquecer la evaluación de los beneficios. En el informe se enumeraron las mejoras cualitativas que se habían logrado en las esferas de recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo, cadena de suministro y logística, y tecnología y gestión de datos.

66. En el documento [A/71/628](#), la Comisión Consultiva hizo hincapié en la necesidad de que se hiciera un estudio de viabilidad más sólido para el proyecto Umoja, que representaba una de las principales iniciativas de transformación institucional y mayor valor emprendidas por las Naciones Unidas. A juicio de la Comisión, ese estudio de viabilidad debía reflejar las ganancias en eficiencia y los beneficios realmente logrados al implementar la solución, en lugar de metas artificiales de reducción presupuestaria y, además, debía exponer con claridad los beneficios y los costos del proyecto. La Comisión recomendó que se pidiera al Secretario General que actualizase el estudio de viabilidad del proyecto Umoja, teniendo en cuenta todas las recomendaciones pertinentes de la Junta.

67. El Secretario General presentó el modelo original de obtención de beneficios a la Asamblea General en 2009, en su primer informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/64/380](#)). En ese informe, los beneficios que se obtendrían después de la implementación de Umoja en distintas esferas se calcularon a partir de los ahorros en el equivalente a tiempo completo. Sin embargo, la administración indicó en febrero de 2017 que las estimaciones originales de los beneficios presentadas a la Asamblea General se basaban en los resultados de encuestas de las entidades institucionales y la extrapolación de un número limitado de respuestas que no necesariamente eran representativas. Señaló,

además, que la reducción de la duración de procesos consistentes en actividades se basaba en hipótesis o experiencia del sector relacionadas con las ganancias en eficiencia que podrían lograrse en cada proceso. Añadió que los niveles de referencia indicados en 2009 tenían sus limitaciones.

68. Al respecto, la Junta observó que, debido a las dificultades que presentaba la implementación, antes de 2016 se había dado menos prioridad al proceso de obtención de beneficios. La administración informó a la Junta de que, hasta el bienio 2016-2017, se había seguido un criterio vertical según el cual los jefes de los departamentos habían cuantificado los beneficios en función de los ahorros generales que se conseguirían. Afirmó que, desde el presupuesto para el bienio 2018-2019, se había adoptado un criterio participativo, que implicaba a los responsables de los procesos institucionales y consistía en analizar las esferas de los estudios de beneficios originales para evaluar si seguían teniendo validez y aplicabilidad y en cuantificar los beneficios previstos en el estudio de viabilidad actualizado a cargo de los responsables de los procesos en los ámbitos de recursos humanos, servicios centrales de apoyo, finanzas, logística y cadena de suministro, y tecnología de la información. Añadió que el presupuesto para 2018-2019 que se presentaría a la Asamblea General se basaría en esas previsiones. También afirmó que se presentarían actualizaciones del plan de obtención de beneficios a la Asamblea General en su septuagésimo segundo período de sesiones.

69. La Junta considera que el criterio participativo supone una mejora respecto del criterio vertical anterior. Reconoce que, en el caso de muchos procesos, no se puede hacer una comparación entre los datos anteriores a Umoja y los posteriores, ya que en los sistemas anteriores los procesos se llevaban a cabo en gran medida fuera del sistema y los datos de los sistemas se limitaban a las medidas definitivas adoptadas. No se disponía de datos de referencia con los que medir los beneficios de Umoja. Además, los beneficios estimados por la administración siguen basándose en las evaluaciones realizadas por los responsables de los procesos y las dependencias institucionales. Al respecto, la Junta observó que la evaluación de la duración de los procesos o actividades después de la implantación de Umoja no se basaba en el riguroso método de análisis de las marcas de hora registradas en la base de datos de planificación de los recursos institucionales.

70. La Junta recomienda que, en las actualizaciones del plan de obtención de beneficios que se presentarán a la Asamblea General, la reducción de la duración de los procesos o actividades se calcule en función de las marcas de hora cuando estas estén registradas en Umoja.

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.

72. La administración aceptó la recomendación.

VII. Funciones de Umoja

73. La Junta observó que existía la posibilidad de incorporar otras funciones en Umoja, como se analiza en los párrafos siguientes.

Valoración del inventario

74. La norma 12 de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (Inventarios) proporciona orientación fundamental sobre el reconocimiento, la clasificación y la valoración de los inventarios, así como las exigencias en cuanto a

la presentación de información al respecto. Según la norma, los inventarios se valoran a su costo o a su valor realizable neto, si este es menor, excepto cuando se adquieren a través de una transacción sin contraprestación, en cuyo caso el costo se contabiliza a su valor razonable a la fecha de adquisición. La norma también establece que los inventarios deben valorarse a su costo o al costo corriente de reposición, si este es menor, en los casos en que se mantienen para su distribución sin contraprestación o por una contraprestación simbólica o para su uso en la producción de bienes que han de distribuirse sin contraprestación o por una contraprestación simbólica.

75. La norma COBIT_EDM_01.03.6 recomienda asegurarse de que la tecnología de la información se utilice respetando las obligaciones (reglamentarias, contractuales, de legislación, del *common law*), normas y directrices pertinentes. La norma COBIT_APO_12.04.2 recomienda que se dé a los encargados de tomar decisiones una idea de, entre otras cosas, las consideraciones legales, reglamentarias y de reputación importantes⁴.

76. Al respecto, la Junta observó que Umoja tenía la función estándar de SAP para calcular el precio medio móvil pero no la función para calcular automáticamente cuál es el valor, dados el costo y el valor realizable neto o el costo corriente de reposición, que es un requisito obligatorio de la norma 12 de las IPSAS. Se informó a la Junta de que el proceso se hacía manualmente generando informes de inteligencia institucional que mostraban el precio medio móvil para determinar el costo y luego calculando la valoración del inventario que había de incluirse en los estados financieros comparando esa cifra con el valor realizable neto o el costo corriente de reposición determinados fuera del sistema. La administración también afirmó que, al determinar el valor realizable neto y el costo corriente de reposición, había que tener en cuenta otros parámetros, como: a) si el material se adquiriría por medio de un contrato mundial, regional o local, cuando ya estuviera implantada por completo la función de la Ampliación 2 de Umoja de planificación de la demanda y la oferta; y b) si se harían ajustes de los costos solo anualmente en los estados financieros o con mayor frecuencia en las decisiones administrativas. Como la valoración final del inventario se sigue haciendo manualmente, representa un riesgo con respecto a la exactitud de los cálculos subyacentes de la valoración del inventario, que es parte esencial de los estados financieros.

77. La administración tomó nota del riesgo mencionado por la Junta y afirmó que, dados los parámetros que debían tenerse en cuenta, la decisión final sobre la conveniencia de automatizar el procedimiento y en qué medida hacerlo tendría que guiarse por una evaluación del riesgo y el beneficio, ya que no se trataba de una función estándar de SAP, y que también habría que tener en cuenta el plan de trabajo de Umoja antes de tomar esa decisión.

Licitación electrónica en el módulo de adquisiciones

78. Incluso después de que se implementó el módulo de adquisiciones de Umoja, no hay ninguna función de licitación electrónica que materialice los beneficios de la contratación a nivel mundial, el aumento de la transparencia y el cumplimiento de la eficiencia de precios en las adquisiciones mediante el aumento de la competencia. En un principio, la administración afirmó que la licitación electrónica no se había incluido en Umoja porque podía atentar contra la igualdad de oportunidades para todos los ofertantes de todo el mundo, y añadió que algunos proveedores de algunos países podían no tener acceso a Internet, con lo que se les negaría la oportunidad de participar en la licitación si se adoptaba por completo la modalidad de licitación

⁴ Las siglas inglesas EDM y APO significan “evaluar, dirigir y hacer un seguimiento” y “armonizar, planificar y organizar”, respectivamente.

electrónica en Umoja. Si bien toma conocimiento de las preocupaciones expresadas por la administración, la Junta observa que la contratación a nivel mundial es uno de los importantes objetivos de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones aprobada en 2014 y que, por lo tanto, la necesidad de adquirir varios bienes se consolidará para obtener los suministros a nivel mundial, con lo que se optimizará el costo de adquisición. Dado que el valor de la orden consolidada de suministros sería mucho mayor si se tratara de muchos bienes, la licitación electrónica debería ser viable, ya que los principales proveedores inscritos deberían tener acceso a Internet y poder presentar sus ofertas en línea. Además, la licitación electrónica podría empezar a utilizarse para las adquisiciones que implicaran un costo mayor que cierto valor determinado, lo que probablemente reduzca en gran medida el tiempo de adquisición, con la consiguiente mejora de los suministros y optimización de los costos, y también aumente la transparencia y la rendición de cuentas en las adquisiciones de las Naciones Unidas.

79. La administración afirmó que, de tomarse una decisión de política al nivel que correspondiera, la licitación electrónica podría incorporarse en Umoja y añadió que en la División de Adquisiciones se estaba poniendo a prueba una aplicación para la licitación electrónica de ciertos productos básicos y que se había facilitado información actualizada a la Asamblea General sobre ese proyecto piloto (véanse [A/69/710](#) y [A/71/681](#)).

80. La Junta recomienda que los resultados del proyecto piloto de adquisiciones electrónicas se analicen rápidamente y se tengan en cuenta cuando se implemente la licitación electrónica para todos los bienes aplicables.

81. La administración aceptó la recomendación, pero señaló que la solución de licitación electrónica debía integrarse con la modalidad de presentación de órdenes de la gestión de la cadena de suministro de la Ampliación 2 de Umoja y no podía avanzar mientras no se definiera también esa solución.

VIII. Agradecimientos

82. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal el Secretario General Adjunto de Gestión y el director del proyecto, junto con el personal a su cargo.

(Firmado) Shashi Kant **Sharma**
Contralor y Auditor General de la India
Presidente de la Junta de Auditores
(Auditor Principal)

(Firmado) Musa Juma **Assad**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania

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

30 de junio de 2017

Anexo I

Estado de la aplicación de las recomendaciones al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
1.	A/71/180 , párr. 23 a)	La administración debería hacer una evaluación de los desafíos que enfrenta el proyecto y preparar opciones con prioridades y con indicación de todos los costos para implementar las funciones restantes de la solución Umoja.	En el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/71/390) se presentaron opciones a la Asamblea General y esta las aceptó. La administración solicita que esta recomendación se dé por archivada.	Las medidas siguen en curso. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación. Los progresos se verificarán en la próxima auditoría.		X		
2.	A/71/180 , párr. 23 b)	Los jefes de las dependencias institucionales deberían ocuparse sin tardanza de las necesidades de capacitación de los usuarios mediante: i) la realización de un análisis de las aptitudes necesarias para determinar los requisitos de capacitación de los usuarios de cada dependencia institucional; ii) la elaboración de un plan de capacitación con detalles de los costos para impartir la capacitación requerida; y iii) el mantenimiento al día de un registro de las aptitudes con que cuenta la dependencia para poder impartir la capacitación apropiada cuando se producen cambios en el personal.	Esta recomendación está en vías de aplicación. El proyecto seguirá manteniendo el entorno de capacitación para Umoja a fin de que el personal pueda recibir formación práctica hasta que el sistema se integre por completo en las actividades cotidianas. Al 31 de enero de 2017 se había designado a los coordinadores responsables de los procesos para impartir la capacitación con miras a la integración de Umoja. Se preparó un proyecto de plan de trabajo sobre la integración y un cuadro de responsabilidad, rendición de cuentas, asesoramiento e información, que se estaban analizando junto con los coordinadores. El presupuesto de capacitación de las entidades para impartir la capacitación de Umoja a nivel local se derivaría en adelante del presupuesto central de capacitación administrado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y, por lo tanto, las entidades tendrían que competir por los recursos, así como otras actividades de desarrollo de aptitudes sustantivas y técnicas. Como se indica en el párrafo 150 del documento A/71/390 , a partir de 2018 se prevé integrar las funciones de coordinación mundial de la capacitación en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
			administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/68/151 , párr. 16; A/70/158 , párr. 19 f); y A/71/180 , párr. 23 b) y c)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.					
3.	A/71/180 , párr. 23 c)	La administración debería velar 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.	Esta recomendación está en vías de aplicación. En el documento A/71/390 figuran detalles del nuevo estudio de beneficios definido por los cinco responsables de los procesos, incluida una evaluación actualizada de los beneficios cualitativos y cuantitativos. También figuran montos cuantitativos ajustados para el presupuesto de las misiones de mantenimiento de la paz y el presupuesto ordinario (del cual forman parte las misiones políticas especiales). En la guía del presupuesto para el bienio 2018-2019 se han incluido otros detalles de la metodología aplicada en toda la Organización. La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/68/151 , párr. 16; A/70/158 , párr. 19 f); y A/71/180 , párr. 23 b) y c)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.			X	
4.	A/71/180 , párr. 23 d)	La administración debería calcular el costo total de Umoja a lo largo de su vida operativa propuesta.	Esta recomendación está en vías de aplicación. En el documento A/71/390 figuran detalles del nuevo estudio de beneficios definido por los cinco responsables de los procesos, incluida una evaluación actualizada de los beneficios cualitativos y cuantitativos. También figuran montos cuantitativos ajustados para el presupuesto de las misiones de mantenimiento de la paz y el presupuesto ordinario (del cual forman parte las misiones políticas especiales). En la guía del presupuesto para el bienio 2018-2019 se han incluido otros detalles de la metodología aplicada en toda la Organización. La	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.			X	

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
5.	A/71/180, párr. 23 e)	La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y los responsables de los procesos deberían elaborar planes detallados para la incorporación sistemática de Umoja y solicitar la aprobación de los fondos necesarios en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea General.	administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/68/151, párr. 16; A/70/158, párr. 19 f); y A/71/180, párr. 23 b) y c)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
6.	A/70/158, párr. 19 a)	Aumentar la medida en que Umoja es utilizado activa y visiblemente por todos los jefes de dependencias institucionales, con apoyo de los responsables de los procesos y los administradores del proyecto Umoja.	Para aplicar esta recomendación se ha recurrido mayormente al equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación de Umoja. Los responsables de los procesos se reúnen todos los meses para analizar la gestión de la demanda y la colaboración de los interesados como parte de las mejoras permanentes. Además, el Secretario General presentó a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo primer período de sesiones una propuesta de modelo global de prestación de servicios (A/71/417), que se había preparado en consulta con las dependencias institucionales pertinentes, los proveedores de servicios y los responsables de los procesos y en la cual figuraban propuestas de prestación de servicios para la administración de los recursos humanos, la nómina de sueldos y las cuentas por pagar, así como la ampliación de los servicios compartidos a las actividades sobre el	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
			terreno y la consolidación de los servicios en Nueva York. La Asamblea General tomó nota del informe, decidió establecer un equipo encargado específicamente del proyecto de modelo global de prestación de servicios y solicitó al Secretario General que le presentara, para examinarlo en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones, un informe sobre el modelo global de prestación de servicios con una propuesta exhaustiva y plenamente desarrollada que siguiera teniendo en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. La administración solicita que dos recomendaciones conexas (A/69/158, párr. 29 c); y A/70/158, párr. 19 a)) se fusionen en una sola que tenga en cuenta los progresos realizados y los progresos por realizar.					
7.	A/70/158, párr. 19 b)	Evaluar de manera exhaustiva los riesgos que supone el actual calendario de implantación de Umoja y considerar medidas para imprevistos y de otra índole que puedan resultar necesarias para mitigar esos riesgos.	Los planes de trabajo de la Ampliación 2 se presentaron a la Asamblea General en el documento A/71/390. El calendario, aunque exigente, es factible.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado.		X		
8.	A/70/158, párr. 19 c)	Examinar de manera independiente la capacidad necesaria, según se calcula, de todo el modelo de soporte para satisfacer la demanda prevista tras la implantación en los grupos 3 y 4 y adoptar medidas para colmar cualquier laguna.	Como se indica en el documento A/71/390, los arreglos de soporte en producción se reforzaron a raíz de las recomendaciones del equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación en los grupos 1 y 2. El registro y el seguimiento de los pedidos de asistencia se lleva a cabo mediante el sistema de gestión de servicios iNeed, y un sistema de múltiples niveles los tramita y traslada a la fase siguiente (párr. 36). No obstante, para mantener el soporte para Umoja también habrá que crear capacidad en las esferas institucionales con el fin de dar soporte no solo en capacitación, sino también en prueba y en producción. Durante las fases de desarrollo intensivo del programa informático, como la Ampliación 2,	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y señala que la medida recomendada no se ha aplicado.				X

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
			<p>la presión a la que están sometidos los expertos en procesos para dar simultáneamente soporte en prueba, capacitación y producción se convierte en un problema. Aprovechando las enseñanzas extraídas del grupo de implantación en la Sede y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, los responsables de los procesos se centrarán en crear equipos a nivel mundial para dar soporte en prueba, capacitación y producción y en determinar y asignar recursos especializados como parte del proceso de integración en la estructura institucional (párr. 151). La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/70/158, párr. 19 c), d) y e); y A/71/180, párr. 23 e)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.</p>					
9.	A/70/158, párr. 19 d)	Examinar la oportunidad e idoneidad de los arreglos de financiación para la racionalización de los servicios de asistencia al usuario de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) a fin de reducir al mínimo cualquier riesgo en la prestación de soporte para Umoja.	El Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios sigue dando soporte efectivamente para Umoja. La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/70/158, párr. 19 c), d) y e); y A/71/180, párr. 23 e)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta reconoce la respuesta de la administración y señala que la respuesta no dice nada sobre la medida que se recomendó. Por lo tanto, considera que la recomendación no se ha aplicado.				X
10.	A/70/158, párr. 19 e)	Elaborar un plan de transición detallado para transferir del equipo del proyecto Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones la responsabilidad de dar soporte técnico a los usuarios.	Se está poniendo en práctica un plan de transición detallado, que se revisa periódicamente y se modifica según las necesidades. La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/70/158, párr. 19 c), d) y e); y A/71/180, párr. 23 e)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada se ha aplicado.	X			

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
11.	A/70/158, párr. 19 f)	Actualizar el estudio de viabilidad de Umoja aprovechando la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4.	En el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/71/390) se presentó un estudio revisado de los beneficios. No obstante, la Asamblea General ha solicitado un nuevo estudio de viabilidad, que está previsto presentarle en el próximo informe sobre la marcha del proyecto. Se prevé tratar en más detalle la estimación de los costos indirectos para que el estudio revisado de los beneficios que ya se presentó guarde relación con el costo total y el rendimiento de la inversión a fin de presentar un estudio de viabilidad completo. La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/68/151, párr. 16; A/70/158, párr. 19 f); y A/71/180, párr. 23 b) y c)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación.		X		
12.	A/70/158, párr. 19 g)	Evaluar los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, considerando los enlaces con el modelo global de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que brinda de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja.	La administración ha evaluado los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, según lo recomendado por la Junta, y determinó que el proyecto debería implementarse en el contexto del modelo global de prestación de servicios. La administración solicita que tres recomendaciones conexas (A/67/164, párr. 32; A/68/151, párr. 26; y A/70/158, párr. 19 g)) se fusionen en una sola que tenga en cuenta los progresos realizados desde 2012 y se base en las iniciativas de mejora en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada se ha aplicado.	X			
13.	A/69/158, párr. 29 b)	Los jefes de dependencias institucionales, los responsables de los procesos y el equipo del proyecto deberían proporcionar una confirmación positiva al comité de gestión indicando que se cuenta con todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación progresiva exitosa.	Seguirán los exámenes de preparación operacional para cada etapa de implantación de Umoja. La confirmación positiva de los jefes de dependencias institucionales sigue reconociéndose como parte esencial.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada se ha aplicado.	X			

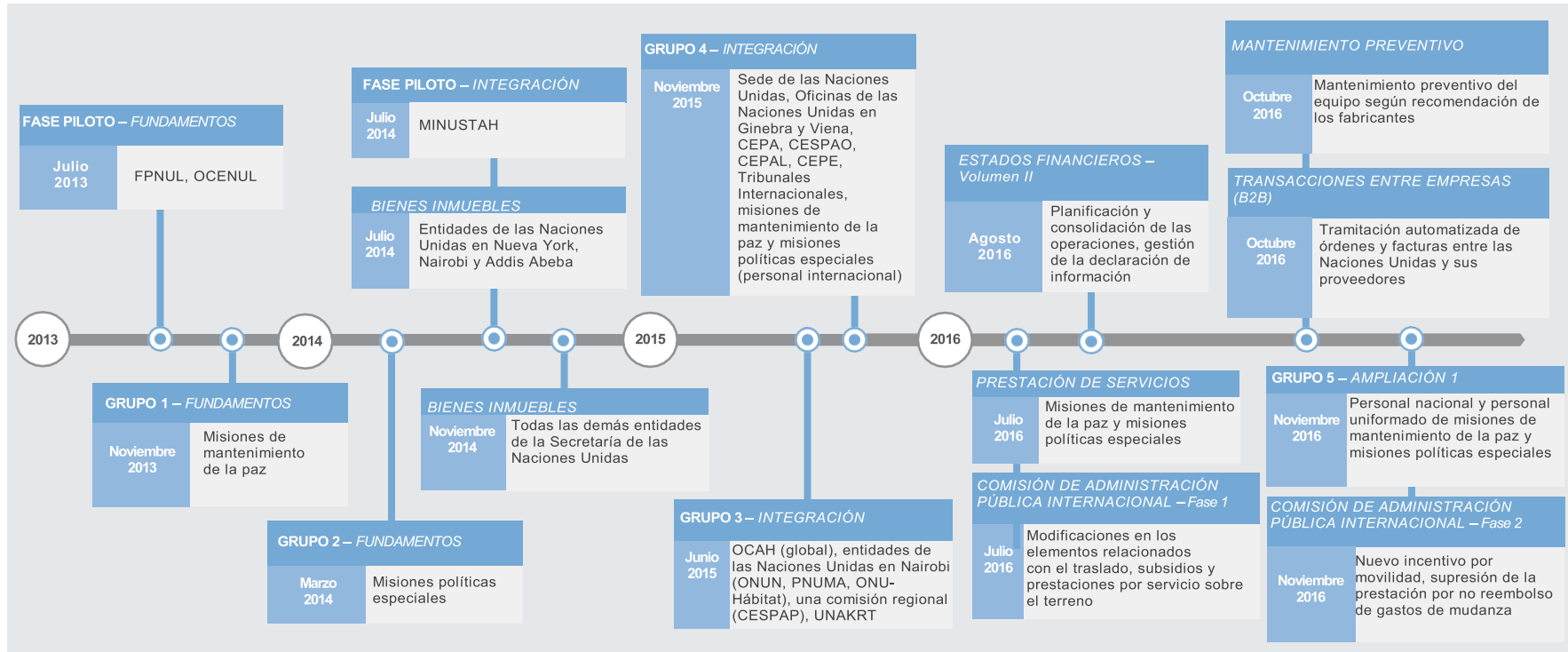
<i>Núm.</i>	<i>Referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Sin aplicar</i>
14.	A/69/158 , párr. 29 c)	Seguir incorporando el concepto de implicación en el proceso fortaleciendo la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales.	Los responsables de los procesos se implican cada vez más activa y visiblemente. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno dirigió la implantación en el grupo 5, que tuvo lugar efectivamente el 1 de noviembre de 2016. Los responsables de los procesos son los directores designados de los subproyectos de la Ampliación 2. La administración solicita que esta recomendación se dé por archivada. La administración solicita también que dos recomendaciones conexas (A/69/158 , párr. 29 c); y A/70/158 , párr. 19 a)) se fusionen en una sola que tenga en cuenta los progresos realizados y los progresos por realizar.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación.		X		
15.	A/68/151 , párr. 16	La Junta recomienda que la administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales y, en particular, de la forma en que pretende obtener beneficios cualitativos y cuantitativos de la mejor calidad de la información.	Esta recomendación está en vías de aplicación. En el documento A/71/390 figuran detalles del nuevo estudio de beneficios definido por los cinco responsables de los procesos, incluida una evaluación actualizada de los beneficios cualitativos y cuantitativos. También figuran montos cuantitativos ajustados para el presupuesto de las misiones de mantenimiento de la paz y el presupuesto ordinario (del cual forman parte las misiones políticas especiales). En la guía del presupuesto para el bienio 2018-2019 se han incluido otros detalles de la metodología aplicada en toda la Organización. La administración solicita que cuatro recomendaciones conexas (A/68/151 , párr. 16; A/70/158 , párr. 19 f); y A/71/180 , párr. 23 b) y c)) se fusionen en dos a fin de reflejar mejor los progresos realizados y la labor aún en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017	Aplicada totalmente	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos	Sin aplicar
16.	A/68/151, párr. 26	La Junta recomienda que la administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) la situación actual de los resultados operacionales de cada dependencia institucional en relación con el tiempo, los costos, la calidad; b) el nivel de rendimiento futuro que se lograría después de la implementación; c) el enfoque y la inversión para lograr el futuro objetivo de desempeño; y d) cómo se medirían los beneficios logrados y se informaría al respecto.	Esta recomendación está en vías de aplicación. Aunque se están compilando los datos de referencia en el contexto del modelo global de prestación de servicios, tendrá que intervenir cada dependencia institucional, con el apoyo de los responsables de los procesos, el equipo del proyecto Umoja y varios equipos de proyectos encargados de otras iniciativas de mejora, tales como el modelo global de prestación de servicios, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, la movilidad del personal, el lugar de trabajo flexible y la gestión más amplia de los inmuebles, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. La administración solicita que tres recomendaciones conexas (A/67/164, párr. 32; A/68/151, párr. 26; y A/70/158, párr. 19 g)) se fusionen en una sola que tenga en cuenta los progresos realizados desde 2012 y se base en las iniciativas de mejora en curso.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación.		X		
17.	A/68/151, párr. 81	La Junta recomienda que el equipo del proyecto prepare una estrategia comercial integral que tenga por objeto: a) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los recursos institucionales, logrando un equilibrio entre costos y riesgos para el cumplimiento; y b) establecer los parámetros que deberían tenerse en cuenta en todos los contratos de adquisiciones en el futuro.	Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		

<i>Núm.</i>	<i>Referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación, abril de 2017</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación, junio de 2017</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Sin aplicar</i>
18.	A/67/164 , párr. 32	La Junta recomienda también que la administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales.	<p>El equipo de tareas encargado del examen posterior a la implementación de Umoja constituye un foro para que las entidades institucionales, los responsables de los procesos, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y el equipo de Umoja colaboren para resolver los problemas posteriores a la implantación, busquen soluciones y convengan en si pueden darse por resueltos.</p> <p>Tras dos talleres de varios días de duración se recopilaron los problemas planteados por las entidades de los grupos 3 y 4 y se formuló con ellos un conjunto de 67 recomendaciones. Las recomendaciones se asignaron a los responsables de los procesos y al Oficial Principal de Tecnología de la Información, con plazos para que las resolvieran. De las 67 recomendaciones, 13 se clasificaron como mejoras constantes que se debían abordar con el tiempo y las restantes debían archivarse para fines de 2016. El grupo 5 se analizará en el segundo trimestre de 2017. En las futuras etapas de implantación se seguirá empleando este mecanismo formal. La administración solicita que esta recomendación se dé por archivada. Solicita también que tres recomendaciones conexas (A/67/164, párr. 32; A/68/151, párr. 26; y A/70/158, párr. 19 g)) se fusionen en una sola que tenga en cuenta los progresos realizados desde 2012 y se base en las iniciativas de mejora en curso.</p>	La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
Total					4	12	–	2
Porcentaje					22	67	–	11

Anexo II

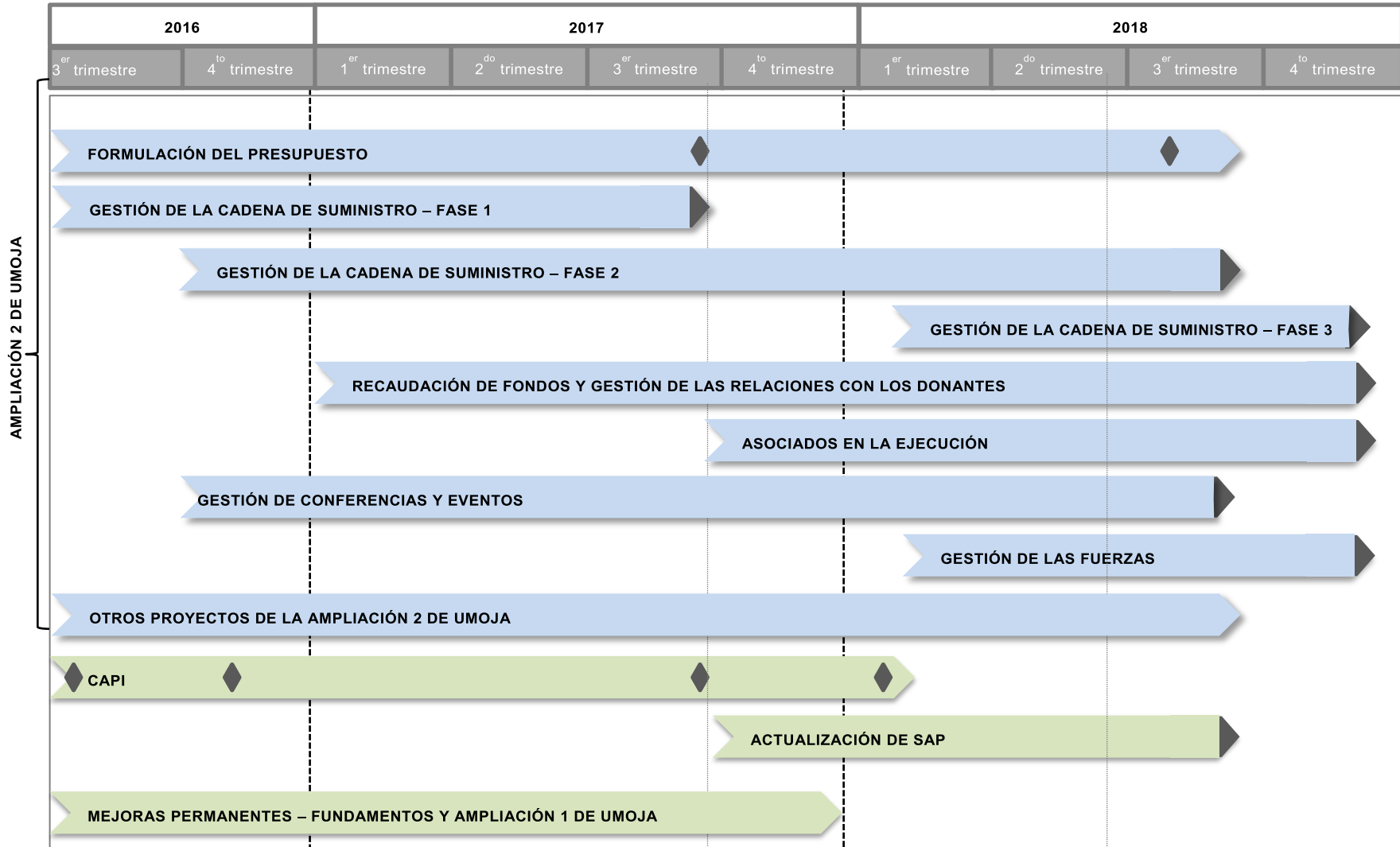
Implantación en 2013-2016



Siglas: 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; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNAKRT, Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

Anexo III

Plan de trabajo de Umoja para 2016-2018



Sigla: CAPI, Comisión de Administración Pública Internacional.

Anexo IV

Encuesta de satisfacción de los usuarios con Umoja

I. Objetivos de la encuesta

1. El equipo de auditoría quería saber qué opinaban los usuarios sobre la calidad y la utilidad de Umoja. Con ese fin, se hizo una encuesta de satisfacción de los usuarios con la ayuda de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Inicialmente, se había previsto que la encuesta estuviera abierta del 30 de enero al 6 de febrero de 2017, pero el plazo se prorrogó hasta el 12 de febrero de 2017.

II. Datos de la encuesta

2. La encuesta tenía 18 preguntas en total, algunas de las cuales estaban subdivididas. Las preguntas estaban pensadas para estimar el grado de satisfacción de los usuarios con Umoja en relación con diferentes aspectos, como los problemas de acceso, el soporte recibido, el grado de seguridad de los usuarios y la eficacia de la capacitación relacionada con Umoja.

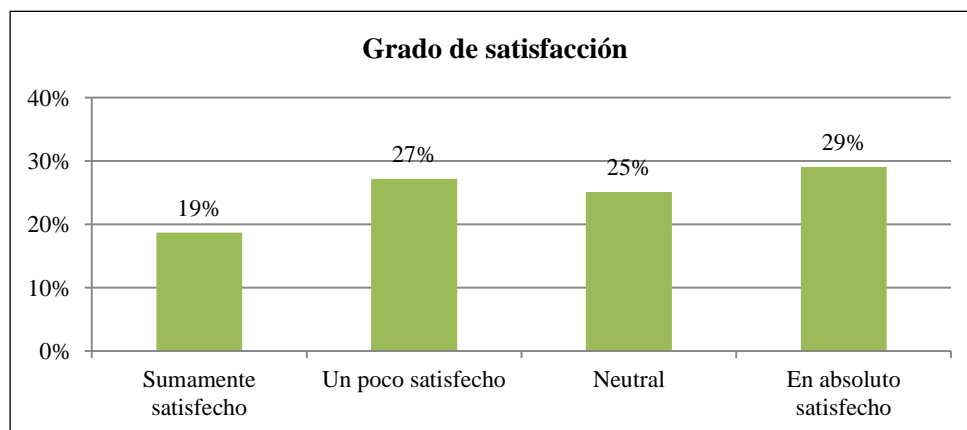
III. Número de encuestados

3. En total, 6.753 usuarios respondieron a la encuesta. No obstante, algunos encuestados no respondieron a todas las preguntas, y el número de respuestas que tuvo cada pregunta fue variado. Por lo tanto, los resultados de la encuesta se calcularon en función de las respuestas válidas y completas que se recibieron por cada pregunta.

IV. Resultados del análisis

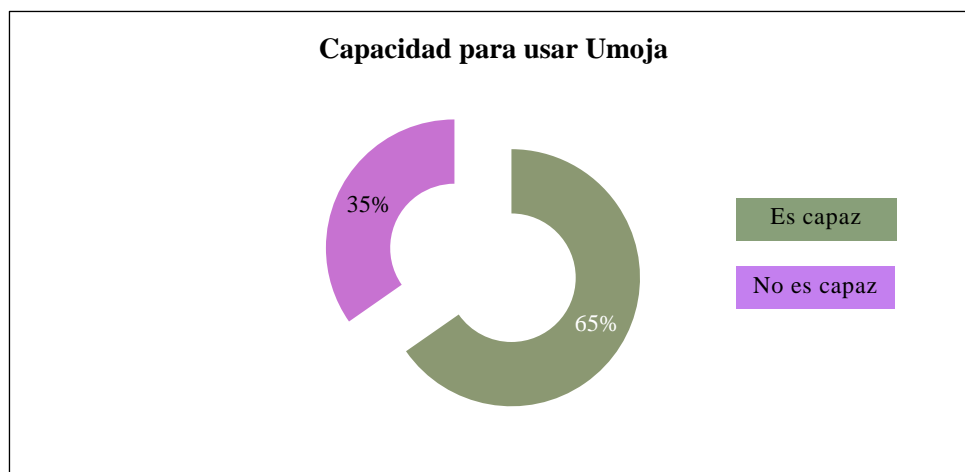
1. Califique su grado de satisfacción con Umoja.

4. Cerca del 29% de los encuestados no estaba en absoluto satisfecho con Umoja, mientras que el 19% estaba sumamente satisfecho.

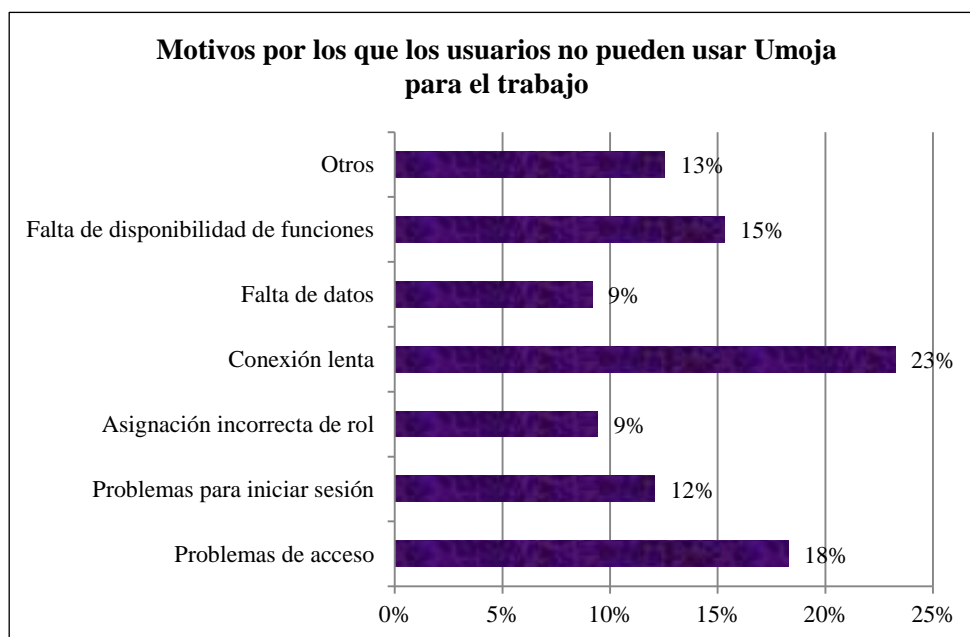


2. ¿Es usted capaz de usar Umoja para el trabajo cuando lo necesita?

5. El 65% de los encuestados indicó que era capaz de usar Umoja para el trabajo, mientras que el 35% dijo que no.

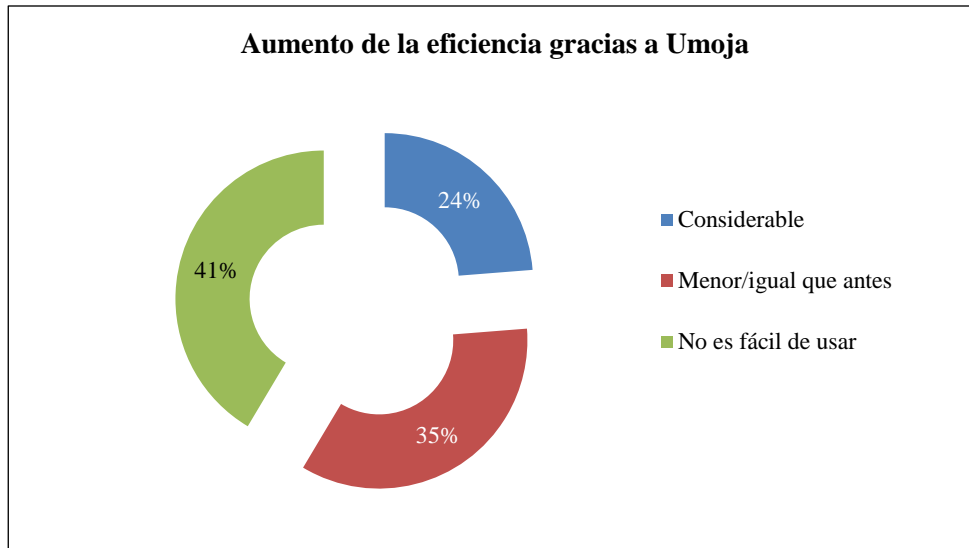
**3. Indique los motivos por los que no puede usar Umoja para el trabajo.**

6. El principal motivo por el que los usuarios no podían usar Umoja para el trabajo fue la conexión lenta, según el 23% de los encuestados. Los problemas de acceso fueron el segundo motivo en orden de frecuencia, seguidos por la falta de disponibilidad de ciertas funciones.



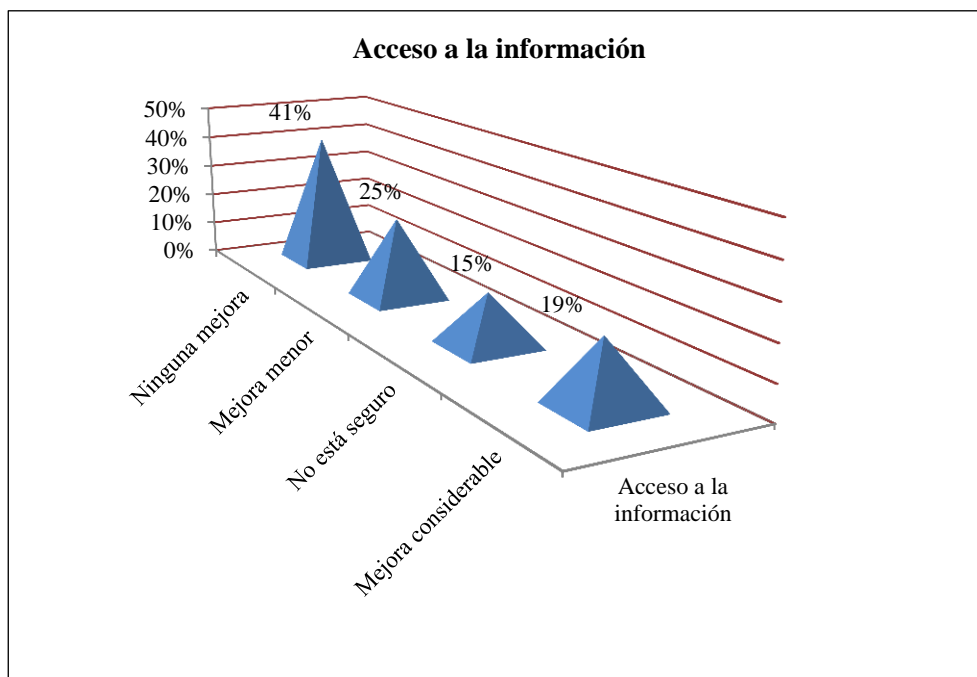
4. En lo que respecta al aumento de su propia eficiencia, ¿qué calificación daría usted al nuevo sistema (Umoja)?

7. El 24% de los encuestados indicó que su eficiencia había aumentado considerablemente, el 35% que el aumento había sido “menor” o que su eficiencia se había mantenido “igual que antes” y el 41% que Umoja no era fácil de usar.



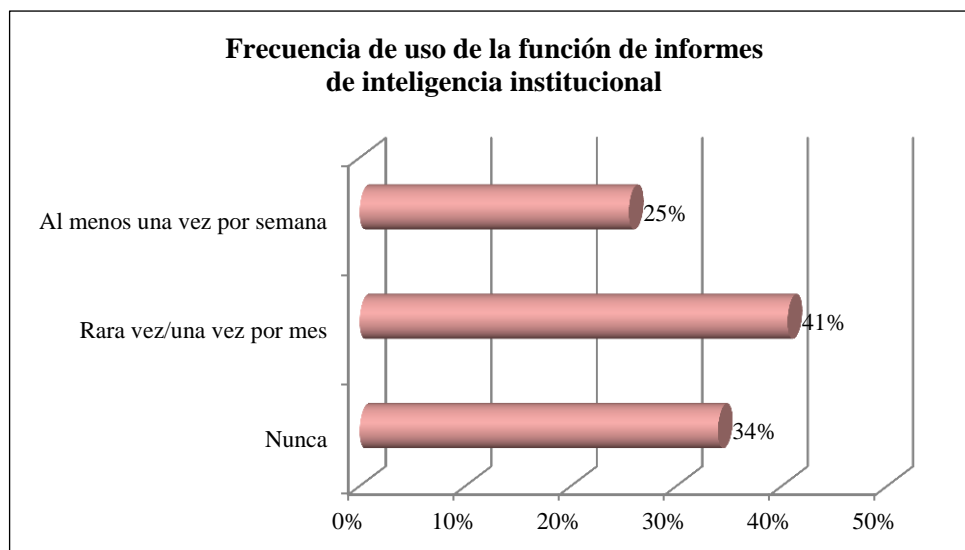
5. ¿Mejóro Umoja el acceso a la información que usted necesita para su trabajo?

8. El 19% de los encuestados notó una mejora considerable en el acceso a la información, mientras que el 41% indicó que no había habido ninguna mejora, el 15% no estaba seguro y el 25% percibió una mejora menor.



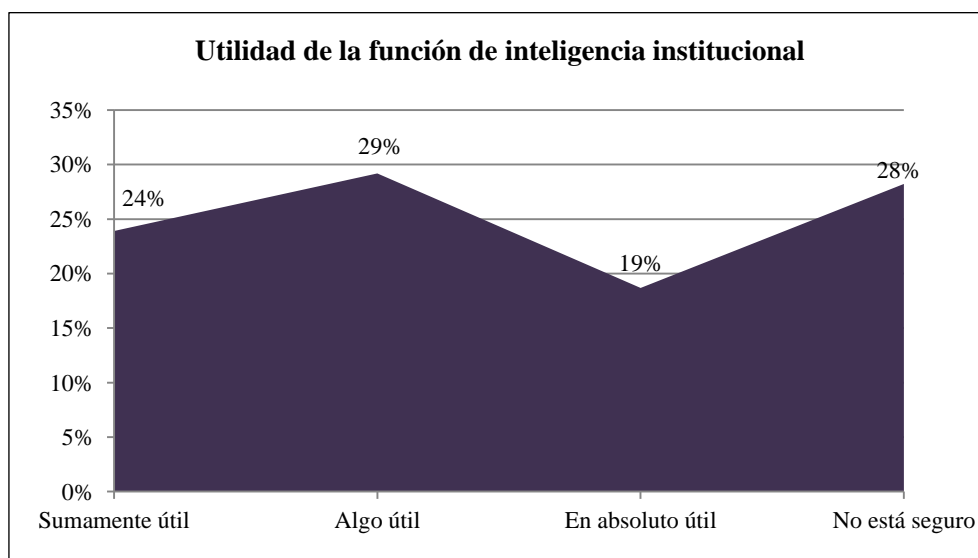
6. ¿Con qué frecuencia utiliza la función de informes de inteligencia institucional de Umoja?

9. El 25% de los encuestados dijo que utilizaba la función de informes de inteligencia institucional al menos una vez por semana, el 34% nunca la utilizaba y el 41% la utilizaba rara vez o una vez al mes.



7. En su opinión, ¿cuán útil es la función de informes de inteligencia institucional de Umoja?

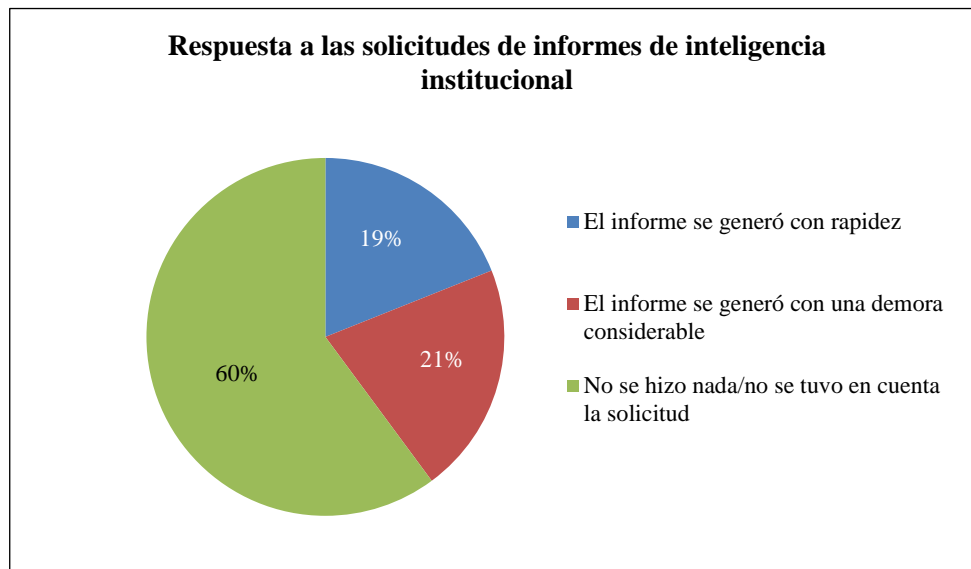
10. El 24% de los encuestados consideró que la función de informes de inteligencia institucional era sumamente útil, el 19% consideró que no era útil en absoluto, el 28% no estaba seguro y el 29% estimó que era algo útil.



8. ¿Qué respuesta ha tenido cuando ha solicitado más informes de inteligencia institucional?

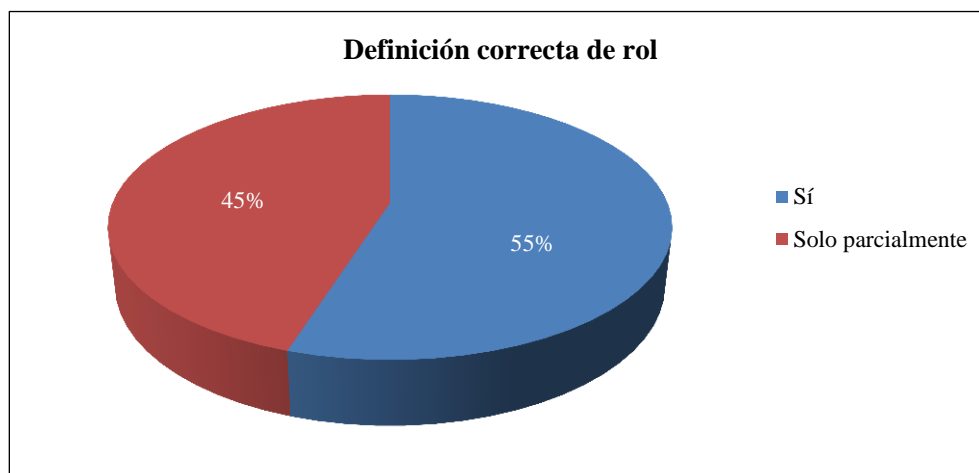
11. El 87% de los encuestados indicó que nunca había solicitado más informes de inteligencia institucional. De los encuestados que sí los habían solicitado,

aproximadamente el 60% indicó que no se había hecho nada con su solicitud o que la solicitud no se había tenido en cuenta. El 21% indicó que el informe se había generado con una demora considerable y el 19% dijo que su solicitud se había tenido en cuenta y que los informes se habían generado con rapidez.



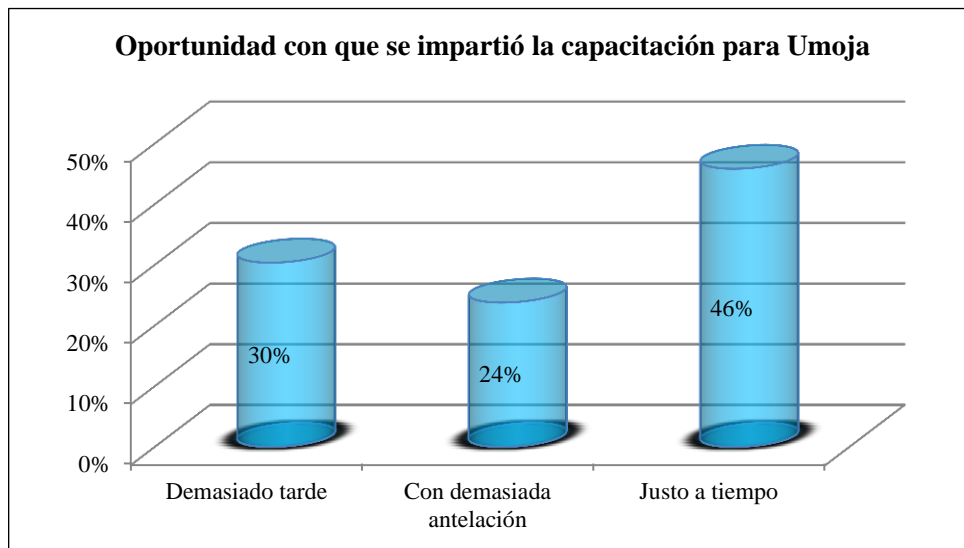
9. **¿Se ha definido correctamente su rol en Umoja, con la delegación de autoridad necesaria para desempeñar sus funciones?**

12. Si bien el 55% de los encuestados indicó que su rol se había definido correctamente, el 45% afirmó que su rol solo se había definido parcialmente.

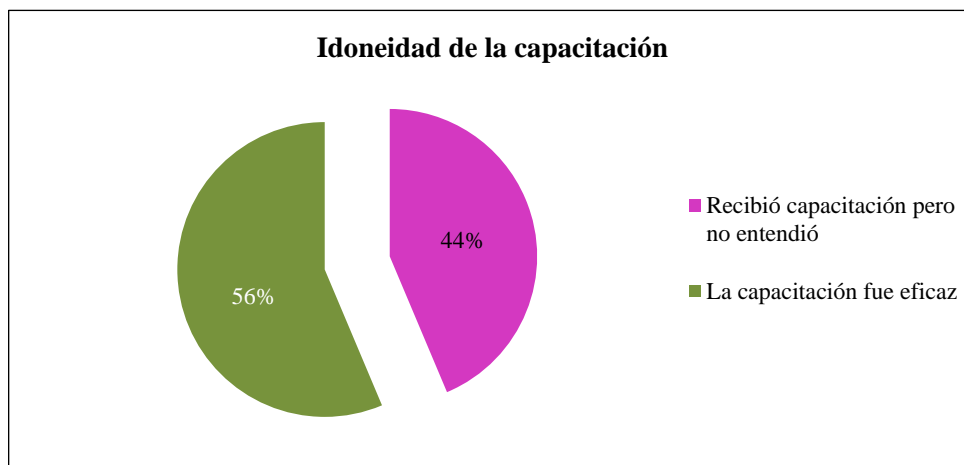


10. Capacitación para Umoja

13. En cuanto a la oportunidad con que se había impartido la capacitación para Umoja, el 46% de los encuestados dijo que se había impartido justo a tiempo, mientras que el 30% consideró que se había impartido demasiado tarde y el 24%, con demasiada antelación, en relación con la fecha en que se implantó el sistema.

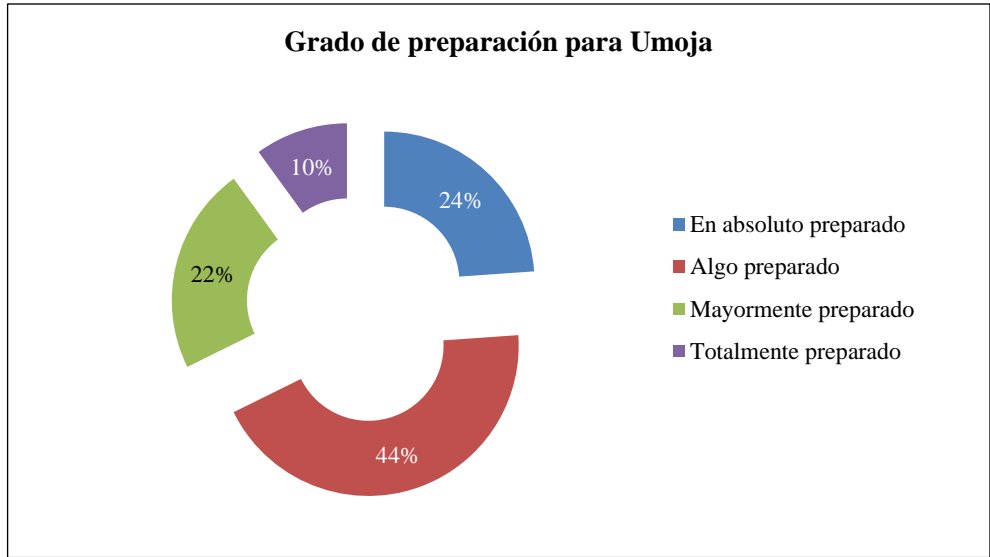


14. En cuanto a si la capacitación servía para entender Umoja, el 44% de los encuestados dijo que había recibido capacitación pero no entendía Umoja, mientras que el 56% consideró que la capacitación había sido eficaz.

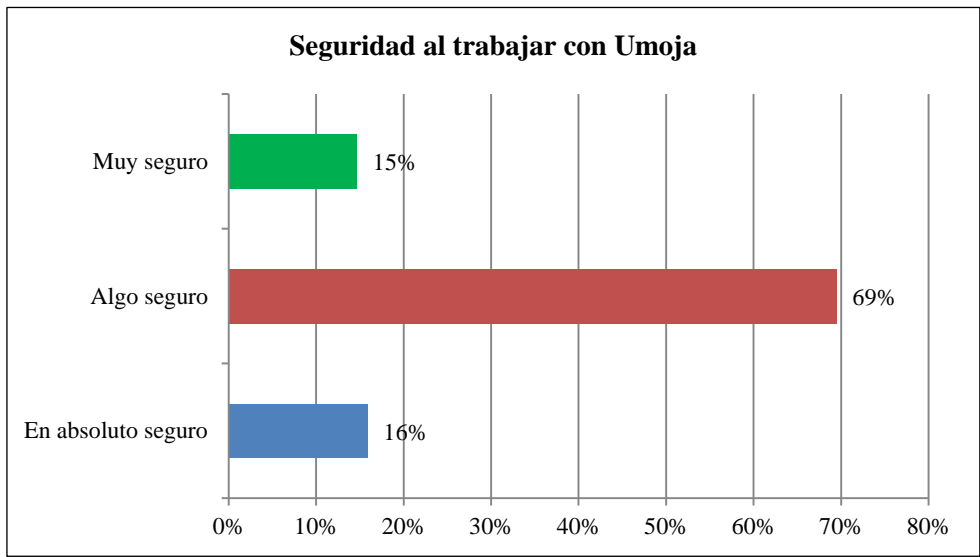


11. Grado de preparación

15. Según las respuestas, el 10% de los encuestados se consideraba totalmente preparado y el 22%, mayormente preparado para usar Umoja cuando se implementó el sistema, mientras que el 44% indicó que estaba algo preparado y el 24%, en absoluto preparado.

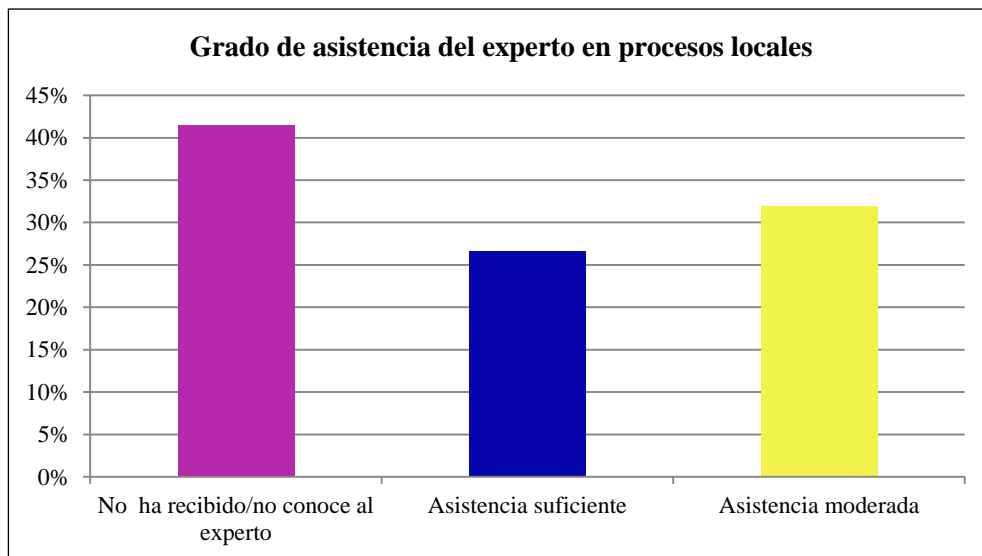


16. El 16% de los encuestados indicó que no se sentía en absoluto seguro usando Umoja para su trabajo, mientras que el 69% se sentía algo seguro y el 15%, muy seguro al usar Umoja.



12. Asistencia de los expertos en procesos locales

17. Casi el 42% de los encuestados indicó que no había recibido asistencia alguna ni conocía al experto en procesos locales, mientras que el 27% dijo que había recibido asistencia suficiente y el 32%, asistencia moderada del experto en procesos locales.



13. Respuesta a los pedidos enviados por iNeed

18. El 19% indicó que los pedidos que había enviado por iNeed tuvieron respuesta en el plazo de un día y el 39% en menos de una semana, mientras que el 26% dijo que la respuesta había demorado más de una semana y el 16%, que no había tenido respuesta alguna.

