



# Asamblea General

Distr. general  
21 de julio de 2020  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo quinto período de sesiones

Tema 138 del programa provisional\*

### Informes financieros y estados financieros comprobados e informes de la Junta de Auditores

## **Noveno 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 21 de julio de 2020, 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/75/150](#).



## Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío .....	3
Noveno 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 .....	4
Resumen .....	4
I. Antecedentes .....	9
A. Estrategia de implantación .....	9
B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe .....	10
II. Gobernanza y gestión del proyecto .....	11
A. Gobernanza del proyecto .....	11
B. Planificación y supervisión del proyecto .....	13
C. Despliegue de la Ampliación 2 de Umoja .....	14
D. Gestión de riesgos .....	24
III. Gestión de la licencia .....	27
IV. Controles de aplicación .....	29
A. Datos maestros de los empleados .....	29
B. Delegación de autoridad .....	31
C. Calidad de los datos y otras cuestiones .....	34
V. Funciones de apoyo .....	37
A. Inteligencia institucional .....	37
B. Apoyo en la etapa de producción .....	38
C. Programa para la supervisión de las mejoras continuas .....	39
D. Capacitación .....	40
VI. Estudio de viabilidad de Umoja .....	41
A. Obtención de beneficios .....	41
B. Costo total de propiedad .....	42
VII. Plan de integración .....	45
VIII. Agradecimientos .....	47
Anexo	
Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018 .....	48

## Carta de envío

### **Carta de fecha 21 de julio de 2020 dirigida a la Presidencia de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

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

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

## Noveno 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 implantar un sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas para sustituir a los sistemas heredados que iban quedando obsoletos, como el Sistema Integrado de Información de Gestión. Umoja es fundamental para modernizar la gestión administrativa de las Naciones Unidas. Este complejo proyecto, de gran valor, tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son esenciales para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.
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 global de la ejecución del proyecto Umoja e informara anualmente a la Asamblea a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones.
3. La Junta de Auditores ha presentado información sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto Umoja en una serie de informes publicados desde 2012 ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#), [A/71/180](#), [A/72/157](#), [A/73/169](#) y [A/74/153](#)). Según el calendario y el presupuesto originales, aprobados en 2008, se preveía que Umoja se desplegara para fines de 2012, con un costo de 248,3 millones de dólares. Sin embargo, los planes de implantación se han revisado sustancialmente en varias ocasiones, y actualmente se prevé que la implantación de todas las funciones habrá concluido para el final de 2020. El presupuesto actual aprobado para el proyecto hasta el final de 2020 asciende a 565,3 millones de dólares, y el total de gastos hasta el 31 de diciembre 2019 era de 520,1 millones de dólares.
4. Umoja se estaba implementando en distintas partes de la Organización (grupos) y los conjuntos de funciones se dividieron en tres fases:
  - a) **Fundamentos de Umoja.** Comprende principalmente los procesos básicos existentes de finanzas y adquisiciones, y se 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 de Umoja.** Comprende principalmente los procesos básicos existentes de gestión de la nómina de sueldos y los recursos humanos, y se implantó en todas las entidades de la Secretaría y las operaciones de mantenimiento de la paz, en dos grupos, entre junio y noviembre de 2015. En la mayoría de las entidades de la Secretaría no relacionadas con el mantenimiento de la paz se implantaron así al mismo tiempo las funciones de Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja (conocidas como “Integración de Umoja”);
  - c) **Ampliación 2 de Umoja.** Incluye procesos con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización, como la planificación estratégica y la formulación del presupuesto; la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro; y la gestión de programas y proyectos. Actualmente está previsto que el despliegue de las funciones de esta fase concluya para el final de 2020. Se prevé que su despliegue se traducirá en importantes beneficios cuantitativos y cualitativos de Umoja.

5. Este es el noveno examen anual de la Junta sobre los progresos realizados en la implementación de Umoja. El informe abarca principalmente: el despliegue previsto de las funciones restantes; el estado y el funcionamiento de las funciones desplegadas; la integración de Umoja y los costos y beneficios de Umoja. Además, el presente informe contiene los resultados del examen de los controles de aplicación en las esferas de los recursos humanos y la delegación de autoridad.

### **Constataciones principales**

#### *Gobernanza del proyecto*

6. La Junta observó que, en 2019, se había proporcionado al Comité de Gestión información actualizada sobre Umoja en tres ocasiones (febrero, septiembre y diciembre de 2019) y que el Comité Directivo se había reunido solamente en dos ocasiones (junio y diciembre de 2019). La Junta opina que los Comités de Gobernanza deberían desempeñar un papel de liderazgo más dinámico, habida cuenta del complejo y difícil entorno para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja y la brevedad de los plazos para la implantación de Umoja.

#### *Planificación y supervisión del proyecto*

7. Se observaron deficiencias en la utilización del instrumento de gestión de proyectos. La Junta observó que era difícil determinar las limitaciones y las causas específicas de los problemas en los distintos proyectos debido a la falta de documentación clara de las fechas de referencia, la determinación de la trayectoria crítica de las tareas y la comparación con las fechas efectivas de finalización de las tareas.

#### *Estado del despliegue de la Ampliación 2 de Umoja*

8. Las funciones de la Ampliación 2 de Umoja programadas para su despliegue en 2019 consistían en seis proyectos. La cobertura del alcance en cuanto a procesos, funciones y entidades lograda como parte del despliegue en el marco de la Ampliación 2 de Umoja durante 2019 indicó que existía un riesgo considerable de que no se lograra su pleno despliegue para el final de 2020.

#### *Evaluación y mitigación de los riesgos*

9. En el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/74/478) se identificaron diversos riesgos para el proyecto y sus medidas de mitigación. La Junta destacó algunos posibles factores de riesgo adicionales que afectaban a la implementación de Umoja, que seguían siendo motivo de preocupación. La Administración mantenía un registro de riesgos y la Junta observó que había otros riesgos abiertos al final de diciembre de 2019.

#### *Controles de aplicación*

10. La función que permite verificar si los empleados reúnen los criterios para percibir pagos en virtud de planes de prestaciones definidas y validar el cálculo de las sumas a pagar se desplegó como parte de las dos primeras fases, Fundamentos de Umoja y Ampliación 1 de Umoja. La Junta observó lagunas en los controles de aplicación para ingresar y modificar datos en los campos de datos maestros de los empleados, como el nombre, la fecha de nacimiento, la fecha de ingreso en la Organización y la fecha de separación del servicio, y para registrar los detalles de los beneficiarios designados por los empleados.

11. La nueva arquitectura de delegación de autoridad entró en funcionamiento el 1 de enero de 2019 en el marco de las reformas de gestión. Los actos formales de delegación de autoridad debían registrarse a través del portal de delegación de autoridad. Los

oficiales de enlace de seguridad debían otorgar roles de usuario de Umoja a través del portal de acceso de usuarios en consonancia con las disposiciones en materia de autoridad delegada.

12. La Junta observó que no había una interfaz o vínculo común entre el portal de delegación de autoridad y el portal de acceso de usuario en Umoja y que no existía un mapa estandarizado de los niveles y tipos de autoridad delegada con tipos/combinaciones particulares de roles de usuario de Umoja. En ausencia de un mapa estandarizado de los tipos de autoridad delegada con roles de usuario de Umoja, sería difícil hacer un seguimiento efectivo en todos los niveles.

13. La Junta también observó que había casos en que el límite monetario, el período de validez y las opciones de subdelegación ejercidas por el funcionario que delegaba autoridad no se plasmaban adecuadamente en Umoja. Además, la Junta observó que en algunos casos no se habían retirado los derechos relacionados con roles de usuario en Umoja, a saber, casos en los que se había rescindido la autoridad delegada y casos de separación del servicio.

#### *Estado de las funciones de apoyo para Umoja*

14. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto, indicó que se había creado un modelo de gobernanza actualizado para reunir las necesidades y crear, validar y certificar modelos de datos reutilizables. Estos modelos de datos reutilizables certificados estarán disponibles para su uso en toda la Organización bajo el nombre genérico “UNBI Certified Layer” (capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas). La Junta observó que en 2019 se habían recibido 21 solicitudes de informes de inteligencia institucional y modelos de datos de diferentes departamentos, de las cuales se habían tramitado 5 solicitudes, 4 aún no se habían atendido, 1 se mantenía en suspenso y las 11 restantes estaban en curso. Además, la delegación de autoridad se encontraba todavía en una fase temprana de desarrollo.

15. La Junta observó que en 2019 la tasa de resolución de incidentes en el primer nivel había sido del 58 %, frente al 56 % en 2018. Sin embargo, los datos relativos a la resolución de incidentes y solicitudes de servicio en los niveles 2 y 3 no se pudieron rastrear fácilmente en el sistema debido a problemas de clasificación de grupos. La Junta también observó que los incidentes y las solicitudes de servicio que estaban pendientes permanecían, en promedio, abiertos durante un largo período de tiempo.

16. La Junta observó que no existía un plan de capacitación amplio para el número total de cursos de capacitación para las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y que no había un calendario que indicara cuántos de esos cursos se ofrecerían en iLearn Umoja en 2020. Además, no había ningún indicador cualitativo ni cuantitativo para evaluar la eficacia de la capacitación impartida.

#### *Estudio de viabilidad de Umoja*

17. La Junta observó que el plan de obtención de beneficios aún no se había presentado al Comité Directivo de Umoja y que aún no se había formado el Grupo de Trabajo sobre Beneficios. Por consiguiente, era difícil cumplir los plazos establecidos en el proyecto de plan de obtención de beneficios para medir la obtención de los mismos.

18. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto, estimó que el costo total de propiedad de Umoja ascendía a 1.429 millones de dólares. La Junta observó varios errores en los cálculos y estimaciones de los componentes de los costos directos e indirectos y los componentes de los costos de capacitación y mantenimiento del costo total de propiedad.

### *Plan de integración*

19. La Asamblea General, en su resolución [73/279](#) solicitó al Secretario General que presentase un plan detallado para la integración del equipo de Umoja en la Secretaría, incluidas medidas para asegurar un modelo operativo sostenible para el proyecto Umoja. El plan de integración está aún por ultimarse. La Junta observó que la fecha prevista para la ejecución de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja era el 31 de diciembre de 2020, y considera que es importante que el plan de integración se ultime y se presente junto con el próximo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto. La Junta mantiene su opinión de que el plan debería incorporar disposiciones para atender a las importantes necesidades de apoyo a la producción continua, las mejoras continuas de la solución de planificación de los recursos institucionales, el desarrollo de la capacidad y los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades en el período posterior a la integración de las dependencias organizativas y el apoyo a la estabilización de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. En el proceso de planificación de la integración debería incorporarse el aspecto de la sinergia con las funciones que ya se han integrado para asegurar una estructura de apoyo robusta, flexible y eficaz de la Ampliación 2 de Umoja después de la integración.

### *Conclusión general*

20. La Junta señaló que Umoja era un elemento fundamental para modernizar y reformar la administración de las Naciones Unidas. La implantación de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja ha tenido importantes beneficios y el despliegue completo de todas las funciones de la Ampliación 2 de Umoja podría aportar más beneficios cuantitativos y cualitativos a la Organización. La Junta aprecia los esfuerzos de la Administración para realizar despliegues múltiples en un entorno técnico difícil y ante la demanda de recursos para otros fines. La Junta también observó que el proyecto se estaba ejecutando dentro de los límites del presupuesto aprobado durante 2019.

21. Sin embargo, la Junta señala que la Administración debe adoptar nuevas medidas para mitigar los riesgos de que el proyecto no se ejecute totalmente con arreglo al calendario aprobado, y también para lograr los resultados previstos del proyecto. La Administración también debe continuar sus esfuerzos encaminados a fortalecer la base de recursos especializados para hacer efectivos los entregables del proyecto y prestar el nivel necesario de apoyo a la producción para la estabilización de la Ampliación 2 de Umoja y las mejoras continuas. También es necesario abordar los problemas detectados en el funcionamiento de las soluciones desplegadas y la forma en que se aplicará la delegación de autoridad a la hora de asignar derechos de acceso de usuario de Umoja.

### **Recomendaciones**

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

**a) La Junta reitera la recomendación de que los comités de gobernanza participen más estrecha y regularmente en la ejecución del proyecto Umoja, en particular los cambios que se necesitan mientras se despliegan los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja y se superan los obstáculos para cumplir los plazos del proyecto, a fin de que se pueda adoptar una decisión concertada que oriente su ejecución;**

b) La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas, y los supervise para ayudar a la finalización de los proyectos según lo previsto;

c) La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos al pleno despliegue de Umoja antes del 31 de diciembre de 2020 y que aplique estrategias de mitigación oportunas y apropiadas;

d) La Junta recomienda que la Administración actualice el registro de riesgos en el momento de identificar todos los riesgos anticipados, planifique estrategias de mitigación apropiadas y supervise las medidas de mitigación, manteniendo el registro de riesgos como documento central para la gestión de los riesgos;

e) La Junta recomienda que la Administración estudie la posibilidad de preparar un mapa estandarizado de los roles de usuario de Umoja con la función y el tipo de autoridad delegada en el marco de la nueva arquitectura de delegación de autoridad, que requieren un rol particular de Umoja para desempeñar de manera efectiva las funciones delegadas;

f) La Junta recomienda que la Administración complemente el mecanismo existente de asignación de derechos de acceso de usuario con medidas para otorgar roles de usuario de Umoja que requieran delegación de autoridad, a fin de remediar la desconexión entre las delegaciones de autoridad y los roles de usuario en Umoja en casos de delegación rescindida y reflejar el período de validez y el umbral aprobado para las delegaciones y la necesidad de roles de usuario con derechos de acceso global y a todas las entidades;

g) La Junta recomienda que la Administración siga adoptando medidas para vincular los datos de otros sistemas clave con el sistema HANA (High Performance Analytic Appliance) a fin de enriquecer la capacidad de presentación de informes de inteligencia institucional y elaborar paneles para supervisar la delegación de autoridad, de manera limitada en el tiempo, teniendo debidamente en cuenta la seguridad de la información y la protección de los datos;

h) La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare un plan de capacitación amplio para el número total de cursos de capacitación que se impartirán en iLearn Umoja para las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y que ponga a disposición todo el material de capacitación en iLearn Umoja;

i) La Junta reitera la recomendación de que la Administración dé prioridad a la preparación y puesta en marcha del plan de integración de Umoja. La Junta también recomienda que el plan de integración se presente a la Asamblea General en el próximo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

#### **Seguimiento de las recomendaciones anteriores**

23. De las 45 recomendaciones pendientes formuladas por la Junta en sus informes anteriores, 8 (el 18 %) se han aplicado plenamente y 37 (el 82 %) están en vías de aplicación. En el anexo 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 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, en la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, los tribunales internacionales, las misiones sobre el terreno, algunos fondos y programas y entidades institucionalmente vinculadas de las Naciones Unidas, que tienen muchos modelos institucionales y estructuras de financiación y rendición de cuentas diferentes. Como solución mundial única para la Secretaría, Umoja se ha diseñado para ofrecer la posibilidad de consultar en tiempo real datos detallados de todas las operaciones administrativas a las que da soporte, independientemente del lugar del mundo en el que se realicen. Umoja constituye una inversión importante para las Naciones Unidas. La Asamblea General aprobó la propuesta del proyecto en diciembre de 2008, en su resolución [63/262](#). En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/64/380](#)) se expusieron los siguientes objetivos de alto nivel de Umoja:

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

2. El presupuesto aprobado para Umoja hasta el final de 2019 ascendía a 565,3 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2019, la Administración había gastado 520,1 millones de dólares. La Asamblea General, en su resolución [74/263](#), hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/74/7/Add.17](#)), incluida la recomendación de que Asamblea solicitase al Secretario General que garantizara la plena ejecución del proyecto Umoja para el 31 de diciembre de 2020.

### A. Estrategia de implantación

3. Originalmente, la Administración tenía previsto implantar Umoja en toda la Secretaría en dos fases, a más tardar para el final de 2012. Los planes de despliegue se modificaron luego considerablemente, y los actuales se basan en una implementación gradual de las funciones de Umoja.

4. Los procesos institucionales de Umoja que han de implementarse se han agrupado en tres principales conjuntos funcionales, a saber:

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

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

c) Ampliación 2 de Umoja: incluye procesos con posibilidades significativas de transformación y valor añadido para la Organización, como la planificación

estratégica y la formulación de presupuestos; la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro; y la gestión de programas y proyectos. Esta fase comprende las funciones y los procesos más estratégicos y actualmente se prevé que se prevé su implantación para el final de 2020.

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

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

6. En su primer informe ([A/67/164](#)), la Junta señaló que no podía garantizar que el proyecto se fuera a ejecutar a tiempo y con arreglo al presupuesto y a las especificaciones previstas. También señaló que muchos de los problemas encontrados eran evitables y evidenciaban la debilidad de la gobernanza y la gestión del proyecto, así como una debilidad más amplia y profunda en la gobernanza y la gestión de las Naciones Unidas con respecto a la transformación institucional.

7. En su segundo informe ([A/68/151](#)), la Junta indicó que el proyecto estaba más consolidado. No obstante, debido a las dificultades detectadas y a los problemas y decisiones heredados del pasado en relación con el proyecto, que aún persistían y que llevaría algún tiempo resolver, la Junta declaró que todavía no estaba en condiciones de asegurar que el proyecto de planificación de los recursos institucionales fuera a ser plenamente funcional dentro de las previsiones existentes de tiempo y costo ni que se obtendrían los beneficios cualitativos y cuantitativos esperados que representarían un rendimiento óptimo de la inversión.

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

9. 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, como algunos procedimientos ordinarios de prueba y simulaciones de conversión de datos. La Junta también indicó que las deficiencias en la preparación del personal para los cambios que introduciría Umoja y las lagunas en los arreglos para el apoyo después de la implantación planteaban nuevos riesgos para la estrategia de implementación, y que la Administración no había formulado planes adecuados para mitigar esos riesgos conocidos. La Junta señaló además que en despliegues anteriores de Umoja habían surgido dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y que había un riesgo importante de que surgieran problemas similares en 2015.

10. 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 al cumplimiento del 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. La Junta destacó la necesidad de demostrar que se podían controlar los costos, cada vez más altos, del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que se habían prometido a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justificara más inversiones por parte de los Estados Miembros.

11. En su sexto informe (A/72/157), la Junta hizo hincapié en que era necesario calcular el costo total de propiedad de Umoja, incluidos los costos directos e indirectos, y tomar medidas para incluir en ese cálculo los costos de la capacitación del personal en términos de tiempo y viajes. La Junta señaló que había que perfeccionar el cálculo de la obtención de beneficios revisando el análisis de rentabilidad original para evaluar si seguía teniendo validez y aplicabilidad. La Junta también observó que la implementación de la integración de Umoja a escala mundial, con más de 40.000 funcionarios en 400 lugares, era un logro considerable dadas la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos.

12. En su séptimo informe (A/73/169), la Junta señaló la necesidad de una mayor precisión al estimar el costo total de la propiedad y la obtención de beneficios. La Junta observó el despliegue de la solución de Umoja, señaló la probable extensión de los módulos de la Ampliación 2 de Umoja hasta 2019 y observó que la estabilización de Umoja podía requerir más tiempo después del despliegue de las funciones. La Junta puso de relieve los problemas relativos a la resolución de los problemas de los usuarios, la gestión de las solicitudes de cambio, la facilitación del acceso de los usuarios, los controles de la separación de funciones, los controles de las aplicaciones y la calidad de los datos.

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

14. El presente informe abarca la gobernanza, la gestión y la supervisión del proyecto; el despliegue de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y el estado y el funcionamiento de las funciones desplegadas; los controles de aplicación relacionados con los derechos de los empleados en materia de prestaciones, el procesamiento de la nómina y la delegación de autoridad; la integración de Umoja; y la estimación de los costos y beneficios de Umoja.

## **II. Gobernanza y gestión del proyecto**

### **A. Gobernanza del proyecto**

15. La Asamblea General, en su resolución 72/262, solicitó al Secretario General que siguiera atentamente el calendario general para la implantación total de Umoja mediante la determinación y la gestión proactiva de los riesgos principales para la consecución de los objetivos y la plena aplicación del proyecto. También solicitó al Secretario General que ejecutara el proyecto dentro del presupuesto y el calendario aprobados, mediante una estricta planificación y gestión del proyecto para asegurar que el proyecto se completara sin más demora.

16. El Comité de Gestión, presidido por la Jefa de Gabinete e integrado por otros miembros del personal directivo superior, debía examinar el estado de ejecución del proyecto de manera periódica, examinar los procesos de gestión del cambio que requirieran una dirección estratégica y velar por que las conclusiones y recomendaciones de la Junta de Auditores se introdujeran de manera efectiva en los procesos de gestión ejecutiva.

17. El Comité Directivo de Umoja, encabezado por la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión (designada responsable del proyecto) e integrado por diversos responsables de procesos institucionales, debía supervisar mensualmente la gestión estratégica y operacional del proyecto. La oficina del proyecto Umoja era responsable de la gestión cotidiana del proyecto.

18. En sus informes anteriores, la Junta puso de relieve la falta de un compromiso adecuado de los comités de gobernanza para hacer progresos en el proyecto Umoja y superar los obstáculos que impedían su conclusión. Incluso en 2019, la Junta observó que se había facilitado al Comité de Gestión información actualizada sobre Umoja solo en tres ocasiones: febrero, septiembre y diciembre. El Comité Directivo de Umoja, que, según lo previsto, se reuniría mensualmente, solo se reunió en dos ocasiones en 2019, en junio y diciembre.

19. La Junta también observó que los comités de gobernanza se encargaban de asegurar la ejecución efectiva y oportuna del proyecto. Por consiguiente, deberían haberse presentado y examinado en los comités de manera detallada los obstáculos que afrontaba el equipo del proyecto en lo tocante a mantener los plazos y gestionar las interdependencias e intradependencias entre las diferentes actividades del proyecto. La Junta observó que la propuesta de prorrogar el plazo del proyecto más allá de 2019 no se había debatido en el Comité Directivo ni se había notificado al Comité de Gestión antes de su inclusión en el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

20. La Junta observó una considerable superposición entre el calendario para el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja (septiembre de 2018 en adelante) y la preparación para las reformas del Secretario General (aplicadas a partir del 1 de enero de 2019). En esta situación, se necesitaba la participación activa de los jefes de las dependencias institucionales y el personal directivo superior a través de los comités de gobernanza, que también habrían servido de plataforma estructurada para la coordinación entre todos los interesados a fin de hacer frente a los problemas complejos y encarar los nuevos riesgos para la ejecución del proyecto.

21. La Administración indicó que, debido a la atención prestada a las reformas y a la labor de la Quinta Comisión, había sido difícil programar reuniones del Comité Directivo, con múltiples cancelaciones, y que se había mantenido a los miembros al corriente de las novedades con información actualizada por escrito, además de las reuniones informativas con el Comité de Gestión. La Administración también indicó que el Comité Directivo había deliberado sobre algunas de las principales limitaciones y cuestiones relacionadas con los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. La Administración dijo además que el proyecto de informe sobre la marcha del proyecto se había enviado para su examen y aprobación por los comités de gobernanza antes de su presentación definitiva a la Asamblea General.

22. No se proporcionó a la Junta ningún documento relativo al examen del proyecto de informe sobre la marcha del proyecto por parte de los comités de gobernanza. La Junta sigue opinando que los comités de gobernanza deberían desempeñar un papel de liderazgo más dinámico, habida cuenta del complejo y difícil entorno para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja y la brevedad de los plazos para la

implantación de Umoja. La Junta también considera que es importante adherirse a los procesos establecidos para gestionar el cambio.

**23. La Junta reitera la recomendación de que los comités de gobernanza participen más estrecha y regularmente en la ejecución del proyecto Umoja, en particular los cambios que se necesitan mientras se despliegan los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja y se superan los obstáculos para cumplir los plazos del proyecto, a fin de que se pueda adoptar una decisión concertada que oriente su ejecución.**

24. La Administración aceptó la recomendación y señaló que ya estaba trabajando para aplicarla. La Administración indicó además que el Comité Directivo de Umoja ya se había reunido dos veces en 2020, en febrero y abril. Seguirá reuniéndose trimestralmente, por decisión del Comité Directivo.

## **B. Planificación y supervisión del proyecto**

25. La Asamblea General, en sus resoluciones [72/262](#), [73/279](#) y [74/263](#), reiteró la necesidad de una estricta planificación y gestión de los proyectos a fin de asegurar que el despliegue de Umoja progresara según lo previsto, sin más interrupciones ni demoras. La Junta observó que, habida cuenta del entorno difícil, la complejidad de los procesos involucrados y el apretado calendario para el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, era importante contar con un sólido sistema de planificación y seguimiento de los proyectos.

26. La Junta observó que la oficina de gestión de proyectos de Umoja utilizaba instrumentos informáticos de gestión de proyectos para preparar planes de actividades e hitos para cada proyecto en el marco de Umoja. La Oficina afirmó que seguía metodologías de cascada<sup>1</sup> y métodos ágiles<sup>2</sup>, dependiendo de la naturaleza del proyecto que se estaba implementando. Señaló que se habían celebrado reuniones semanales con el director de cada proyecto para supervisar los progresos realizados en la implementación y reuniones quincenales con todos los directores de proyectos para examinar las tareas transversales, las excepciones, los riesgos y los problemas de seguimiento. También señaló que el responsable del proceso o el representante designado aprobaba el examen de la preparación institucional y el examen de la preparación operacional antes de que el proyecto llegara a la etapa de puesta en marcha en el entorno de producción de Umoja a fin de asegurar el control de calidad.

27. En su octavo informe ([A/74/153](#)), la Junta comentó diversas deficiencias en la utilización de la herramienta de gestión de proyectos, entre ellas las siguientes: no estaban adecuadamente definidas las dependencias entre las tareas de los proyectos, no se habían reflejado en la herramienta de planificación las relaciones de dependencia entre las fases de diseño, creación y puesta a prueba de los programas informáticos, y seguía sin determinarse la trayectoria crítica del proyecto, lo que daba lugar a dificultades para estimar el tiempo total necesario para los proyectos.

28. La Administración indicó que la oficina de gestión del proyecto Umoja había enriquecido los planes de los proyectos para 2019 y 2020 en la herramienta de gestión de proyectos sobre la base de las recomendaciones formuladas en el octavo informe de la Junta. Los planes consolidados de los proyectos para 2019 que se presentaron

---

<sup>1</sup> La ejecución de los proyectos se lleva a cabo en una sola versión de las fases de planificación, desarrollo y puesta a prueba.

<sup>2</sup> La ejecución de los proyectos se lleva a cabo con versiones de las tareas relacionadas con las fases de planificación, desarrollo y puesta a prueba. Se dice que es ágil porque intenta crear un producto mínimo viable al final de cada versión, sin esperar necesariamente a la finalización de todos los programas informáticos de una sola vez.

mostraban claramente más de 2.000 líneas de tareas e hitos importantes que figuraban como programadas y controladas. Esos planes de proyectos también tenían fechas de referencia para su inicio y finalización, se había habilitado el campo “crítico” en la vista de Microsoft Project, y las tareas predecesoras y sucesoras estaban definidas cuando correspondía. La Administración indicó además que el seguimiento detallado de las dependencias entre las distintas tareas de los subproyectos resultaría inmanejable y desviaría recursos del diseño y el despliegue de los subproyectos.

29. La Junta observó que los planes de proyectos revisados que se habían facilitado para 2019 eran sustancialmente diferentes de los planes de proyectos facilitados anteriormente: las listas de tareas e hitos eran diferentes. La Junta observó que algunas de las tareas que antes figuraban en el plan de 2019 se incluían ahora en el plan de 2020, mientras que otras se habían excluido de ambos planes. La Junta no observó que se hubiera introducido ninguna enmienda formal para excluir esas actividades.

30. La Junta reconoce la complejidad que entraña la planificación y el desarrollo de las diferentes partes del proyecto. Sin embargo, dada la situación actual, era difícil determinar las limitaciones y las causas específicas de los problemas en los distintos proyectos debido a la falta de documentación clara de las fechas de referencia, la determinación de la trayectoria crítica de las tareas y la comparación de las fechas reales y previstas de finalización de las tareas.

**31. La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas, y los supervise para ayudar a la finalización de los proyectos según lo previsto.**

32. La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente. Los planes de los proyectos incluyen interdependencias y elementos de la trayectoria crítica. La definición de tareas individuales y la creación de un calendario detallado supondrían una carga administrativa, pues habría que actualizar y supervisar continuamente los recursos del proyecto que ya se controlan mediante la herramienta de gestión de soluciones de SAP (SAP Solution Manager). En 2020, el equipo Umoja también ha hecho que los planes de Microsoft Project sean visibles a través de Project Online y ha proporcionado a los miembros del equipo Umoja la licencia necesaria para visualizar los planes en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, junto con las últimas actualizaciones de las principales tareas, actividades e hitos de alto nivel.

### C. Despliegue de la Ampliación 2 de Umoja

33. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), se indicaron el calendario previsto para el despliegue de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y la terminación de prácticamente todas las funciones y procesos de dicha Ampliación (excepto la gestión de la cadena de suministro) para diciembre de 2018. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/73/389), se señalaron los progresos realizados en el marco de soluciones individuales y se revisó el calendario de despliegue, con la previsión de que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja estarían desplegadas para diciembre de 2019. En el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/74/478), se revisó nuevamente el calendario de despliegue, con la previsión de que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja estarían desplegadas para diciembre de 2020. La Junta observó que la Asamblea General, en su resolución 74/263, había hecho suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/74/7/Add.17),

incluida la recomendación de que Asamblea solicitase al Secretario General que garantizara la plena ejecución del proyecto Umoja para el 31 de diciembre de 2020.

### **Situación de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja**

34. La Junta examinó la implementación de las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. Estas soluciones, correspondientes a los principales procesos y actividades de la Secretaría y entidades asociadas, incluían múltiples procesos. La Junta evaluó la marcha de esos procesos, incluida su cobertura de entidades, y su situación a diciembre de 2019. A continuación figura un breve resumen de las soluciones y los procesos clave cuyo desarrollo y despliegue siguen pendientes:

### **Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño**

35. La solución de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño tiene por objeto apoyar el ciclo vital completo de la gestión de los programas, que abarca la planificación estratégica, la planificación de recursos, la ejecución de los programas y la gestión de la actuación profesional. La estructura de la solución para este proyecto incluye tres aplicaciones: gestión estratégica (SMA), planificación y consolidación de las operaciones (BPC) y gestión de carteras y proyectos/sistema de proyectos(PPM/PS).

36. Como señaló el Secretario General en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, el desarrollo de programas informáticos para las aplicaciones SMA y BPC comenzó en 2017 y se preveía que habría concluido para mayo de 2018, a tiempo para su ensayo y despliegue integrados a más tardar en septiembre de 2018. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General reiteró que estaba previsto que esa función se empezará a utilizar a partir de septiembre de 2018, y que su implantación se centraría en un primer momento en las funciones de planificación para el presupuesto de mantenimiento de la paz para el bienio 2019/20, el presupuesto por programas para 2020 y las actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias en 2019. En su undécimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que se había efectuado el despliegue parcial en relación con el presupuesto de mantenimiento de la paz y el presupuesto ordinario en 2019.

37. Se informó a la Junta de que las aplicaciones SMA y BPC, al ser aplicaciones obligatorias para el proceso presupuestario, habían tenido mayor prioridad que la aplicación PPM. La Junta observó que las aplicaciones SMA y BPC se habían desarrollado y desplegado parcialmente durante 2019. Los procesos pendientes de despliegue incluyen procesos básicos relacionados con la formulación del presupuesto, la ejecución y el desempeño de los programas, la gestión de proyectos y la gestión estratégica. El despliegue inicial de la aplicación PPM estaba previsto para el primer trimestre de 2019, pero se ha aplazado hasta el cuarto trimestre de 2020.

38. La Junta realizó un examen detallado de la parte de la función de formulación del presupuesto desplegada hasta diciembre de 2019. En el recuadro 1 se presenta un resumen del examen.

**Recuadro 1**

## Formulación del presupuesto

Esta función tenía por objeto sustituir los dispares sistemas de presupuestación existentes por una solución integral que abarcara todas las fuentes de financiación: los presupuestos prorrateados (presupuesto ordinario y presupuesto de mantenimiento de la paz), las contribuciones voluntarias y la recuperación de gastos. Para facilitar la planificación presupuestaria de la adquisición de materiales y servicios, se planificó la integración con el subproyecto de gestión de la cadena de suministro de la Ampliación 2 de Umoja. Asimismo, para planificar los gastos de personal, la adquisición de equipo pesado y las necesidades de autosuficiencia en las misiones de mantenimiento de la paz, se planificó la integración a nivel de datos maestros con el subproyecto de gestión del personal uniformado de la Ampliación 2 de Umoja.

En el documento técnico marco para la función de formulación del presupuesto, preparado en mayo de 2017, se definieron modelos de planificación para apoyar el proceso de planificación del presupuesto, es decir, estructuras de datos en las que los usuarios podían introducir y examinar datos con un nivel de detalle suficiente. En cada modelo de planificación se pretendía desarrollar diversos formularios, informes, interfaces, conversiones, mejoras y flujos de trabajo, conocidos como objetos "FRICEW" por las iniciales en inglés, a fin de cumplir los requisitos institucionales de cada proceso de planificación presupuestaria. La planificación incluía objetos FRICEW en cada una de las siguientes áreas (modelos): planificación de plazas, planificación de materiales y servicios, planificación de unidades militares y de policía, planificación de contribuciones voluntarias, planificación de recuperación de gastos, planificación de viajes y planificación resumida. La Junta observó, a partir de los planes de trabajo de 2019, que hasta diciembre de ese año no se habían desarrollado y desplegado todos los objetos FRICEW que se pretendía abarcar como parte de la función de formulación del presupuesto. Se observaron lagunas en los módulos de planificación relativos a la planificación de plazas, la planificación de materiales y servicios y la planificación de unidades militares y de policía.

Dado que la lista de actividades básicas de los objetos FRICEW se desplegó en entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario para el ejercicio presupuestario de 2020 y en las entidades de mantenimiento de la paz para el ejercicio presupuestario 2020-2021, la Administración siguió utilizando un conjunto limitado de hojas de costos existentes para esos ejercicios presupuestarios.

39. La Administración indicó que el recuento de objetos FRICEW representaba una lista indicativa y no debía interpretarse como una lista aprobada de objetos a desplegar. Añadió que no todos los objetos FRICEW eran de igual complejidad o importancia y que representaban más una lista de deseos que una lista de requisitos previamente definida en cualquiera de los documentos sobre el alcance inicial de Umoja. Por ejemplo, la recuperación de gastos debería utilizar los formularios estándar ya desplegados y no requiere su propio modelo ni sus propios formularios de planificación en la aplicación BPC. Además, la función básica para los viajes ya se desplegó en 2020. La Administración también afirmó que los objetos FRICEW ya desplegados constituían la función básica y que no había intención de seguir adaptándolos. La integración con otros subproyectos, como los de gestión del personal uniformado y gestión de la cadena de suministro, se llevaría a cabo una vez que esas funciones se hubieran estabilizado.

40. La Junta tomó conocimiento de la respuesta de la Administración. La Junta también observó que durante la auditoría se había proporcionado una lista de 42 objetos FRICEW desplegados, de los cuales solo 30 estaban disponibles en la



herramienta BPC. No se proporcionó a la Junta ninguna evaluación oficial documentada para calificar esos objetos FRICEW en cuanto a las dimensiones de complejidad, importancia o esfuerzo de desarrollo.

41. La Junta también observó que el documento marco preparado en 2017 documentaba las necesidades institucionales, que también se enumeraban en detalle en el plan de trabajo para el año 2019, pero que en 2019 solo se habían desplegado los objetos básicos aprobados a nivel institucional. La Junta opina que considerar esas necesidades como una lista de deseos en esta etapa tardía del proyecto pone de manifiesto la incertidumbre en cuanto a las necesidades institucionales reales y el consiguiente diseño, desarrollo y despliegue de soluciones para atenderlas.

42. La Junta opina que, teniendo en cuenta el esfuerzo estimado que suponen las actividades de creación, ensayo y despliegue de la labor restante, existe el riesgo de que el despliegue de la función básica en el marco de la formulación del presupuesto no se haga efectivo para diciembre de 2020. La Junta también opina que la integración de la aplicación BPC con las aplicaciones SMA y la PPM, y de la aplicación de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño con los subproyectos de gestión del personal uniformado y gestión de la cadena de suministro, es un requisito clave para la plena obtención de beneficios. Por consiguiente, la función restante dentro del alcance para la solución de formulación del presupuesto debería documentarse claramente para permitir la utilización eventual de la aplicación BPC como herramienta integrada de planificación del presupuesto, en lugar de los arreglos dispares que siguen utilizándose.

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

43. La herramienta de gestión de la cadena de suministro (SCM) tiene por objeto proporcionar una solución integrada para la planificación y la satisfacción de la demanda de bienes y servicios de la Organización. La solución también debe abarcar cuatro áreas funcionales amplias: la planificación de la demanda, la planificación de la red de suministro, la planificación y la gestión del transporte y la capacidad de rastreo y localización, que se gestionan y ejecutan en el marco de dos líneas de subproyectos. La estructura de la solución para la planificación y gestión del transporte y el rastreo y localización incluía dos productos SAP (Gestión del Transporte (TM) y Gestión de Eventos (EM)). La empresa SAP ofreció un servicio de suscripción basado en la nube denominado Planificación Integrada de las Operaciones (IBP) para satisfacer las necesidades de los subproyectos de planificación de la demanda y de la red de suministro.

44. La Junta observó que, tras el despliegue inicial en enero de 2019, como parte de la versión 2 del módulo de gestión del transporte, las aplicaciones TM y EM se seguían desarrollando y desplegando al final de 2019. La versión 2 amplió la cobertura de la solución a 37 entidades de las Naciones Unidas, proporcionando cobertura de gestión del transporte para todos los productos adquiridos por la Organización y funciones adicionales para prestar apoyo a las operaciones de transporte. El contrato para el módulo IBP se ultimó en septiembre de 2019 y el despliegue del módulo se programó a partir del tercer trimestre de 2020. Los procesos pendientes de despliegue incluyen procesos básicos relacionados con la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro.

45. La Junta observó que la función para los procesos de gestión del transporte y rastreo y localización podría ampliarse a otras entidades, siempre que se identificaran casos idóneos para su utilización. La Junta también observó que, en vista del importante enriquecimiento de los datos y la transformación institucional que había que emprender para aplicar con éxito la planificación de la demanda y la planificación

de la red de suministro, era probable que la plena implantación de esas funciones y su correcta adopción concluyeran bastante más tarde de diciembre de 2020.

### **Asociados en la ejecución**

46. Este proyecto deberá abarcar el ciclo de vida de la utilización de asociados en la ejecución y mejorar la interacción con los beneficiarios brindándoles un portal y herramientas para solicitar fondos de la Secretaría, registrar los progresos de los proyectos y presentar información detallada sobre su ejecución. La estructura de la solución para este proyecto incluía un producto de SAP denominado Gestión de los Donantes (GM), para la gestión del ciclo de vida de los asociados en la ejecución.

47. La Junta observó que la aplicación GM se había desarrollado y desplegado parcialmente durante 2019. Estaban pendientes de despliegue los procesos de mantenimiento de la clasificación de los perfiles de los beneficiarios, selección e inscripción de solicitantes, evaluación de la capacidad de los solicitantes, evaluación y supervisión del desempeño de los beneficiarios y mejoras en la clausura del acuerdo con el beneficiario. La Administración indicó que se había logrado el objetivo de desplegar la función como producto mínimo viable en el primer despliegue, y que en despliegues posteriores previstos se abordarían las necesidades restantes, teniendo en cuenta que la Organización se proponía introducir gradualmente esos cambios. Añadió además que todos los procesos se habían puesto en marcha con distintos niveles de madurez, en función de las necesidades presentadas y de las características que la solución estándar preveía como producto de referencia. Ese enfoque también está en consonancia con las recomendaciones de SAP para la implementación gradual del producto de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) junto con un despliegue piloto, lo cual brinda la oportunidad de estabilizar y mejorar continuamente el producto sobre la base de los comentarios de los usuarios.

48. La Junta realizó un examen detallado de la marcha del subproyecto relativo a los asociados hasta diciembre de 2019. En el recuadro 2 se presenta un resumen del examen.

#### **Recuadro 2**

### **Asociados en la ejecución**

Este subproyecto tenía por objeto evaluar la idoneidad de los asociados en la ejecución, seleccionarlos y gestionar y evaluar su labor. Se pretendía integrarlo con el de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño para vincular los programas de los donantes a la estrategia de alto nivel de la entidad de la Secretaría, y con la gestión del desempeño para vincular la evaluación y la supervisión de los programas de los donantes.

En el documento marco del diseño de este subproyecto se definieron las funciones detalladas que se pretenden desplegar en el marco del subproyecto. La situación del despliegue de cada función era la siguiente:

<i>Función</i>	<i>Situación del despliegue (Diciembre de 2019)</i>
Creación de un programa de donantes	Desplegada
Identificación de posibles beneficiarios	No desplegada
Selección e inscripción	No desplegada
Presentación de solicitudes	Desplegada

Evaluación de las solicitudes y selección de beneficiarios	No desplegada
Negociaciones con los beneficiarios seleccionados	Desplegada
Firma del acuerdo con el donante	Desplegada
Presupuesto para el acuerdo con el donante	Desplegada
Certificación de los fondos	Desplegada
Gestión del ciclo de vida del acuerdo	Desplegada parcialmente
Clausura del acuerdo con el donante	Desplegada parcialmente

La Junta observó que algunas de las entidades de la Secretaría que se financiaban en gran medida con recursos extrapresupuestarios seguían utilizando sus propias aplicaciones heredadas y, al mismo tiempo, introducían datos en la aplicación GM con el fin de certificar fondos, efectuar pagos y presentar informes de gastos. El proyecto Umoja también ha reconocido la necesidad de este arreglo transitorio para la creación de un mecanismo de intercambio de datos entre los sistemas heredados y la aplicación GM, hasta que se atiendan las necesidades específicas.

49. La Junta observó que aún no se habían desplegado determinadas funciones, como las de identificación, evaluación y selección de los beneficiarios, definición de marcos lógicos flexibles para proyectos que reflejasen cláusulas de acuerdo detalladas, auditoría e inspección y recuperación de gastos inadmisibles de los beneficiarios. La Junta también observó que aún no se había logrado la integración del subproyecto relativo a los asociados en la ejecución con la herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño.

50. La Administración indicó que preveía que la función básica estaría plenamente implantada para el final de 2020. Indicó además que el proceso de reembolso ya se había puesto en marcha y que la gestión de la campaña de identificación de posibles beneficiarios no era un requisito para la Secretaría; más bien, los sitios web de las entidades, donde se anunciaba la convocatoria de propuestas, dirigían a los asociados en la ejecución a la aplicación de gestión de los asociados en la ejecución, a la cual podían acceder para presentar solicitudes y hacer seguimiento de las reclamaciones. La Administración también declaró que la aplicación GM no estaba diseñada para ser una herramienta de gestión de proyectos. La flexibilidad de los marcos lógicos de los proyectos y la integración con herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño forman parte de los requisitos integrados relativos a las mejoras continuas.

51. La Junta observó que la gestión de campañas había sido una necesidad institucional que se había documentado oficialmente, pero ya no lo era. No se documentó oficialmente la exclusión del alcance de la gestión de campañas para la identificación de posibles beneficiarios. La Junta también observó que no se había implantado el proceso de recuperación de gastos de los asociados en la ejecución. Ese proceso era diferente del proceso de reembolso, que sí se había implantado.

52. La Junta opina que, considerando el esfuerzo estimado que suponen las actividades de creación, ensayo y despliegue de la labor restante, existe un riesgo sustancial de que el despliegue de la función básica en el marco de este subproyecto no se haga efectivo para diciembre de 2020. Además, las funciones restantes para el

subproyecto relativo a los asociados en la ejecución deberían estar claramente documentadas para permitir el uso eventual de la aplicación de Gestión de los Donantes como solución institucional integrada para la gestión de las donaciones.

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

53. Este subproyecto tenía por objeto proporcionar una visión integral de las labores de movilización de recursos en toda la Organización y facilitar la planificación para la implementación al mejorar las previsiones sobre la financiación y los flujos de efectivo y la supervisión de la corriente de ingresos. Con esa función había de recogerse información sobre esferas de interés de los donantes (tanto temáticas como geográficas) y sobre sumas y tipos de contribuciones anteriores, y los datos habían de utilizarse para pronosticar mejor las posibles contribuciones y ayudar a los encargados de movilizar recursos a analizar y priorizar las iniciativas a ese respecto.

54. La estructura de la solución para este proyecto incluía un módulo de gestión de las relaciones con los clientes basado en Siebel<sup>3</sup>. Se pretendía integrar el subproyecto en el subproyecto de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño para vincularlo con las estrategias de nivel superior para la movilización de recursos, con el módulo de gestión de donaciones existente en Umoja y con la inteligencia institucional de Umoja a fin de extraer datos sobre la utilización de las contribuciones de los donantes y presentar informes a estos.

55. La Junta observó que la solución se había desarrollado y desplegado parcialmente en septiembre de 2018. Sin embargo, no se siguió desplegando durante 2019 debido a la escasa adopción del despliegue anterior por parte de los usuarios. La Junta también observó lo siguiente:

a) No se había identificado a los responsables de los procesos que se pretendía incluir en este subproyecto. La Administración indicó que el Contralor siempre había sido el responsable del proceso del proyecto de recaudación de fondos;

b) No se había preparado el documento marco del diseño para la función general que se desplegaría en el marco de este subproyecto. Solo se había preparado el documento de especificación funcional, que se limitaba al alcance de la función desplegada en la versión 1;

c) Las entidades usuarias debían dar el visto bueno a la preparación operacional y de los usuarios cuando se hubiera desplegado la versión 1. Sin embargo, solo los representantes de la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto habían dado su visto bueno durante el despliegue, y no los representantes de las siete entidades usuarias<sup>4</sup> en las que se había desplegado la versión 1;

d) Se preveía que en 2020 se constituyera un grupo de trabajo para determinar las necesidades institucionales, tras lo cual se prepararía un plan de trabajo.

56. Los procesos pendientes de despliegue incluían procesos básicos relativos a la creación y lanzamiento de llamamientos a los donantes y la formulación y firma de acuerdos con los donantes.

57. La Administración indicó que la adopción por parte de los usuarios de la versión 1 de este subproyecto en septiembre de 2018 había sido escasa y, en consecuencia, se había suspendido la labor de desarrollo y despliegue hasta que se

<sup>3</sup> Siebel es un proveedor de programas informáticos.

<sup>4</sup> El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Servicio de Actividades relativas a las Minas, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

hubiera definido un plan o una estrategia de movilización de recursos a nivel de toda la Organización y se hubiera designado un responsable idóneo del proceso. La Administración también indicó que tenía previsto resolver las cuestiones relacionadas con la falta de una estrategia global de movilización de recursos y la identificación pendiente de una dirección institucional adecuada durante 2020, y que el despliegue estaba previsto para el cuarto trimestre de 2020. Además, el Contralor siempre ha sido el responsable del proceso del proyecto de recaudación de fondos, como ha reiterado el Comité de Gestión. Para el despliegue de la fase 1 se estableció un equipo institucional ampliado, con representantes de las diversas entidades que realizan actividades de recaudación de fondos, y el proceso estándar de Umoja para todos los proyectos incluye únicamente el visto bueno del responsable del proceso durante el examen de la preparación operacional.

58. La Junta observó lo siguiente:

a) No se había proporcionado documentación que indicara el nombramiento de un responsable del proceso relacionado con el módulo de recaudación de fondos y relaciones con los donantes (FDR) por parte del comité de gestión, aunque la Administración subrayó que el Contralor siempre había sido el responsable del proceso del proyecto de recaudación de fondos. Además, el Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, indicó que el hecho de que no se dispusiera de un responsable apropiado dedicado a esta labor, entre otros factores, podía retrasar el despliegue de la solución en las entidades de la Secretaría;

b) La falta de una interacción adecuada con las entidades usuarias finales podría ser una razón importante de la escasa adopción por parte de los usuarios. El Secretario General también indicó que estaba previsto desplegar esfuerzos adicionales, que se tendrían que priorizar, para reforzar la implicación institucional y la adopción de la solución por los usuarios a fin de asegurar el éxito en su implantación;

c) La versión 1 de este subproyecto se simplificó para que la gestión del cambio resultara menos compleja, especialmente en ausencia de una estrategia de movilización de recursos o de relaciones con los donantes para toda la Secretaría. Por consiguiente, es posible que la solución en su forma actual no tenga suficiente valor operacional para las entidades usuarias finales.

59. En vista de las cuestiones pendientes que deben resolverse para reanudar la labor de desarrollo y despliegue en el marco de este subproyecto, existe el riesgo sustancial de que el despliegue de la función general, tal como estaba previsto originalmente, no se logre para diciembre de 2020. Además, la Junta también opina que una mayor interacción con las entidades usuarias representativas que participan en la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes sería útil para determinar un plan de movilización de recursos a nivel de toda la Organización y aumentar la adopción por parte de los usuarios.

### **Gestión de la capacidad de personal uniformado**

60. Este proyecto abarca procesos para determinar las necesidades de unidades de las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales en forma de documentos para la planificación de las declaraciones de necesidades de unidades elaborados por planificadores militares y de policía; preparar los memorandos de entendimiento entre las Naciones Unidas y los países que aportan contingentes y fuerzas de policía; realizar la inspección de llegada y la verificación rutinaria del equipo de propiedad de los contingentes; informar acerca de la dotación de efectivos; calcular y tramitar las reclamaciones relacionadas con el equipo de propiedad de los

contingentes y los reembolsos de los costos de los contingentes; y desembolsar los pagos. La estructura de la solución para este proyecto incluía la elaboración de nuevos módulos basados en Siebel, de los cuales tres debían reemplazar el actual sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los Gobiernos, y dos bases de datos de Microsoft Access.

61. Para el final de 2018 se habían desplegado el nuevo módulo de creación de modelos estándar del anexo, la declaración de las necesidades de unidades y las mejoras en los módulos de informes de inspección y verificación del equipo de propiedad de los contingentes. La Junta observó que en agosto de 2019 se habían puesto en marcha los nuevos módulos (memorando de entendimiento y cálculo y reclamaciones) para sustituir el sistema heredado de gestión de reclamaciones de los Gobiernos. Se preveía que la labor relacionada con el desarrollo y el despliegue para sustituir las dos bases de datos basadas en Microsoft Access para la presentación de informes sobre el número de efectivos y los cálculos de los pagos al personal se completaría en el cuarto trimestre de 2020, tras la aplicación en el tercer trimestre de las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre el Equipo de Propiedad de los Contingentes de 2020.

### **Gestión de conferencias y eventos**

62. Este proyecto abarca el ciclo de vida de conferencias y eventos, desde la planificación hasta la implementación y la evaluación posterior, incluidas las conferencias y reuniones previstas y no previstas en el calendario, las conferencias y reuniones celebradas *ex situ* y los eventos especiales. Se prevé que el proyecto haga posible un enfoque institucional global con procesos estandarizados. La estructura de la solución de este proyecto incluía un programa informático de código abierto (Indico) para la gestión de los participantes y dos sistemas heredados desarrollados y mantenidos por el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, denominados gMeets (para la gestión de reuniones) y gDoc (para la gestión de la documentación para reuniones).

63. Se informó a la Junta de que esas aplicaciones informáticas ya se utilizaban en algunas entidades de la Secretaría. Las soluciones debían desplegarse por completo en todas las entidades para el final de 2019. Sin embargo, debido a la demora en la labor en curso para actualizar Indico y gDoc durante 2019, el despliegue completo se aplazó hasta el final de 2020.

64. La Junta indicó que la mayoría de los procesos estaban actualmente en vías de ejecución, si bien en unos pocos casos aún no habían comenzado. Además, el despliegue se ha limitado hasta la fecha a unas pocas entidades.

65. La Administración indicó que todos los procesos de gestión de conferencias y eventos estaban completos de conformidad con las soluciones proporcionadas por Indico; esos productos abarcaban todo el ámbito de los procesos de gestión de conferencias y eventos. La Junta observó que las necesidades institucionales para ejecutar esos procesos se suplían mediante aplicaciones informáticas independientes, incluso antes de que comenzara el proyecto Umoja. Indico, gMeets y gDoc se han identificado formalmente como las aplicaciones informáticas que ejecutarán esos procesos como parte de un conjunto de programas informáticos institucionales, mediante una integración adecuada. Ninguna de las tres aplicaciones informáticas estaba integrada en Umoja. Además, Indico y gDoc debían integrarse después de sus respectivas actualizaciones, que debían finalizar para el final de 2020.

## Vínculos internos y externos

66. La Junta observó que las funciones de las seis soluciones tenían vínculos internos y externos. A continuación se describen algunos vínculos importantes y su situación actual:

a) Con respecto a la herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño, es esencial la integración entre las aplicaciones SMA, BPC y PPM y la solución existente de Umoja. La Junta observó también que la plena integración de los tres componentes, planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño, solo podía lograrse después del despliegue de la aplicación PPM. La Junta también observó que aún no se había desplegado el proceso necesario para la integración de la aplicación BPC con el componente institucional básico existente para los fondos extrapresupuestarios. Además, la función de formulación del presupuesto del proyecto puede integrarse potencialmente con otros subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja, como los de planificación y previsión de la demanda de la cadena de suministro, gestión del personal uniformado y recaudación de fondos y relaciones con los donantes, así como el subproyecto relativo a los asociados en la ejecución. Estos vínculos todavía no se han establecido. Se han desplegado paneles de información para visualizar los datos agregados de los programas y dar seguimiento a los resultados del módulo SMA en todas las entidades, mientras que todavía no se han desplegado los paneles para la aplicación PPM;

b) Con respecto a la gestión de la cadena de suministro, las aplicaciones TM, EM e IBP debían integrarse con la solución existente de Umoja. La Junta observó que se había logrado la integración de TM y EM con el actual Componente Institucional ERP de Umoja. La función de planificación de la demanda del proyecto se hará efectiva a través de la aplicación IBP. La Junta observó que el proyecto había comunicado la finalización de los dos primeros tramos de la fase 1 de la implantación para el final de 2019. La aplicación IBP también puede integrarse con la herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño para vincular la planificación de la demanda a largo plazo con la presupuestación, lo que solo es posible después del despliegue de IBP;

c) Con respecto a los asociados en la ejecución, la integración entre el módulo GM y la solución existente de Umoja es esencial y se ha logrado para crear compromisos de aportación de fondos para la ejecución del presupuesto, certificar los fondos antes de hacer efectivos los anticipos, y efectuar pagos a los beneficiarios y presentar informes de gastos. En la solución del proyecto también se contemplan vínculos con la herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño para vincular los programas de los donantes con la estrategia de alto nivel de la entidad de la Secretaría; y con la gestión de la actuación profesional para vincular la evaluación y el seguimiento de los programas relativos a los donantes, lo cual solo se puede hacer después del despliegue de las distintas funciones;

d) Con respecto a la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes, la solución basada en Siebel necesita integrarse con la solución existente de Umoja. La Junta observó que la integración se había logrado para el intercambio de datos maestros de los donantes y de los empleados. Sin embargo, aún no se ha logrado la integración con miras a crear una donación en el momento de la firma de los acuerdos. Se espera también que el proyecto se vincule con la herramienta de planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño a fin de vincular la estrategia de alto nivel de la entidad de la Secretaría con el programa de donantes, con la gestión del desempeño al objeto de vincular la evaluación y el seguimiento de los programas de donantes, con la gestión de la actuación profesional para vincular la evaluación y el seguimiento de los programas relativos a los donantes, y con la

inteligencia institucional de Umoja para obtener datos sobre la utilización de las contribuciones de los donantes y la presentación de informes a los donantes, aspectos que aún no se han materializado;

e) Con respecto a la gestión del personal uniformado, era importante que estuviera integrada en los distintos módulos basados en Siebel, así como la solución de Umoja. Dos de los módulos basados en Siebel aún no se han desplegado y se harán efectivos como parte del plan de trabajo para 2020. La Junta observó que se había logrado la integración de las aplicaciones TM y EM con el actual Componente Institucional ERP de Umoja. El primer pago trimestral a través de la interfaz externa entre Siebel y Umoja se hizo efectivo durante el tercer trimestre de 2019. Aún no se había logrado la integración con el módulo SCM;

f) Con respecto a la gestión de conferencias y eventos, no se había logrado la interfaz requerida entre Indico y Umoja ni se había iniciado ningún trabajo de desarrollo de esa interfaz. Tampoco habían comenzado los trabajos para integrar la función de recuperación de gastos del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias para el uso de gMeets y gDoc con Umoja. La Administración declaró que la integración de Umoja con Indico, gMeets y gDoc se discutiría como parte del programa de mejoras continuas de 2021. Actualmente se están celebrando talleres en los que se están identificando y priorizando todas las posibles interfaces para el plan de trabajo de 2021.

67. La Administración declaró que el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja había hecho que la Organización entrara en esferas que tradicionalmente no estaban en el ámbito de la planificación de los recursos institucionales, especialmente en un entorno de sector público. Por lo tanto, las posibilidades de aprovechar un mayor potencial de integración solo pueden quedar claras una vez que se hayan construido y desplegado las soluciones propiamente dichas. La Administración perseguirá sin duda alguna esa integración siempre que sea viable y económica, pero esto nunca formó parte del alcance original y, por lo tanto, solo puede considerarse sobre la base de la disponibilidad de recursos para el diseño y la ejecución.

68. La Junta observó que en los documentos del esquema operativo de cada subproyecto de la Ampliación 2 de Umoja y en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales se establecía claramente que los beneficios plenos de la implementación del proyecto Umoja solo se obtendrían cuando se hiciera efectiva la integración en todos los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Además, en el noveno informe sobre la marcha del proyecto se incluyeron incluso referencias específicas a la necesidad de despliegues sincronizados de diferentes subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja, a fin de aprovechar los beneficios de la integración prevista. Por consiguiente, la Junta opina que, para lograr los beneficios óptimos del proyecto Umoja, en particular de la Ampliación 2 de Umoja, es necesario desplegar por completo todas las funciones y establecer sus vínculos internos y externos.

## **D. Gestión de riesgos**

### **Riesgos para la finalización derivados del estado actual del proyecto**

69. En el contexto del estado actual del despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, la Junta observó una vez más que, en el futuro, la solución desplegada en el marco de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja requeriría más versiones de las fases de diseño, construcción y puesta a prueba de los programas informáticos para lograr todas sus funciones previstas. Como señaló la Junta en su octavo informe, algunas de las principales actividades pendientes son las siguientes:



- a) La cobertura de los procesos institucionales, que no está actualmente desplegada en absoluto;
- b) La cobertura de las aplicaciones que no tienen las funciones previstas;
- c) La integración identificada de las aplicaciones individuales previstas para enriquecer el funcionamiento y obtener beneficios óptimos del sistema de planificación de los recursos institucionales;
- d) La estandarización, junto con la satisfacción de las necesidades individuales antes del despliegue, en las entidades en que las soluciones todavía no se han desplegado.

70. La Junta observó que, habida cuenta del estado de los procesos de desarrollo y despliegue de la Ampliación 2 de Umoja al 31 de diciembre de 2019, la magnitud de la labor restante que debía completarse para lograr todas las funciones previstas y el despliegue sin tropiezos en todas las entidades, había un riesgo importante de que la implementación completa de Umoja no pudiera lograrse para el 31 de diciembre de 2020.

71. Además, en lo que respecta al subproyecto de recaudación de fondos y relaciones con los donantes, la propia Administración ha reconocido el riesgo de demora, dado que aún no se ha definido una estrategia de movilización de recursos a nivel de toda la Organización ni se ha identificado a un responsable idóneo del proceso, cuestiones que deberían haberse resuelto cuando se definió el estudio de viabilidad del subproyecto (en el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales).

#### **Evaluación de los riesgos, estrategias de mitigación y riesgos emergentes**

72. En su resolución [72/262](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que determinara y gestionara de manera proactiva los riesgos principales existentes para la consecución de los objetivos y la plena aplicación del proyecto, y reiteró la importancia de asegurar que las lecciones aprendidas de los despliegues anteriores se siguieran teniendo en cuenta a fin de velar por unos despliegues más fluidos y evitar esfuerzos amplios de estabilización.

73. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, determinó los factores de riesgo relativos a la creciente complejidad técnica de Umoja debidos a las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, las mejoras de la infraestructura técnica y el lanzamiento de Umoja Mobile; el fin de la vida útil de los servidores que dan soporte al actual entorno del sistema SAP de Umoja; y el hecho de que los equipos de responsables de procesos que prestan apoyo en múltiples aspectos de Umoja se ven sobrecargados por las responsabilidades adicionales de prestar apoyo en las funciones de la plataforma actual, atender con carácter urgente las solicitudes de apoyo en materia de producción y prestar apoyo a los despliegues de la Ampliación 2 de Umoja. Junto con estos factores de riesgo, el informe sobre la marcha del proyecto contenía también una lista de posibles medidas de mitigación.

74. En su octavo informe, la Junta puso de relieve algunos factores de riesgo adicionales, relacionados con el aplazamiento de la actualización del Componente Institucional ERP, lo que entrañaba el riesgo de que se necesitara más trabajo para adaptar formularios, informes, interfaces, conversiones, mejoras y actualizaciones; la falta de finalización del plan de integración de Umoja; y un número de vacantes en el equipo del proyecto Umoja. La Junta observó que seguía siendo necesario considerar estos riesgos para su mitigación.

75. La Junta observó que la oficina de gestión del proyecto Umoja mantenía un registro de riesgos mediante una herramienta denominada “rapport” al objeto de identificar y registrar riesgos clave potenciales y emergentes para el logro de los objetivos del proyecto y su plena implementación. La Junta observó que los principales riesgos identificados y registrados como abiertos a finales de 2019 eran, entre otros, los siguientes:

a) La demanda de recursos de apoyo a la producción de nivel 3 que superaba la capacidad disponible en el equipo del proyecto;

b) El retraso en la contratación de candidatos cualificados para las áreas más recientes de la tecnología SAP y la integración técnica (en vista del número de cancelaciones y recirculaciones durante 2019);

c) La posible demora en el despliegue del modelo de planificación de la recuperación de los gastos para la función de formulación del presupuesto, si las dependencias institucionales no respondían en medida suficiente;

d) El retraso en la actualización del Componente Institucional ERP del actual paquete de mejoras (5) al paquete de mejoras más reciente (8) si SAP no resolvía los problemas de compatibilidad de las modificaciones personalizadas realizadas en el módulo de recursos humanos para las Naciones Unidas en el paquete de mejoras 5. Si SAP no resuelve los problemas de compatibilidad, puede haber un impacto significativo en los costos que entrañará reproducir las modificaciones personalizadas en el módulo de recursos humanos para el paquete de mejoras actualizado (8);

e) El retraso en el despliegue de todas las funciones en el marco del subproyecto de recaudación de fondos y relaciones con los donantes de la Ampliación 2 de Umoja, debido a la falta de respuesta de las entidades usuarias finales;

f) El retraso en el despliegue de la función relacionada con la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro en el marco del subproyecto de gestión de la cadena de suministro de la Ampliación 2 de Umoja, debido a la adopción pendiente de mejores prácticas coherentes en materia de adquisiciones para el consumo en contraposición a niveles seguros de existencias en el inventario y la definición de niveles mínimos y máximos de inventario.

76. La Junta también observó que, en 2019, se habían introducido en el registro de riesgos los detalles de algunos riesgos solo después de su resolución satisfactoria, para que quedara constancia. La Junta observó que el mantenimiento central de un registro de riesgos actualizado era un control interno vital para ayudar a planificar mejor la mitigación de riesgos anticipados. Este enfoque podría impedir la identificación de todos los riesgos para el proyecto, que es el propósito del registro de riesgos.

**77. La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos para el pleno despliegue de Umoja antes del 31 de diciembre de 2020 y que aplique estrategias de mitigación oportunas y apropiadas.**

78. La Administración aceptó la recomendación.

**79. La Junta recomienda que la Administración actualice el registro de riesgos en el momento de identificar todos los riesgos anticipados, planifique estrategias de mitigación apropiadas y supervise las medidas de mitigación, manteniendo el registro de riesgos como documento central para la gestión de los riesgos.**

### III. Gestión de la licencia

80. Se informó a la Junta de que la lista de productos de SAP adquiridos en el marco del acuerdo de licencia concertado con SAP se había añadido en forma de apéndice y que toda modificación de la lista o supresión de productos de SAP había de reflejarse también en el apéndice. Los pagos por los productos de SAP consisten en una tasa de licencia (pagada una sola vez) y una tasa anual recurrente de apoyo al producto para grandes empresas.

81. La Junta examinó el acuerdo de licencia entre las Naciones Unidas y SAP, excluido el producto denominado SAP IBP (planificación institucional integrada), para el que existe un acuerdo de licencia separado, y observó que, a diciembre de 2019, había 17 apéndices del acuerdo de licencia. Cuatro de esos apéndices se suprimieron durante el período 2014-2015. Los derechos de licencia para los 13 apéndices restantes sumaron un total de 22,4 millones de dólares y la tasa anual de apoyo al producto para grandes empresas fue de 4,1 millones de dólares.

82. La Junta observó las siguientes esferas de riesgo durante el examen del acuerdo de licencia:

a) La Administración había comunicado (en agosto de 2017) la decisión de poner fin a la utilización de los productos que figuran en el apéndice 7 del acuerdo de licencia con SAP. Si bien no se efectuaron pagos de la tasa de apoyo al producto para grandes empresas durante 2018 y 2019, SAP siguió enviando facturas por ese concepto para los productos del apéndice 7 durante ese período, debido a la ausencia de una enmienda formal que reflejara la supresión;

b) Se efectuaron pagos anuales de 200.570 dólares en concepto de tasa de apoyo al producto para grandes empresas por los productos enumerados en tres de los apéndices, a saber, el apéndice 2, el apéndice 6 y el apéndice 9. La Junta observó que los productos enumerados en los apéndices 2 y 6 no se utilizaban. Además, la Junta no pudo encontrar una justificación para seguir utilizando los productos enumerados en el apéndice 9 después de la introducción de la aplicación SAP Fiori en 2018;

c) Se efectuaron pagos anuales de la tasa de apoyo al producto para grandes empresas por tres productos enumerados en el apéndice 5<sup>5</sup> que no se han utilizado. No se pudieron cuantificar los pagos de la tasa de apoyo al producto para grandes empresas atribuibles a esos tres productos, ya que estaban incluidos en el pago total de dicha tasa de 169.915 dólares por todos los productos enumerados en el apéndice 5;

d) Había una licencia perpetua para el producto denominado “SAP Resource and Portfolio Management” (RPM) (Gestión de Recursos y Carteras) (apéndice 1, 2010). Según la documentación de SAP disponible, había una ruta de actualización definida de SAP RPM a SAP PPM. La Junta observó que no estaban claros los motivos de la nueva adquisición de SAP PPM como parte de los apéndices 15 y 17, que entrañaba el pago de una tasa de licencia de 624.375 dólares y una tasa anual recurrente de 106.143 dólares en concepto de apoyo al producto para grandes empresas;

e) En el informe anual de auditoría de SAP, de fecha 22 de marzo de 2019, se indicó que varias licencias de productos estaban muy infrutilizadas. Estaba pendiente un examen de la Administración para verificar si el nivel establecido para esas licencias según los parámetros de los apéndices existentes estaba justificado en vista del uso actual y futuro de esos productos.

<sup>5</sup> SAP for Retail, SAP for Professional Services y SAP Interaction Centre Management.

83. En su octavo informe sobre la marcha del proyecto, la Junta recomendó que la Administración adoptara medidas para evaluar el impacto, incluido el impacto financiero, de las interfaces de las soluciones que no fueran de SAP que se integrarían en Umoja, habida cuenta del modelo revisado de precios para el acceso indirecto a datos introducido por SAP en abril de 2018. El modelo revisado de precios basado en resultados para la planificación de los recursos institucionales refleja el acceso indirecto/digital de productos o soluciones que no son de SAP a datos del sistema de planificación de los recursos institucionales de SAP, sobre la base de la medición de tipos de documentos específicos creados dentro del sistema ERP de SAP por productos que no son de SAP a través de interfaces. Se informó a la Junta de que se había examinado cada interfaz con software que no era de SAP para comprobar si se ajustaba a la guía de acceso indirecto de SAP y no se habían constatado consecuencias financieras.

84. La Administración indicó que:

a) Se estaba llevando a cabo el examen de los apéndices del acuerdo de licencia para determinar el curso de acción apropiado;

b) Se habían celebrado varias rondas de negociaciones sobre la compra de SAP PPM, y un crédito para SAP RPM era parte de la negociación. Incluso se solicitó la conversión de la actual licencia de RPM en una licencia de PPM. Sin embargo, la oferta de SAP de convertir la licencia estaba condicionada a la compra de la aplicación IBP a un precio mucho más alto, que no fue aceptada. Cuando se ultimaron y firmaron los apéndices, las Naciones Unidas recibieron un descuento del 91 % sobre la tasa que debía pagarse;

c) La supervisión continua de los criterios y el uso que el equipo de planificación de los recursos institucionales aplicaba como parte de su plan de trabajo ordinario durante todo el año había servido para ajustar continuamente la magnitud de la cartera de usos y licencias del sistema de planificación de los recursos institucionales. La auditoría más reciente de SAP confirmó que el sistema de la planificación de los recursos institucionales cumplía las disposiciones sin ninguna indicación de posibles riesgos o deficiencias. En lo que respecta al proyecto, las auditorías de SAP fueron una prueba definitiva y suficiente;

d) Nuevas adiciones o la posible modificación o discontinuación de licencias y productos específicos de SAP debían examinarse cuidadosamente en su totalidad y no de manera fragmentaria, considerando simultáneamente las correspondientes hojas de ruta tecnológicas y las repercusiones en los costos. En comparación con toda la cartera de licencias, el número de licencias y productos de SAP que no se utilizaban o se utilizaban mínimamente era marginal, como lo era cualquier posible ahorro acumulativo, que de otro modo podría abordarse mejor una vez que el sistema de planificación de los recursos institucionales estuviera en una fase avanzada de implementación, como ocurriría en las Naciones Unidas para el final de 2020;

e) SAP no podía modificar unilateralmente las cláusulas del acuerdo de licencia. Por consiguiente, cualquier cambio en el modelo de precios o las posiciones comerciales de SAP, en el pasado, el presente o el futuro, no tendría repercusiones en las Naciones Unidas hasta que las Naciones Unidas y SAP negociaran y acordaran un nuevo contrato.

85. La respuesta de la Administración no explica la justificación de la nueva adquisición de SAP PPM en un escenario en el que se habían efectuado pagos en concepto de apoyo al producto para grandes empresas por SAP RPM (apéndice 1) y el proveedor estaba obligado actualizar el producto a SAP PPM de acuerdo con la ruta de actualización definida. Además, existe la posibilidad de generar ahorros en los pagos anuales en concepto de apoyo al producto para grandes empresas determinando

qué apéndices y productos se adquirieron anteriormente en un contexto de gran incertidumbre pero ya no son necesarios.

86. La Junta también toma nota de la respuesta de la Administración en relación con el acceso indirecto. La Junta opina que sigue existiendo el riesgo de que la definición de “utilización” del software de SAP en el acuerdo de licencia pueda afectar al costo de la licencia en el marco del acuerdo de licencia existente con arreglo al modelo de precios revisado.

**87. La Junta recomienda que la Administración establezca un mecanismo para el examen periódico de los apéndices del acuerdo de licencia a fin de determinar los que no son necesarios y estudiar opciones para enmendarlos o suprimirlos oficialmente, y que siga examinando los riesgos financieros que entraña el acceso indirecto a los datos.**

88. La Administración indicó que nuevas adiciones o la posible modificación o discontinuación de licencias y productos específicos de SAP debían examinarse cuidadosamente en su totalidad y no de manera fragmentaria, considerando simultáneamente las correspondientes hojas de ruta tecnológicas y las repercusiones en los costos. En comparación con toda la cartera de licencias, el número de licencias y productos de SAP que no se utilizaban o se utilizaban mínimamente era marginal, como lo era cualquier posible ahorro acumulativo, que de otro modo podría abordarse mejor una vez que el sistema de planificación de los recursos institucionales estuviera en una fase avanzada de implementación, como ocurriría en las Naciones Unidas para el final de 2020. Añadió además que el proyecto reconfirmaba que la Organización no estaba en situación de riesgo con respecto a la capacidad o al acceso en virtud del acuerdo de licencia con SAP, ni por el acceso “externo” o de terceros, ni por el acceso interno. La supervisión continua de los criterios y el uso que el equipo de planificación de los recursos institucionales aplica como parte de su plan de trabajo ordinario durante todo el año sirven para gestionar las medidas mencionadas anteriormente, de conformidad con las necesidades operacionales validadas que se ajustan a las cláusulas del acuerdo de licencia.

## IV. Controles de aplicación

### A. Datos maestros de los empleados

89. Las funciones para el mantenimiento de los datos maestros de los empleados, para configurar las normas de tramitación de los derechos de los empleados y para procesar la nómina se han desplegado como parte de los Fundamentos y la Ampliación I de Umoja. Se informó a la Junta de que se habían adoptado los siguientes controles internos para los datos maestros de los empleados:

a) Los asociados de recursos humanos a quienes se les concede acceso para editar los datos maestros de los funcionarios no pueden editar sus propios registros;

b) Quienes procesan la nómina no tienen acceso para actualizar los datos maestros de los empleados, lo que garantiza la separación de responsabilidades entre recursos humanos y nómina;

c) Los cambios en los datos maestros de los empleados presentados por los funcionarios en el portal de autoservicio para empleados que son fundamentales para la tramitación de la nómina de sueldos pasan por un proceso de aprobación.

90. Sin embargo, la Junta observó las deficiencias siguientes en los controles de la aplicación para la introducción y modificación de datos maestros de los empleados:

- a) Los campos de “nombre” y “apellido” podían dejarse en blanco o rellenarse con caracteres especiales en lugar de letras;
- b) En el campo “fecha de nacimiento” se podía indicar una fecha que daría lugar a que el empleado figurase como menor de 18 años o una fecha futura;
- c) En el campo “fecha de incorporación” se podía indicar una fecha que daría lugar a que el empleado figurase como mayor de 65 años (edad de jubilación). La naturaleza del empleo no era un dato obligatorio en el campo “observaciones”;
- d) El campo “fecha de separación” podía rellenarse con una fecha que diera lugar a que la edad del empleado figurase como inferior a 65 años (edad de jubilación) sin exigir la anotación del motivo de la separación en el campo “observaciones”;
- e) El registro de los datos de designación de beneficiarios por los empleados (para el pago de todas las sumas adeudadas en caso de fallecimiento del empleado) estaba incompleto en Umoja. Se habían registrado los datos de designación de beneficiarios correspondientes a 10.134 empleados en activo de un total de 45.940, y los correspondientes a 540 funcionarios jubilados de un total de 14.972;
- f) Era necesario especificar los nombres de los beneficiarios designados y el porcentaje de las prestaciones que iría a cada uno de ellos; la suma de los porcentajes sería 100. Sin embargo, no había controles de validación para asegurar que así fuera.

91. La Administración indicó que:

- a) Los nombres de los empleados se introducían en Umoja en la forma en que figuraban en el pasaporte de lectura mecánica, lo que daba lugar a la inserción de espacios en blanco o de caracteres especiales en los campos de “nombre”/“apellido”;
- b) Se estudiaría la viabilidad de incluir una advertencia cuando la fecha de nacimiento estuviera fuera de cierto rango;
- c) El sistema de registro de toda la información sobre los beneficiarios era el expediente administrativo, incluso si los detalles del beneficiario se registraban en Umoja. Para ello era necesario imprimir un formulario, firmarlo físicamente en presencia de un testigo y colocarlo en el expediente administrativo del funcionario. Cualquier beneficiario cuyos datos no hubieran cambiado desde antes de que Umoja entrara en producción seguía siendo válido en el expediente administrativo del funcionario.

92. La Junta opina que el hecho de que los campos de datos de los datos maestros de los empleados estén incompletos y contengan errores indica la necesidad de mejorar la diligencia debida al hacer la verificación cruzada con la documentación de los empleados en el momento en que los asociados de recursos humanos introducen los datos, así como la necesidad de mejorar la eficacia de los controles de validación de los datos introducidos en Umoja. La Junta también opina que el registro exacto, sin errores y completo de los datos de designación de beneficiarios de los empleados en Umoja es fundamental para la función de recursos humanos, a fin de asegurar el pago oportuno y correcto de todas las sumas que correspondan a cada uno de los beneficiarios designados. Si los registros en Umoja estuvieran completos se reduciría significativamente la posibilidad de errores manuales en esta función crítica.

**93. La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para incorporar controles de validación para todos los campos importantes de los datos maestros de los empleados, cuando sea técnicamente viable.**

## B. Delegación de autoridad

94. Como parte de las reformas de la gestión, se estableció un nuevo marco de delegación de autoridad con el fin de descentralizar la adopción de decisiones, armonizar las autoridades con las responsabilidades, fortalecer la rendición de cuentas y delegar en los administradores la autoridad de gestión necesaria sobre los recursos humanos, financieros y físicos para facilitar el cumplimiento efectivo de los mandatos, en virtud del boletín del Secretario General sobre la delegación de autoridad en la administración del Estatuto y Reglamento del Personal y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (ST/SGB/2019/2), de fecha 17 de diciembre de 2018. Las delegaciones y subdelegaciones de autoridad en virtud del Estatuto y Reglamento del Personal y del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada que se hubieran concedido a cualquier funcionario de las Naciones Unidas quedaron sin efecto a partir del 1 de enero de 2019. Todas las nuevas delegaciones de autoridad, incluidas las limitaciones si las hubiere, habían de emitirse y gestionarse en un portal en línea. Hubo un período de transición para la plena aplicación del marco de delegación de autoridad del 1 de enero al 30 de junio de 2019; a partir de entonces, las nuevas delegaciones de autoridad debían emitirse con efecto a partir del 1 de julio de 2019.

95. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, indicó que Umoja había sido uno de los principales facilitadores del nuevo sistema de delegación de autoridad introducido por él el 1 de enero de 2019. Con el fin de implantar el nuevo sistema de delegación de autoridad y el marco conexo de rendición de cuentas, el proyecto ha prestado apoyo para: a) determinar los roles de Umoja con arreglo a su autoridad delegada específica; b) desarrollar nuevos paneles de información sobre la gestión; y c) extraer datos de Umoja para apoyar la supervisión de la delegación de autoridad por la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

96. La Junta observó que estaba en funcionamiento un portal de delegación de autoridad. En el portal, el funcionario que delega autoridad introduce, entre otros, los datos del funcionario delegado, la naturaleza de la delegación, la validez de la delegación o subdelegación y el umbral hasta el que puede llegar la subdelegación, que luego son aceptados o rechazados por el funcionario delegado. Una vez que la delegación de autoridad se realiza en el portal, la asignación de roles para hacer efectiva la delegación de autoridad se realiza mediante el proceso estándar de asignación de derechos de acceso de usuario de Umoja por los oficiales de enlace de seguridad.

97. La Junta examinó los casos de delegación registrados en el portal de delegación de autoridad con la asignación de roles de usuario de Umoja; a continuación se describen los problemas observados.

### Mapeo de los roles de usuario

98. El portal de delegación de autoridad y el portal de acceso de usuario de Umoja estaban en dos plataformas diferentes y no existía ninguna interfaz/enlace entre ellos. Las delegaciones en el portal de delegación de autoridad se hacían por títulos de roles en las áreas funcionales correspondientes. Las delegaciones aceptadas se introducían en Umoja mediante la asignación de diferentes tipos de roles de usuario de Umoja. La Junta observó que no existía un mapa estandarizado de los títulos de los roles o del tipo y nivel de autoridad delegada con una combinación particular de roles de usuario de Umoja.

99. La Junta observó que, en el modelo de las tres líneas de defensa, las entidades de la primera línea de defensa debían comprobar rutinariamente la alineación entre las delegaciones de autoridad y los roles de usuario de Umoja, mientras que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales tenía un papel de supervisión como segunda línea de defensa. En ausencia de un mapa estandarizado de los tipos de autoridad delegada con roles de usuario de Umoja, sería difícil hacer un seguimiento efectivo de esa alineación en todos los niveles.

100. La Administración indicó que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales había comenzado a supervisar la alineación de las subdelegaciones en el portal con los roles de Umoja que requerían una subdelegación, en consulta con el equipo de seguridad de Umoja, según fuera necesario. En Umoja, hay informes de inteligencia institucional que muestran qué roles institucionales tiene un usuario. Dado que se conocen los roles institucionales relacionados con la delegación de autoridad, se puede realizar una búsqueda en Umoja para ver qué usuarios tienen asignados qué roles relacionados con la delegación de autoridad. La Administración también indicó que era incorrecto vincular la delegación de autoridad con los roles de usuario de Umoja, dado que la delegación de autoridad concedida podría no traducirse en derechos de acceso en Umoja relacionados con esa delegación de autoridad.

101. La Junta observó que los informes de inteligencia institucional ayudaban a examinar el número de usuarios que tenían asignados roles en Umoja. La Junta observó también que un número considerable de delegaciones de autoridad requería la provisión de un rol conexo de usuario de Umoja para desempeñar las funciones delegadas, que incluían diferentes roles de usuario para determinadas transacciones. La falta de un mapa estandarizado del tipo y el nivel de la autoridad delegada que requiere la asignación de derechos de acceso de usuario de Umoja para desempeñar la función delegada con un rol particular de Umoja o una combinación de roles de usuario de Umoja exigía la atención de la Administración al objeto de definir medidas correctivas.

#### **Asignación de roles de usuario**

102. La Junta observó los siguientes problemas en la asignación de roles de usuario en Umoja:

a) Tras la asignación de roles en Umoja, no había ningún mecanismo de respuesta de Umoja al portal de delegación de autoridad sobre la situación de esa asignación, y era difícil determinar si todas las delegaciones aceptadas en el portal se habían implementado correctamente en Umoja. La Administración indicó que no había integración entre el portal de delegación de autoridad y el portal de acceso de usuario, y que no existía ningún requisito para dicha integración. Habría que realizar un estudio de viabilidad para ver si el portal de delegación de autoridad podía integrarse con el portal de acceso de usuario. La Junta observó que de la integración del sistema podía derivarse un mecanismo de respuesta o este podía planificarse y aplicarse como un sistema de seguimiento separado;

b) En el portal de delegación de autoridad había algunas delegaciones preexistentes registradas antes del 31 de diciembre de 2018. Aunque esas delegaciones habían quedado sin efecto en el portal, la Junta observó que había casos en que no se habían revocado los roles de Umoja. Además, la Junta no observó que hubiera un mecanismo para conciliar la situación de las delegaciones rescindidas con los correspondientes roles de usuario de Umoja. La Administración indicó que era responsabilidad de la entidad revocar los derechos de acceso de usuario en conjunción con los casos de delegación de autoridad revocada y que eso incumbía a los oficiales de enlace de seguridad, que disponen de un nivel adicional de apoyo mediante el



informe trimestral de validación de acceso del oficial de enlace de seguridad, que muestra los usuarios inactivos y separados a quienes se les debe revocar el acceso. La Junta observó que era necesario revisar el funcionamiento de ese mecanismo existente, dado que se seguían observando casos de usuarios inactivos y separados que tenían acceso;

c) El techo monetario de cada una de las autoridades delegadas se introducía en el portal de delegación de autoridad y debía especificarse en Umoja en el campo “umbral aprobado”. La Junta observó que este campo no era obligatorio. Había casos en los que no se había introducido en Umoja ninguna cifra de umbral en relación con la delegación de autoridad. Además, había casos en que la cifra de umbral para la delegación se había introducido erróneamente en la columna de “comentarios” en el momento de conceder el acceso al usuario. Esos casos debilitaban los controles internos en Umoja sobre los techos monetarios de las autoridades delegadas a los distintos funcionarios. La Administración indicó que daría la debida consideración a la posibilidad de hacer obligatorios los campos “validez” y “umbral aprobado” en la aplicación de asignación de roles de usuario de Umoja;

d) Las delegaciones concedidas en el portal tenían fechas de validez. Sin embargo, los campos “fecha de inicio” y “fecha de finalización” no eran obligatorios en el portal de acceso de usuario. La Junta observó casos en los que no se habían introducido fechas de validez en Umoja. La Junta también observó casos en que, incluso cuando las delegaciones habían expirado en el portal de delegación de autoridad, los roles se mantenían en el portal de acceso de usuario. La Administración indicó que consideraría debidamente la posibilidad de hacer obligatorios los campos de “validez” y “umbral aprobado” en el portal de acceso de usuario. Es responsabilidad del oficial de enlace institucional o de seguridad asegurar que se reprogramen con prontitud los roles pertinentes en la delegación de autoridad.

103. La Junta pidió detalles de las órdenes de compra y órdenes de trabajo aprobadas por un usuario durante un período de tiempo determinado para los casos en que se observaron disparidades en los períodos de validez y los umbrales. Se informó a la Junta de que no se podía generar un registro de los documentos de compra y que era necesario recurrir a los módulos de función estándar mediante desarrollos personalizados para compilar datos conexos entre los diferentes cuadros utilizando un identificador único global como referencia, dado que SAP no tenía informes estándar sobre los documentos de compra.

104. La Junta observó que, en vista de que no era posible disponer de información o detalles mediante informes personalizados o estándar, existía el riesgo de que permanecieran sin ser detectadas las transacciones que excedían los límites permisibles y el período de validez.

### **Suspensión y revocación de roles de usuario**

105. Los jefes de entidad, los administradores de portales y los oficiales de enlace de seguridad de las diversas entidades eran los responsables de asegurar que las subdelegaciones y cualquier rol conexo de Umoja se asignaran y revocaran sobre la base de los movimientos de personal dentro de las entidades y entre ellas.

106. La Junta observó también que había 366 tipos de roles institucionales que tenían acceso a entidades a nivel mundial y 196 tipos de roles institucionales que tenían acceso a todas las entidades. Los usuarios con esos roles tenían acceso para desempeñar las funciones de los roles en todas las entidades. La Junta observó que había 19.921 usuarios a quienes se les habían asignado roles globales o todos los roles, lo que significaba que podían acceder a información o ejecutar transacciones respecto de todas las entidades. Es necesario examinar esos roles para evaluar la

necesidad de las funciones, habida cuenta de los mayores niveles de riesgo percibido que conllevan.

107. La Junta observó que la revocación de roles de usuario en casos de traslado o separación del personal del servicio, puesto o lugar de destino no estaba automatizada y tenía que hacerse manualmente, lo que entrañaba el riesgo inherente de permitir al usuario acceder a Umoja si se producía una demora en la revocación o la no asignación de roles de usuario por parte de la entidad. En algunos casos, funcionarios que se habían separado del servicio en 2019 seguían clasificados como usuarios de datos de comunicación (usuarios que pueden realizar comunicaciones sin diálogo entre sistemas) o como usuarios de diálogo (usuarios que pueden acceder a los roles asignados originalmente). La Junta observó que permitir que usuarios separados del servicio tuvieran acceso a sus roles de usuario y los privilegios conexos entrañaba el riesgo de que accedieran a información y ejecutaran transacciones después de la separación.

108. La Junta también observó que el portal de delegación de autoridad proporcionaba al funcionario que delegaba autoridad la posibilidad de revocar, suspender y restablecer la delegación de autoridad. Sin embargo, la Junta no observó que la facultad de revocación o suspensión estuviera disponible en el portal de acceso de usuario. Tales cambios debían efectuarse mediante una nueva transacción y tramitarse mediante la asignación o la revocación de derechos de acceso de usuario, lo que entrañaba el riesgo de que se concedieran privilegios de usuario sin la debida delegación de autoridad. La Administración indicó que era responsabilidad de la entidad revocar los derechos de acceso de usuario en conjunción con los casos de delegación de autoridad rescindida y que eso incumbía a los oficiales de enlace de seguridad, que disponían de un nivel adicional de apoyo mediante el informe trimestral de validación de acceso del oficial de enlace de seguridad, que muestra los usuarios inactivos y separados a quienes se les debe revocar el acceso. La Junta observó que era necesario revisar el funcionamiento de ese mecanismo existente, dado que se seguían observando casos de usuarios inactivos y separados que tenían acceso.

## C. Calidad de los datos y otras cuestiones

### **Problemas de calidad en los datos relacionados con la asignación de derechos de acceso de usuario en Umoja**

109. Se llevó a cabo un examen de los datos relativos a la asignación de derechos de acceso de usuario disponibles en Umoja y se formularon las siguientes observaciones:

a) Había 294.219 solicitudes (registros) de roles de usuario en los datos. Cada solicitud tenía una fecha de inicio y una fecha de finalización que determinaban la validez del rol. En 253.172 registros, la fecha de finalización estaba en blanco. La fecha de inicio estaba en blanco en 220.268 registros. Además, en 212.952 casos estaban en blanco ambas fechas. Dado que cada rol se asignaba a un usuario en función de su asignación, la ausencia de una fecha de inicio y una fecha de finalización significaba que el usuario podía seguir accediendo a los roles asignados, incluso después de haber finalizado la asignación, hasta que se le revocara el rol;

b) En 41.047 registros, se habían introducido datos en la columna “fecha de finalización”. En 6.293 de esos casos, la fecha de finalización introducida era 31.12.9999, lo que implicaba que el rol asignado al usuario no tenía fecha de finalización. De igual manera, en 4.121 casos, la fecha de finalización introducida era 31.12.2999. Además, en 13 casos se había introducido el año 1999 como fecha de finalización para las solicitudes de roles presentadas en 2017 y 2018, lo que implicaba

que no había ningún control de validación en el sistema para prevenir la introducción de una fecha de finalización anterior a la fecha de la solicitud del rol;

c) Análogamente, en 41 casos, la fecha de inicio introducida estaba entre los años 2026 y 2999, y en 28 casos, entre los años 1900 y 1999;

d) De las 294.219 solicitudes de roles disponibles en Umoja, solo en 1.117 casos se había introducido la cifra de umbral para los roles de adquisición en la columna correspondiente;

e) En 1.252 casos, no está reflejada en los datos la esfera institucional para la que se había ampliado el rol de usuario; por lo tanto, no se podía determinar para qué entidades se había asignado el rol institucional. La Administración indicó que la esfera institucional no era pertinente para casi todos los roles de Umoja; más bien, cuando era necesario especificar la entidad, se utilizaba el campo “entidad” de la derivación del rol. La Junta observó que se debía dar acceso al usuario solo para las dependencias necesarias. Dar acceso a todas las dependencias para casi todas los roles de Umoja permite al usuario realizar transacciones para todas las dependencias, lo cual conlleva riesgos y es innecesario.

110. Dado que el período de validez y la cifra de umbral son vitales para los usuarios en el ejercicio de sus roles y autoridades, es esencial que haya un control de validación de esos datos. Además, se podrán revisar los datos ya recogidos en Umoja para la asignación de derechos de acceso de usuario.

#### **Conflictos de separación de funciones**

111. Se informó a la Junta de que la matriz de separación de funciones estaba incorporada en Umoja para evitar la asignación de roles con conflictos de separación de funciones. El mapeo de la separación de funciones en Umoja preveía cuatro niveles de riesgo: alto, medio, bajo y redundante. El sistema restringía la asignación de derechos de acceso de usuario en los casos de una combinación de dos o más roles de usuario en la categoría de alto riesgo. En otros casos, el sistema alertaba al oficial de enlace de seguridad de un conflicto de separación de funciones. El sistema permitía la asignación después de que el oficial de enlace de seguridad introdujera en el sistema una justificación de dicha asignación.

112. La Junta observó que se habían identificado en el sistema 4.382 solicitudes de roles con conflictos de separación de funciones en diversos niveles de riesgo. En el cuadro 1 se proporciona más información.

#### **Cuadro 1**

#### **Niveles de riesgo de las solicitudes de rol de usuario con conflictos de separación de funciones**

<i>Nivel de riesgo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Redundante</i>	<i>Total</i>
Número de solicitudes de asignación de acceso de usuario	1 093	1 622	1 290	377	4 382

113. Las medidas adoptadas en relación con esos conflictos de separación de funciones fueron las siguientes: las solicitudes de rol de usuario se modificaron, se suprimieron o se mantuvieron pendientes. Se proporciona más información en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Medidas adoptadas en relación con las solicitudes de rol de usuario con conflictos de separación de funciones**

Nivel de riesgo	Bajo			Medio			Alto			Redundante		
	Modificadas	Suprimidas	Pendientes	Modificadas	Suprimidas	Pendientes	Modificadas	Suprimidas	Pendientes	Modificadas	Suprimidas	Pendientes
Número de casos	1 014	11	68	1 136	134	352	920	26	344	169	46	162

114. La Junta observó que estaba pendiente la adopción de medidas en 926 solicitudes de asignación de derechos de acceso de usuario en todos los niveles de riesgo. De esas solicitudes, 597 estaban pendientes desde hacía uno a dos años, 321 desde hacía seis meses a un año y las 8 restantes desde hacía 20 días a 6 meses. Habida cuenta de que las solicitudes de acceso de usuario guardan relación con las actividades cotidianas de la Organización, y de que el sistema ha determinado que las solicitudes mencionadas anteriormente presentan un conflicto de separación de funciones, es necesario examinar los casos pendientes en un plazo de tiempo concreto.

115. La Administración declaró que las solicitudes de derechos de acceso de usuario que no se aprobaban no se asignaban en Umoja. Por lo tanto, no presenta ningún riesgo para Umoja tener solicitudes pendientes con riesgos de separación de funciones porque esas solicitudes no están asignadas en el sistema. La Junta observó que las solicitudes de acceso de usuario guardaban relación con las actividades cotidianas de la Organización y que toda demora indebida en la aceptación de esas solicitudes podía retrasar o afectar el logro del objetivo para el que se solicitaba el rol.

**116. La Junta recomienda que la Administración estudie la posibilidad de preparar un mapa estandarizado de los roles de usuario de Umoja con la función y el tipo de autoridad delegada en el marco de la nueva arquitectura de delegación de autoridad, que requieren un rol particular de Umoja para desempeñar de manera efectiva las funciones delegadas.**

117. La Administración indicó que ya existía un mecanismo sólido para la asignación de derechos de acceso de usuario de Umoja. Los oficiales de enlace de seguridad de Umoja deben comprobar las delegaciones aceptadas, si es necesario, antes de aprobar el acceso a roles de Umoja. Para facilitar ese proceso, la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales ha proporcionado acceso solo de lectura al portal de delegación de autoridad para los oficiales de enlace de seguridad.

118. La Junta observó que no existía un mecanismo de mapeo estandarizado para determinar qué rol de usuario de Umoja debía asignarse en el caso de un título de rol específico o tipo y nivel de autoridad delegada. A falta de una guía estándar en la que se identifiquen los roles delegados que requieren acceso de usuario de Umoja y el correspondiente rol de usuario de Umoja o la combinación de roles que ayudaría a desempeñar la autoridad delegada, es difícil examinar y supervisar la asignación de roles de Umoja para las autoridades delegadas, lo que también crea el riesgo de que diferentes oficiales de enlace de seguridad concedan diferentes roles de usuario o combinaciones de roles de usuario para el mismo tipo y nivel de delegaciones.

**119. La Junta recomienda que la Administración complemente el mecanismo existente de asignación de derechos de acceso de usuario con medidas para otorgar roles de Umoja que requieran delegación de autoridad, a fin de remediar la desconexión entre las delegaciones de autoridad y los roles de usuario en Umoja en casos de delegación rescindida y reflejar el período de validez y el**

**umbral aprobado para las delegaciones y la necesidad de roles de usuario con derechos de acceso global y a todas las entidades.**

**120. La Junta recomienda que la Administración establezca un sólido mecanismo de control interno para asegurar la revocación de roles de usuario de Umoja en el momento de la separación del servicio y la actualización apropiada de los roles de usuario de Umoja cuando ya no se desempeñe la función.**

## **V. Funciones de apoyo**

### **A. Inteligencia institucional**

121. Un importante beneficio cualitativo de Umoja es que las partes interesadas pueden acceder de manera oportuna a la información pertinente. Se prevé que los informes de inteligencia institucional sean un vehículo fundamental para ese flujo de información.

122. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, declaró que se había creado un modelo de gobernanza actualizado para reunir las necesidades y crear, validar y certificar modelos de datos reutilizables. Estos modelos de datos reutilizables certificados estarán disponibles para su uso en toda la Organización bajo el nombre “UNBI Certified Layer” (capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas). El Secretario General también señaló en el informe que, desde mayo de 2019, la labor de recopilación, priorización y delimitación de las necesidades de inteligencia institucional y presentación de informes se había incorporado en la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, que trabaja con los responsables de procesos de Umoja para consolidar y procesar las solicitudes antes de transmitir las al equipo de Umoja para su implementación.

123. El Secretario General señaló además en el informe que una actualización del hardware y software subyacente (HANA), permitía ahora proporcionar datos actualizados en tiempo real para la presentación de informes. También se dispone de nuevos modelos de datos que permiten la creación de herramientas fundamentales. Se prevé que los datos clave de sistemas como Inspira (gestión electrónica de la actuación profesional, contratación electrónica y capacitación) y la información de otras entidades que no forman parte de Umoja se incorporarán a HANA para enriquecer los modelos de datos existentes y proporcionar capacidades adicionales de presentación de informes. Al mismo tiempo, los módulos más recientes de Umoja, como la aplicación de gestión estratégica, también están utilizando capacidades integradas de generación de informes para mejorar la facilidad de acceso a información pertinente en el contexto institucional adecuado.

124. Se informó a la Junta de que en 2019 se habían recibido 21 solicitudes de informes de inteligencia institucional y modelos de datos de diferentes departamentos, de las cuales se habían tramitado 5 solicitudes, 4 aún no se habían atendido, 1 se mantenía en suspenso y las 11 restantes estaban en curso. Los datos de Inspira se suministran a Umoja a través de HR Insight para los informes sobre la dotación de personal; una mayor integración se basará en las prioridades establecidas por el proyecto de la capa certificada de la inteligencia institucional de las Naciones Unidas.

125. En su octavo informe, la Junta subrayó que la reclasificación de la base de datos a SAP HANA y la integración entre SAP Business Warehouse (almacén de datos institucionales de SAP) y SAP HANA permitiría la extracción de datos de diversos módulos o aplicaciones de SAP para su inclusión en HANA, que podrían entonces combinarse, utilizando las capas semánticas, para crear modelos analíticos dentro de

cada pilar funcional o entre distintos pilares funcionales según las necesidades institucionales.

126. La Junta también observó lo siguiente:

a) En el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto se mencionó que Umoja había hecho posible el nuevo sistema de delegación de autoridad al apoyar el desarrollo de nuevos paneles de información sobre la gestión. Sin embargo, el panel de delegación de autoridad se encontraba todavía en una fase temprana de desarrollo;

b) En los tableros de gestión de Umoja no se disponía de un panel de supervisión del desempeño que debía ponerse en marcha en las misiones de mantenimiento de la paz en el cuarto trimestre de 2019 para ofrecer una visión de 360 grados de los programas o marcos y de la supervisión del desempeño, como se indica en el undécimo informe sobre la marcha del proyecto.

**127. La Junta recomienda que la Administración siga adoptando medidas para vincular los datos de otros sistemas clave con el sistema HANA a fin de enriquecer la capacidad de presentación de informes de inteligencia institucional y elaborar paneles para supervisar la delegación de autoridad, de manera limitada en el tiempo y teniendo debidamente en cuenta la seguridad de la información y la protección de los datos.**

128. La Administración aceptó la recomendación.

## **B. Apoyo en la etapa de producción**

129. El Secretario General, en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, indicó que se había diseñado un modelo de apoyo a la producción de tres niveles para lograr la autosuficiencia en cada lugar y proporcionar conocimientos especializados para la pronta solución de incidentes y la satisfacción de las solicitudes de servicios. Se indicó que el primer nivel de apoyo funciona a nivel local con el apoyo de expertos en procesos locales; el segundo nivel, a través del Centro de Apoyo de Umoja en Brindisi (Italia) y el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios que funciona desde Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York; y el tercer nivel, a través del equipo del proyecto Umoja. Cada nivel eleva los incidentes y solicitudes al nivel siguiente, según sea necesario.

130. Se informó a la Junta de que en 2019 se habían registrado 17.818 incidentes y 33.908 solicitudes de servicio. La Junta observó lo siguiente:

a) En 2019 la tasa de resolución de incidentes en el primer nivel había sido del 58 %, frente al 56 % en 2018;

b) El número de solicitudes de servicio fue elevado: 33.908 en 2019, frente a 26.533 en 2018. Se informó a la Junta de que el aumento se debía a las solicitudes de nuevos roles para funcionarios por delegación de autoridad, de conformidad con las reformas de la gestión;

c) No se pudieron rastrear rápidamente en el sistema los datos relativos a la resolución de incidentes y solicitudes de servicio en los niveles 2 y 3 debido a problemas de clasificación de grupos. Se informó a la Junta de que se había presentado una solicitud para añadir un campo con la etiqueta “nivel” que permitiera clasificar los grupos por niveles. El campo “nivel” estaría disponible en el sistema para su uso en el segundo trimestre de 2020;

d) Se comprobó que los casos de incidentes y solicitudes de servicio que estaban pendientes permanecían abiertos durante períodos de tiempo sustancialmente

más largos en casi todas las categorías, a saber, recursos humanos, viajes, finanzas, administración de usuarios, tecnología de la información y comunicaciones. Se informó a la Junta de que los casos que estaban abiertos desde hacía un número considerable de días se referían, en general, a solicitudes de cambio gestionadas por los equipos de nivel 3 de Umoja, que habían modificado su prioridad, y dado que la cartera de solicitudes de cambio se actualizaba continuamente, las solicitudes de escasa urgencia y bajo impacto podían quedar relegadas al final de la lista durante varios años. Sin embargo, la evaluación de esos casos exigía un análisis minucioso por parte de los equipos de nivel 3 responsables de las solicitudes de cambio. Esto indicaba que algunas de las solicitudes pendientes permanecían abiertas durante un número considerable de días sin la debida resolución.

131. La Junta observó que era necesario mejorar el mantenimiento de la base de datos de incidentes y solicitudes de servicio. Además, se necesita una estrategia para equipar y reforzar el apoyo a la producción para el cierre de solicitudes y la resolución de incidentes dentro del plazo previsto, y también para hacer frente a los próximos desafíos tras el despliegue de todas las funciones de la Ampliación 2 de Umoja.

**132. La Junta recomienda que la Administración asegure el fácil seguimiento en el sistema de la resolución de incidentes y solicitudes de servicio en todos los niveles y adopte las medidas necesarias para que todas las solicitudes se cierren dentro del plazo previsto.**

### **C. Programa para la supervisión de las mejoras continuas**

133. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, indicó que se había creado un programa para supervisar las mejoras continuas a fin de garantizar la obtención sostenida de los beneficios de Umoja, que están en correlación directa con la medida en que el sistema funciona de forma óptima, y para asegurar que las funciones administrativas esenciales de la Organización que se apoyan en los procesos de Umoja se pudieran ejecutar de la mejor manera. El enfoque de supervisión tiene por objeto proporcionar constantemente información sobre cuestiones operacionales clave, como el número de actividades realizadas, el número de usuarios participantes, el número de tareas necesarias para concluir una actividad, la duración y el volumen de dichas tareas y las tendencias en el desempeño con respecto a esa actividad, sobre la base de análisis de datos conexos de los usuarios.

134. También afirmó que en 43 de los 51 flujos de trabajo supervisados en los años 2018 y 2019, el número de transacciones efectuadas se había estabilizado en un nivel anual de aproximadamente 3,7 millones de transacciones. De los 41 flujos de trabajo supervisados en los últimos 3 años, 22 procesos funcionan con la máxima eficiencia o se acercan mucho a ella, mostrando una tendencia estable en los últimos años, con una duración sostenida dentro del rango óptimo de menos de 2 días, mientras que 16 flujos de trabajo han mostrado un mejor desempeño.

135. La Junta observó que, aunque el número de flujos de trabajo supervisados para determinar mejoras continuas había aumentado a 51 en 2019, en comparación con 43 en 2018, había algunas incoherencias, como se detalla a continuación:

- a) En la lista de 51 procesos se incluyó un proceso titulado “Sin nombre” que solo tuvo dos transacciones en el año;
- b) Se comprobó que algunos procesos se repetían varias veces, a saber, la expedición y la aprobación de órdenes de compra de la División de Adquisiciones (dos y cuatro veces, respectivamente);

c) En 2019 disminuyó la velocidad de 11 procesos de flujo de trabajo.

136. La Administración indicó que el informe de supervisión había sido elaborado por un equipo del Servicio de Operaciones de Información Financiera, y que partes de ese equipo habían pasado a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, asumiendo nuevas responsabilidades. Por consiguiente, el informe, el análisis posterior y las medidas adoptadas en consecuencia no se han llevado a efecto en la medida prevista en forma de información que pueda traducirse en acciones efectivas. Está por determinar si el informe continuará o evolucionará con un formato diferente impulsado por los responsables de los procesos directamente, por conducto del grupo de mejora de procesos del Departamento de Apoyo Operacional o cualquier otro mecanismo que consideren adecuado.

**137. La Junta recomienda que la Administración establezca una estructura de gobernanza clara para el programa de supervisión de las mejoras continuas, con responsabilidades claramente definidas, y que siga trabajando para identificar procesos institucionales críticos e incluirlos en el programa.**

## D. Capacitación

138. La Asamblea General, en su resolución [73/279](#), reafirmó la importancia de una capacitación eficaz y de alta calidad para la implantación satisfactoria de Umoja, y solicitó al Secretario General que siguiera velando por que el personal directivo superior adoptase un enfoque amplio y sostenido respecto de la capacitación y el desarrollo de la capacidad en sus dependencias y se cerciorase de que todos los usuarios estuvieran debidamente capacitados antes del despliegue de cualquier función del proyecto.

139. El Secretario General, en su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, indicó que la plataforma de aprendizaje en línea iLearn Umoja, puesta en marcha en septiembre de 2018 junto con un portal web, se centraba en gran medida en el autoaprendizaje continuo y en cursos de formación y materiales de aprendizaje modulares y autónomos de fácil acceso, incluidos vídeos de breve duración y una guía del usuario. A 31 de julio de 2019, estaban disponibles 59 cursos sobre la Ampliación 2 de Umoja en seis esferas temáticas, con 1.602 inscripciones. También se indicó que el 90 % de las inscripciones que abarcaban los cursos relativos a los Fundamentos de Umoja, la Ampliación 1 de Umoja y la Ampliación 2 de Umoja eran de aprendizaje por computadora, en comparación con el 74 % el año anterior, lo que mostraba una tendencia alentadora al autoaprendizaje. En mayo de 2019, Umoja lanzó una metodología de encuesta que requería que los estudiantes respondiesen a una encuesta de dos minutos después de terminar cada curso. Se indicó que, al 31 de julio de 2019, habían respondido a la encuesta 702 participantes; el 79 % estuvo de acuerdo en que el curso cumplía los objetivos de aprendizaje establecidos, el 73 % estuvo de acuerdo en que el curso era eficaz para enseñar nuevas aptitudes y conceptos y el 78 % recomendaría iLearn Umoja a sus colegas.

140. A ese respecto, se informó a la Junta de que en 2019 se habían tramitado 28.372 inscripciones en diversos cursos de Umoja, de las cuales 2.104 correspondían a cursos presenciales, 26.018 a cursos de aprendizaje a ritmo personalizado y 235 a aulas virtuales, mientras que 15 inscripciones correspondían a actividades de aprendizaje combinado.

141. En su octavo informe, la Junta observó que aún no se habían iniciado la conversión y migración del material de capacitación existente sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja de Inspira a la nueva plataforma iLearn Umoja. La Junta



observó que no había un plan con plazos concretos para la migración a iLearn Umoja del material de capacitación existente sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. Además, no existía un plan de capacitación general para el número total de cursos de capacitación para las funciones de la Ampliación 2 de Umoja ni un calendario para su disponibilidad en iLearn Umoja en 2020.

142. La Junta también observó que, si bien la encuesta que recogía las opiniones de los estudiantes podía utilizarse para calcular un valor indicativo, no constituía un indicador cualitativo o cuantitativo para evaluar la eficacia de la capacitación impartida. La Administración indicó que, al diseñar e impartir los cursos sobre Umoja, se alentaba a los equipos de capacitación a que utilizaran indicadores cuantitativos y cualitativos para recabar las opiniones de los estudiantes.

**143. La Junta reitera la recomendación de que la Administración prepare un plan de capacitación amplio para el número total de cursos de capacitación que se impartirán en iLearn Umoja para las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y que ponga a disposición todo el material de capacitación en iLearn Umoja.**

**144. La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para elaborar y utilizar herramientas que permitan evaluar si el estudiante puede utilizar de manera efectiva las funciones de Umoja después del programa de capacitación.**

145. La Administración aceptó las recomendaciones, pero indicó que tenía previsto terminar de elaborar un nuevo programa combinado de recursos humanos para el final de 2021. La conversión, migración o rediseño del material de capacitación para otros pilares está sujeta a los resultados del análisis que se está realizando sobre la realineación de funciones, responsabilidades y recursos. Además, el plan de capacitación de la Ampliación 2 de Umoja se ha preparado sobre la base del plan de trabajo de 2020 y es objeto de seguimiento con miras a su finalización para el final de 2020. A fin de ayudar al personal de las Naciones Unidas a aprender las funciones de Umoja para realizar transacciones institucionales, los cursos de capacitación de Umoja se mejorarán aún más aplicando tecnologías de aprendizaje electrónico y asignando mentores al personal para mejorar la transferencia de conocimientos.

## **VI. Estudio de viabilidad de Umoja**

### **A. Obtención de beneficios**

146. En su resolución [73/279](#), la Asamblea General reiteró su solicitud al Secretario General de que, en la elaboración de planes realistas de obtención de beneficios para las entidades que adoptaran Umoja, utilizase una metodología común y proporcionase detalles sobre los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos y sobre los supuestos y procesos que subyacían al proceso de obtención de beneficios, y que informase al respecto a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo cuarto período de sesiones.

147. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, el Secretario General indicó que se estaba elaborando un plan de obtención de beneficios de Umoja. Indicó también que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión había sido designada como dependencia de coordinación responsable de supervisar el proceso de obtención de beneficios, recabar la participación de interesados de las diversas dependencias y divisiones y hacer un seguimiento continuo. En su undécimo informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General indicó que la reciente publicación del marco de gestión de los beneficios bajo el título “Unidos para la reforma” representaba una oportunidad para

que el proyecto Umoja examinase rápidamente el plan de obtención de beneficios, lo mejorase y alinease con el nuevo marco, y luego lo transfiriese a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales para su implementación.

148. La Junta recomendó en su octavo informe que se finalizase el plan de obtención de los beneficios de Umoja con carácter prioritario y que la División responsable comenzase a trabajar en la medición de la obtención de los beneficios de todas las fases del proyecto que se habían ejecutado. La Junta observó que el plan de obtención de beneficios aún no se había presentado al Comité Directivo de Umoja y que aún no se había formado el Grupo de Trabajo sobre Beneficios<sup>6</sup>.

**149. La Junta recomienda que se constituya el Grupo de Trabajo sobre Beneficios para que comience a trabajar en la obtención de beneficios para todas las fases lo antes posible y que se revisen los plazos del plan de obtención de beneficios para evaluar si los beneficios de la Ampliación 2 de Umoja pueden evaluarse según lo previsto en los plazos establecidos.**

150. La Administración aceptó las recomendaciones, pero respondió que el director del proyecto había preparado el plan de obtención de beneficios y le había dado su visto bueno. El plan también se presentará al Comité Directivo y a la Quinta Comisión.

## **B. Costo total de propiedad**

151. El costo total de propiedad es un cálculo exhaustivo de los gastos interinstitucionales en tecnología de la información y gastos de otra índole a lo largo del tiempo. En el caso de la tecnología de la información, el costo total abarca la adquisición, la gestión y el soporte de equipos y programas informáticos, las comunicaciones, los gastos relacionados con los usuarios finales y el costo de oportunidad por tiempo de inactividad, capacitación y otras pérdidas de productividad.

152. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, el costo total de propiedad estimado se revisó al alza, pasando de 1.402 millones de dólares en 2017 a 1.414 millones de dólares en 2018. En el undécimo informe sobre la marcha del proyecto, se indicó que el costo total de propiedad estimado había aumentado de 1.414 millones de dólares en 2018 a 1.429 millones de dólares en 2019. En el cuadro 3 se proporciona más información.

---

<sup>6</sup> El Grupo de Trabajo sobre Beneficios de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión será la dependencia responsable de determinar, evaluar y supervisar el proceso de obtención de beneficios.

**Cuadro 3**  
**Costo total de propiedad**

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales</i>		<i>Undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales</i>	
	<i>Periodo</i>	<i>Monto (dólares de los EE. UU.)</i>	<i>Periodo</i>	<i>Monto (dólares de los EE. UU.)</i>
Costos directos (Umoja)	2008-2019	543 741 600	2008-2020	566 385 611
	2013-2018	127 034 077	2013-2019	144 150 496
Costos indirectos			2020-2030	38 693 696
	2019-2023	19 000 000		
Costos de capacitación	2013-2018	77 849 752	2013-2019	83 195 065
			2020-2030	4 221 044
Costos de mantenimiento	2016-2019	118 600 000	2016-2019	79 349 102
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	513 771 016
<b>Total</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 414 225 429</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 429 766 030</b>

153. La Junta observó que, en el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, se indicaba que se había actualizado el costo total de propiedad, teniendo en cuenta en la medida de lo posible las observaciones de la Junta.

154. La Junta observó que había margen para mejorar la estimación del costo total de propiedad, como se indica a continuación.

#### **Costos directos**

155. Los costos directos se refieren a costos relacionados con puestos, otros gastos de personal (puestos de personal temporario general), consultores y expertos, viajes de funcionarios (técnicos de Umoja), servicios por contrata, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales. En su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, el Secretario General estimó los costos directos en 566,385 millones de dólares para el período 2008-2020, sobre la base de la adición de las necesidades de recursos previstas de 35,378 millones de dólares para 2020 (después de ajustar el saldo no utilizado de 12,734 millones de dólares correspondiente a 2019) para la ejecución del proyecto Umoja en todos los respectos a más tardar en diciembre de 2020.

156. Se informó a la Junta de que el apoyo técnico de nivel estable (posterior a la estabilización) para Umoja requeriría un equipo especializado con la debida preparación para prestar apoyo a todas las tecnologías y funciones que abarcaba Umoja. Por lo tanto, se ha pensado que se conservarán 72 puestos para integrar el equipo especializado que prestará apoyo a Umoja. Sin embargo, las necesidades de recursos por valor de 22,644 millones de dólares para 2020 se incluyeron en los cálculos de los costos directos y no se incluyó ninguna estimación de los costos de esos puestos después de 2020 en ninguna parte de los cálculos del costo total de propiedad.

157. La Administración indicó que las cifras correspondientes a 2021 y 2022 eran solo estimaciones internas preliminares de los posibles costos, dado que el proyecto ha venido preparando y actualizando sus estimaciones con un horizonte plurianual, aunque solo se le exigía presentar planes de recursos anuales en cada informe sobre la marcha del proyecto. Los recursos para el equipo de Umoja, aunque no es un proyecto, se incluirán en el presupuesto por programas, pudiendo asignarse una parte

a otras fuentes presupuestarias en función de lo que decida la Asamblea General. La Administración indicó además que los costos estimados del equipo se incluían en el cálculo de los costos anuales de mantenimiento, que podrían volver a evaluarse a la luz de las novedades que surgieran.

158. No obstante, la Junta observó que el costo de mantenimiento previsto para el período 2020-2030 se basaba en una extrapolación a razón del 8 % del presupuesto de mantenimiento previsto para 2020, que no incluía ningún costo directo relacionado con el equipo de Umoja. Por lo tanto, el costo estimado del equipo del proyecto Umoja después de 2020 no se ha incluido en el cálculo del costo total de propiedad.

### **Costos indirectos**

159. Los costos indirectos se refieren a los gastos en que incurren los departamentos para facilitar la disponibilidad operacional, que incluyen actividades como la limpieza y el enriquecimiento de los datos, las pruebas de los usuarios y la coordinación de la implantación. En su undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, el Secretario General informó de que los costos indirectos en el período 2013-2019 ascendían a 144,150 millones de dólares; los costos estimados para el período 2020-2030 fueron de 38,693 millones de dólares.

160. La estimación de los costos indirectos se basaba en los costos estándar aplicados al personal con arreglo a sus funciones en la implantación, de modo que a cada función se le asignaban una categoría o nivel indicativo y los meses-persona representativos equivalentes a tiempo completo para la cantidad estimada de tiempo dedicado a la implantación. La Junta observó que había un error en la aplicación de los costos estándar comunes que afectaba al cálculo de los costos indirectos de las mejoras continuas para 2019, que se habían subestimado en 339.500 dólares. En consecuencia, los costos indirectos previstos para el período 2020-2030 se subestimaron en 1,79 millones de dólares.

161. La Administración reconoció los errores en los cálculos relativos a las mejoras continuas.

### **Costos de capacitación**

162. En el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Administración calculó que los gastos de capacitación para el período 2013-2019 ascenderían a 83,195 millones de dólares y los gastos de capacitación estimados para el período 2020-2030 ascenderían a 4,221 millones de dólares.

163. La Junta observó que las previsiones sobre el costo de la capacitación se basaban en un modelo de caída del 15 %, según el cual las inscripciones en cursos dirigidos por instructores disminuirían, mientras que las inscripciones en cursos de aprendizaje por computadora y de aprendizaje combinado aumentarían en un 15 % en el período 2020-2030.

164. La Junta observó que los gastos de capacitación estimados en 4,221 millones de dólares se habían calculado sobre la base del costo medio mensual en lugar del costo medio anual, lo que había dado lugar a una subestimación de 77,423 millones de dólares. Además, los gastos de capacitación previstos no incluían los gastos estimados de los viajes relacionados con la capacitación.

165. La Administración indicó que el proyecto había examinado los supuestos y parámetros del cuadro de capacitación, teniendo en cuenta el error mencionado, y que sus parámetros se habían reajustado (tipo de instrucción, modelo de caída aplicado), añadiéndose los viajes anuales relacionados con la capacitación, y habían sido

revisados por la Dirección. La Administración también indicó que el costo de la capacitación que implicaba viajes se había estimado, de manera conservadora, en el 40 % del costo de la capacitación dirigida por un instructor. En consecuencia, se proporcionó una estimación revisada de la capacitación con un costo total de 28,44 millones de dólares para el período 2020-2030.

166. La Junta observó que la Administración había modificado los supuestos en que se basaba la preparación de las estimaciones para el undécimo informe sobre la marcha del proyecto y había estimado tasas de caída más elevadas en el método dirigido por un instructor, el método combinado y el método de aprendizaje por computadora, así como en el costo mensual estimado de los tres tipos de capacitación.

167. La Junta observó que, incluso utilizando la metodología revisada como base para el cálculo de los gastos estimados de capacitación, el costo total de propiedad se subestimaba en 24,22 millones de dólares.

### **Costos de mantenimiento**

168. En el undécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Administración calculó que los costos reales de mantenimiento para el período 2016-2019 ascendían a 79,349 millones de dólares y los costos de mantenimiento previstos para el período 2020-2030 ascendían a 513,771 millones de dólares. La estimación se basaba en el proyecto de presupuesto para 2020 de 30,865 millones de dólares, con una nueva extrapolación a razón del 8 % para el período 2021-2030.

169. La Junta observó que la estimación detallada de los costos previstos para 2020 incluía una provisión para crecimiento orgánico relacionado con las licencias de SAP de 1 millón de dólares. Sin embargo, se informó a la Junta de que la Administración había podido controlar ese crecimiento orgánico y que la provisión presupuestaria adicional para ese fin no era necesaria.

170. La Junta también observó que la estimación detallada de los gastos de mantenimiento previstos para 2020 incluía 86.700 dólares en 2020 para licencias adicionales resultantes de la auditoría de SAP, que se basaba en una consignación presupuestaria de 85.000 dólares para 2019. No obstante, se informó a la Junta de que no se había efectuado ningún pago por licencias adicionales durante 2019 como resultado de la auditoría de SAP.

171. La Junta observó que la inclusión de esas estimaciones en el cálculo de los costos de mantenimiento previstos había dado lugar a una sobreestimación del costo total de propiedad.

**172. La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para corregir los errores de cálculo y estimación de los diferentes componentes de los costos directos e indirectos y, en consecuencia, vuelva a examinar el monto del costo total de propiedad que se presentará a la Asamblea General en el próximo informe sobre la marcha del proyecto.**

## **VII. Plan de integración**

173. En su resolución [73/279](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que lograra los objetivos del proyecto e hiciera efectiva su plena ejecución a más tardar en diciembre de 2019, y también solicitó al Secretario General que, en el contexto de su siguiente informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales, presentase un plan detallado para la incorporación del equipo de

Umoja en la Secretaría, incluidas medidas para asegurar un modelo operativo sostenible del proyecto Umoja.

174. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en su informe relativo al undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/74/7/Add.17), observó que el informe del Secretario General no incluía el plan detallado de integración solicitado por la Asamblea General, y recomendó que esta solicitara al Secretario General que incluyera en su duodécimo informe sobre la marcha de los trabajos un plan detallado para la incorporación del equipo de Umoja en la Secretaría, a fin de asegurar un modelo operativo sostenible del proyecto Umoja. La Asamblea hizo suya esa recomendación en su resolución 74/263.

175. También se informó a la Junta de lo siguiente:

a) La Administración había propuesto presentar el plan de incorporación en el duodécimo informe sobre la marcha del proyecto, en lugar del undécimo, por las siguientes razones:

i) Los cambios introducidos como parte de la reforma de la gestión con efecto a partir del 1 de enero de 2019 habían ofrecido nuevas oportunidades para el modelo de apoyo a Umoja de nivel estable;

ii) Tanto el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión como el Departamento de Apoyo Operacional ofrecían capacidad institucional para las funciones de nivel estable que valía la pena evaluar y aprovechar;

b) La principal consideración para el plan de incorporación sería asegurar que el equipo básico del proyecto Umoja tuviera la capacidad adecuada para diseñar, construir y mantener el sistema y ser el integrador de sistemas *de facto*. Se esperaba que el equipo “se trasladara y se repartiera” entre las dependencias orgánicas, según procediese;

c) El número de puestos de plantilla propuestos para la incorporación para el final de 2020 era de 72. El número de puestos de personal temporario general que se proponía retener para el final de 2020 se estimaba en 23. El número de contratistas que se proponía retener para el final de 2020 se estimaba en 25;

d) Entre las principales dependencias orgánicas en las que se está estudiando la posibilidad de incorporar los puestos de plantilla, el personal temporario general y los contratistas figuran las siguientes:

i) La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Cumplimiento de la Gestión: se están llevando a cabo consultas y evaluaciones para ajustar la base de recursos existente de Umoja y la División (especialmente personal), a fin de incorporar gradualmente las funciones a partir de 2020;

ii) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones: se está evaluando la situación futura del apoyo al mantenimiento de la infraestructura y el equipo informático, y para determinar si alguno de los recursos de personal temporario general o por contrata de Umoja tendrá que pasar a la Oficina o si se puede preservar la actual relación de trabajo entre Umoja y la Oficina.

176. La Junta subrayó su opinión sobre el plan de incorporación en su octavo informe y sigue opinando que es importante que el plan de incorporación se finalice y se presente a la Asamblea General lo antes posible. La Junta sigue opinando que el proceso de planificación de la incorporación debería incluir el aspecto de la sinergia con las funciones que ya se han incorporado para asegurar una estructura de apoyo robusta, flexible y eficaz de la Ampliación 2 de Umoja después de la incorporación.

177. La Junta reitera la recomendación de que la Administración dé prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de incorporación de Umoja. La Junta también recomienda que el plan de incorporación se presente a la Asamblea General en el próximo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

178. La Junta también reitera la recomendación de que en el plan se identifique una estructura de apoyo de Umoja robusta, flexible y eficaz después de la integración de Umoja y se atienda a las necesidades de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, apoyo a la producción, mejoras continuas y desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones.

## VIII. Agradecimientos

179. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal la Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad y el Director del Proyecto, junto con el personal a su cargo.

*(Firmado)* Kay **Scheller**  
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania y  
Presidente de la Junta de Auditores

*(Firmado)* Rajiv **Mehrishi**  
Contralor y Auditor General de la India  
(Auditor Principal)

*(Firmado)* Jorge **Bermúdez**  
Contralor General de la República de Chile

## Anexo

## Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
1	2013	<a href="#">A/68/151</a>	16	La Junta recomienda que la Administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan 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 información mejorada	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección del proyecto Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado al Comité Directivo de Umoja, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
2	2013	<a href="#">A/68/151</a>	26	La Junta recomienda que la Administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) el estado actual del desempeño operacional en cada dependencia institucional en cuanto a tiempo, costo y calidad; b) el nivel de desempeño futuro que deberá lograrse después de la implementación; c) el enfoque y la inversión necesarios para alcanzar el objetivo de desempeño en el futuro; y d) la forma en que se medirán los beneficios que se logren y se informará sobre ellos	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección de Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado al Comité Directivo de Umoja, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
3	2016	<a href="#">A/71/180</a>	Resumen, 23 c)	La Junta recomienda que la Administración vele por que las dependencias institucionales reciban apoyo en la aplicación de la nueva metodología desarrollada para determinar y aprovechar los beneficios derivados de la mejora de los métodos de trabajo; esto	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección de Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado al Comité Directivo de Umoja, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		



Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
				debería incluir la posibilidad de 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						
4	2016	<a href="#">A/71/180</a>	Resumen, 23 e)	La Junta recomienda que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y los responsables de los procesos elaboren planes detallados para la incorporación sistemática de Umoja y soliciten la aprobación de los fondos necesarios en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea General	Aplicada parcialmente. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha terminado de incorporar los componentes de Umoja relacionados con la tecnología de la información (equipo informático, apoyo de nivel 1, etc.) y cada área de actividad está actualmente añadiendo capacidad (pruebas, apoyo de nivel 2B, etc.) En el duodécimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales se presentará un nuevo modelo de financiación que ya se explicó parcialmente en el undécimo informe sobre la marcha del proyecto	Dado que la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación			X	
5	2017	<a href="#">A/72/157</a>	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 el informe institucional estándar	Desde mayo de 2019, la labor de recopilación, priorización y delimitación de las necesidades de inteligencia institucional y presentación de informes se ha incorporado en la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
6	2017	<a href="#">A/72/157</a>	71	La Junta también recomienda que se congele el plan actualizado de obtención de beneficios, una vez aprobado por la Asamblea General, para que sirva de referencia en el seguimiento de la obtención de los beneficios futuros que generará el uso de Umoja	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección de Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado al Comité Directivo de Umoja, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
7	2017	<a href="#">A/72/157</a>	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	Aplicada totalmente. Tras el examen interno y su aprobación, la División de Adquisiciones y la Oficina de Asuntos Jurídicos están ultimando las cláusulas y condiciones. Se espera que esta labor concluya para mediados de febrero de 2020.  Corresponde al Departamento de Apoyo Operacional aplicar esta recomendación	Dado que se están adoptando medidas, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
8	2018	<a href="#">A/73/169</a>	38	La Junta recomienda que: a) La Administración elabore un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se haga hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios; b) La Administración mantenga documentación adecuada que respalde el cómputo de las cifras de los beneficios cuantitativos; c) La Administración designe a una división o dependencia que	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección de Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado al Comité Directivo de Umoja, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
				actúe como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, que se encargaría de i) supervisar el proceso de obtención de beneficios, ii) dialogar con las partes interesadas de las diversas dependencias y divisiones y iii) realizar una labor de seguimiento continuo						
9	2018	<a href="#">A/73/169</a>	57	La Junta recomienda que la Administración complete la actividad de limpieza antes de que comience la certificación anual de la asistencia	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que se están adoptando medidas, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
10	2018	<a href="#">A/73/169</a>	61	La Junta recomienda que la Administración analice los saldos negativos detectados por la Junta para cada tipo de licencia y rectifique el módulo de gestión del capital humano de Umoja mediante solicitudes de cambio, según proceda	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que se están adoptando medidas, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
11	2018	<a href="#">A/73/169</a>	71	La Junta recomienda que se revisen las clases de activos para cerciorarse de que los equipos similares se clasifiquen en las mismas clases de activos	La Administración indicó que se estaban manteniendo conversaciones con la empresa sobre los efectos de este cambio Se está redactando una solicitud de cambio	Dado que se están adoptando medidas, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
12	2018	<a href="#">A/73/169</a>	85	La Junta recomienda que la Administración vele por que los oficiales de enlace de seguridad lleven a cabo exámenes obligatorios de la concesión de derechos de acceso a los usuarios y los documenten adecuadamente con la periodicidad que determinen los responsables de procesos de Umoja	De conformidad con el mandato de la oficina de enlace de seguridad de Umoja, los oficiales de enlace de seguridad realizan exámenes de los derechos de acceso de los usuarios. Se realizó un ejercicio de limpieza	Se constató que había empleados separados, jubilados o inactivos que tenían acceso a Umoja Por consiguiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
13	2018	<a href="#">A/73/169</a>	86	La Junta recomienda también que la Administración adopte medidas para velar por que se suspenda el acceso continuado a Umoja de todos los empleados jubilados y separados del servicio y se instaure una política que regule el acceso continuado de los empleados separados del servicio a las funciones de autoservicio, según proceda	Se llevó a cabo un ejercicio de limpieza, seguido de la publicación de la guía trimestral de validación de acceso de los oficiales de enlace de seguridad	Había casos de empleados separados y jubilados que tenían acceso a Umoja. Por consiguiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
14	2018	<a href="#">A/73/169</a>	94	La Junta recomienda que la Administración vele por que se asigne una única cuenta de usuario a cada funcionario	La Administración solicita que se dé por aplicada esta recomendación dado que se realizó un ejercicio de limpieza en el que se desactivaron todas las identidades duplicadas conocidas. Tras un cuidadoso examen de la causa, se ha determinado que Umoja solo puede “reaccionar” a identidades duplicadas mediante una vigilancia periódica. Una vez creada una identidad de Unite, esta se envía al módulo de gestión de identidad de SAP, y entonces ya es demasiado tarde para evitar la generación de una identidad duplicada en Umoja	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			
15	2018	<a href="#">A/73/169</a>	95	La Junta recomienda también que se desactive inmediatamente una de las dos cuentas de usuario asignadas actualmente a algunos funcionarios	La Administración solicita que se dé por aplicada esta recomendación dado que se realizó un ejercicio de limpieza en el que se desactivaron todas las identidades duplicadas conocidas. Tras un cuidadoso examen de la	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación</i>	<i>Aplicada parcialmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
16	2018	A/73/169	109	<p>La Junta recomienda que:</p> <p>a) Los responsables de procesos de Umoja suspendan los roles conflictivos que ya están asignados;</p> <p>b) Los responsables de procesos de Umoja automaticen las reglas de separación de funciones en la aplicación de concesión de derechos de acceso a los usuarios;</p> <p>c) Se establezca un procedimiento estándar para examinar periódicamente los conflictos documentados que hayan sido autorizados por los jefes institucionales pertinentes. La capacidad de sustraerse a las reglas de separación de funciones debe documentarse y controlarse por medio de exámenes periódicos</p>	<p>causa, se ha determinado que Umoja solo puede “reaccionar” a identidades duplicadas mediante una vigilancia periódica. Una vez creada una identidad de Unite, esta se envía al módulo de gestión de identidad de SAP, y entonces ya es demasiado tarde para evitar la generación de una identidad duplicada en Umoja</p> <p>a) Se ha realizado un ejercicio de limpieza para revocar derechos de acceso de usuario de Umoja;</p> <p>b) Se han automatizado las normas de separación de funciones. En toda solicitud formulada en la aplicación de asignación de derechos de acceso se comprobará si existen conflictos comparándola con el cuadro de normas. En caso de conflicto, la solicitud puede mantenerse únicamente si se incluye una observación que justifique la aprobación. Las observaciones se registran en la solicitud;</p> <p>c) Se está elaborando un nuevo informe que los oficiales de enlace de seguridad pueden utilizar para el examen periódico de infracciones de la separación de funciones</p>	<p>Dado que se han adoptado medidas, se considera que se han aplicado las recomendaciones a) y b).</p> <p>En cuanto a la recomendación c), dado que se están adoptando medidas, se considera que la recomendación está en vías de aplicación</p>			X	

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
17	2018	<a href="#">A/73/169</a>	117	La Junta recomienda que se apliquen cuanto antes todas las medidas viables que figuran en el informe sobre el ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre y que se repita el ejercicio de simulación del plan actualizado de recuperación en casos de desastre una vez que se hayan migrado los equipos, a fin de garantizar la recuperación de Umoja en casos de desastre	Aplicada parcialmente. Se han aplicado todas las lecciones aprendidas del ejercicio de recuperación de desastres realizado en 2017, excepto dos. Las dos restantes están a punto, pero deben finalizarse más cerca del comienzo del ejercicio real de recuperación en caso de desastre. El ejercicio se llevará a cabo en coordinación con las áreas institucionales y está previsto que tenga lugar en el segundo trimestre de 2020	Se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
18	2018	<a href="#">A/73/169</a>	150	La Junta recomienda que se dé prioridad a la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas de diversos módulos, junto con las novedades de la Ampliación 2 de Umoja, y que esto se haga sin demora	Todo el trabajo en el proyecto Umoja se prioriza sobre la base de los entregables de la Ampliación 2 de Umoja. El programa de la capa semántica de inteligencia institucional se ha transferido a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en el marco de la reforma de la gestión. Se ha establecido un nuevo proceso de priorización, desarrollo y puesta en marcha. Se pueden hacer demostraciones sobre la forma en que se despliegan ahora las visualizaciones y los informes estándar. Con respecto al desarrollo de Ampliación 2 de Umoja, el panel de la aplicación de	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación</i>	<i>Aplicada parcialmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
19	2018	<a href="#">A/73/169</a>	158	La Junta recomienda que la Administración establezca un objetivo de tasa de resolución en el primer nivel y un plan de acción para alcanzar dicho objetivo dentro de un plazo razonable	gestión estratégica es un ejemplo de cómo la función de la Ampliación 2 de Umoja se está desplegando en relación con la nueva capa semántica de HANA  La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Aún no se ha adoptado la medida recomendada y se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
20	2018	<a href="#">A/73/169</a>	164	La Junta recomienda que la Junta de Control de Cambios examine las solicitudes de cambio pendientes desde hace más de un año en un plazo razonable	Como parte del proyecto de migración de la gestión de las solicitudes de cambio de SAP (ChaRM), en virtud del cual la Junta de Control de Cambios dejó de utilizar el proyecto de solicitudes para la Junta de Control de Cambios basado en Jira, todas las solicitudes abiertas para la Junta Control de Cambios, independientemente de cuando se originaran, fueron examinadas sistemáticamente por los responsables funcionales de Umoja junto con sus homólogos institucionales. Sobre la base de ese examen, se crearon las solicitudes de cambio de ChaRM. El proyecto de solicitudes para la Junta de Control de Cambios ha sido retirado	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
21	2018	<a href="#">A/73/169</a>	166	La Junta recomienda que cuando se realice el examen inicial, se establezca un orden de prioridades para las solicitudes de cambio y se determinen las fechas previstas para la implementación efectiva	Con la puesta en marcha del ChaRM, los campos de “prioridad” y “vencimiento” (la fecha en que el cambio debe estar en producción) son rellenados por el solicitante, que normalmente es una contraparte institucional funcional. Además, el nuevo proceso cuenta con un “administrador de cambios” cuya responsabilidad, en el examen inicial de la solicitud de cambio, consiste en asegurar que la fecha de “vencimiento” sea alcanzable, teniendo en cuenta la complejidad del desarrollo y el volumen de trabajo del equipo de desarrollo, y también la prioridad desde la perspectiva institucional. A medida que el proyecto ChaRM madura con los aspectos de gestión del cambio de la aplicación del nuevo sistema, la Junta de Control de Cambios ahora también toma nota de la “prioridad” y la fecha de “vencimiento” y, cuando algo le preocupa, pregunta al administrador de cambios	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			
22	2018	<a href="#">A/73/169</a>	168	La Junta recomienda que se dé prioridad a las solicitudes de cambio obligatorias desde el punto de vista operacional y a las que guardan relación directa con una posible obtención de	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		



Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
				beneficios, siempre y cuando no afecten los entregables del proyecto de Ampliación 2 de Umoja, para velar porque se realicen mejoras continuas en el sistema Umoja						
23	2018	<a href="#">A/73/169</a>	173	La Junta recomienda que en el plan de transición para la integración de Umoja se sigan teniendo en cuenta los posibles efectos de las reformas del Secretario General, el calendario de implantación de la Ampliación 2 y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
24	2019	<a href="#">A/74/153</a>	20	La Junta recomienda que el Comité de Gobernanza siga prestando atención a la evolución del proyecto, examine y supervise periódicamente las principales cuestiones relacionadas con la ejecución del proyecto y desempeñe un papel de liderazgo proactivo en la dirección del proyecto hasta su conclusión	Aplicada totalmente	Dado que se sigue observando la existencia de un problema similar, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
25	2019	<a href="#">A/74/153</a>	28	La Junta recomienda que la Administración prepare planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas, y los supervise para ayudar a la finalización de los proyectos según lo previsto	Aplicada totalmente	Dado que se sigue observando la existencia de un problema similar, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
26	2019	<a href="#">A/74/153</a>	50	La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos para el logro del despliegue completo de Umoja (teniendo en cuenta los procesos, la función de aplicación, la entidad y su integración prevista) antes del 31 de diciembre de 2019, y aplique estrategias de mitigación apropiadas	No se ha recibido respuesta	Dado que el proyecto no había concluido al 31 de diciembre de 2019 y que la Asamblea General prorrogó el plazo hasta el 31 de diciembre de 2020, y dado que se observaron problemas similares durante la presente auditoría, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
27	2019	<a href="#">A/74/153</a>	51	La Junta recomienda que la Administración tome medidas para evaluar el impacto (incluido el impacto financiero) de las interfaces que se integrarán con Umoja	Se ha evaluado dicho impacto en relación con los 21 sistemas no de SAP en producción que tienen interfaz con Umoja. SAP confirma, de acuerdo con la auditoría anual de la licencia, que Umoja no infringe ningún acuerdo de licencia. Cada interfaz se ha evaluado individualmente y se ha estipulado que el impacto de las licencias está cubierto con las licencias existentes	La evaluación aún no ha concluido, como se subraya en el presente informe. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
28	2019	<a href="#">A/74/153</a>	52	La Junta recomienda que la Administración examine las deficiencias detectadas de la preparación institucional y adopte medidas para subsanar oportunamente estas deficiencias	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
29	2019	<a href="#">A/74/153</a>	53	La Junta recomienda que la Administración determine los riesgos relacionados con la instalación de IBP en la nube con respecto a los datos, el hospedaje y la jurisdicción de la legislación aplicable, con carácter prioritario, complete las negociaciones en curso y adopte medidas oportunas para desplegar el calendario previsto de SCM	Aplicada totalmente	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación</i>	<i>Aplicada parcialmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
30	2019	<a href="#">A/74/153</a>	68	La Junta recomienda que la Administración adopte las medidas adecuadas para llenar sin demora las plazas vacantes y proporcionar capacitación adecuada a los nuevos funcionarios para ayudar a hacer frente a las complejidades de la ejecución de los proyectos	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
31	2019	<a href="#">A/74/153</a>	69	La Junta recomienda que la Administración siga proporcionando los niveles requeridos de apoyo al fomento de la capacidad del personal del equipo del proyecto para alcanzar el objetivo de reducir en la medida de lo posible la necesidad de recurrir a consultores	El proyecto Umoja confía en que su plan estratégico plurianual seguirá avanzando con éxito hacia el logro del objetivo de una organización de nivel final, según el mandato de la Asamblea General: un equipo con una capacidad autónoma óptima y una estructura de costos sostenible  El resultado financiero de la capacidad autónoma y la estructura de costos sostenible se refleja en la significativa reducción de los gastos en comparación con 2015-2016, mientras aún continúa la implantación de los subproyectos de la Ampliación 2 de Umoja. En 2019, la tendencia de los gastos estaba avanzando a la baja según lo previsto, y los gastos en concepto de servicios por contrata seguían reduciéndose progresivamente.  Para 2020, el proyecto continúa con sus planes de múltiples niveles para lograr	Dado que están vacantes importantes plazas del equipo del proyecto, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
					una mayor reducción como en 2017-2019, y reducir aún más los gastos en concepto de servicios por contrata					
32	2019	A/74/153	70	La Junta recomienda que la Administración planifique y programe la capacitación para optimizar el tiempo disponible del equipo del proyecto y planificar la separación de las funciones delineadas para el apoyo a la producción del nivel 3 y las funciones para el futuro despliegue, a fin de aliviar la presión sobre los recursos disponibles	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
33	2019	A/74/153	81	La Junta recomienda que la Administración examine los requisitos institucionales para presentar las facturas mediante el proceso de carga de archivos y los tipos de cuentas por pagar y limite el número de usuarios que pueden utilizar este proceso a fin de garantizar que se aprovechen todos los beneficios de la función de triple conciliación	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
34	2019	A/74/153	82	La Junta recomienda que la Administración automatice la ejecución de la propuesta de pago principal en Umoja y reduzca al mínimo las excepciones para la ejecución de propuestas de pago <i>ad hoc</i> que puedan resultar necesarias	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
35	2019	A/74/153	83	La Junta recomienda que la Administración examine los datos maestros de los detalles bancarios para detectar y corregir los casos de múltiples proveedores asociados con la misma cuenta bancaria, en caso necesario	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
36	2019	<a href="#">A/74/153</a>	84	La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para reducir al mínimo las intervenciones manuales en la interfaz de Umoja-SWIFT para garantizar la transición fluida de los formatos de los mensajes estructurados	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
37	2019	<a href="#">A/74/153</a>	112	La Junta recomienda que la Administración aproveche la mayor capacidad para presentar informes de inteligencia institucional enriquecidos que puedan combinar los datos entre pilares funcionales y aplicaciones	El programa de la capa semántica de inteligencia institucional se ha transferido a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en el marco de la reforma de la gestión. Se ha establecido un nuevo proceso de priorización, desarrollo y puesta en marcha. Se pueden hacer demostraciones sobre la forma en que se despliegan ahora las visualizaciones y los informes estándar	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada	X			
38	2019	<a href="#">A/74/153</a>	113	La Junta recomienda que la Administración defina y apruebe plazos para los procesos que se han estabilizado a fin de lograr la resolución en el primer nivel y la tasa global de resolución de los incidentes y las solicitudes de servicios en el primer nivel	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
39	2019	<a href="#">A/74/153</a>	114	La Junta recomienda que la Administración determine las transacciones críticas no incluidas en el programa de supervisión de las mejoras continuas y adopte medidas adecuadas para supervisar su desempeño	La Administración afirmó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
40	2019	<a href="#">A/74/153</a>	115	La Junta recomienda que la Administración prepare un plan de convergencia de todo el material de capacitación sobre una plataforma común. La Junta también recomienda que la Administración prepare y despliegue un plan global y materiales de capacitación para las funciones ulteriores de la Ampliación 2 de Umoja	La Administración indicó que la recomendación se había aplicado parcialmente	Dado que, según ha indicado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
41	2019	<a href="#">A/74/153</a>	121	La Junta recomienda que se finalice el plan de obtención de los beneficios de Umoja con carácter prioritario y la División responsable comience a trabajar en la medición de la obtención de los beneficios de todas las fases del proyecto que se han ejecutado	El plan de obtención de beneficios de Umoja fue finalizado y aprobado por la dirección del proyecto Umoja en 2019 y se puso a disposición de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales en enero de 2020	Está pendiente la adopción de medidas, dado que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales aún no ha iniciado la labor sobre la obtención de beneficios. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
42	2019	<a href="#">A/74/153</a>	144	La Junta recomienda que la Administración vuelva a evaluar las estimaciones de los costos indirectos teniendo en cuenta un costo estándar uniforme para todos los responsables de procesos, evitando los errores de cálculo y teniendo en cuenta la base de referencia correcta para introducir mejoras de manera continua	Todos los costos se estandarizaron en los cálculos de los costos indirectos, tal como se presentan en el undécimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Debido a un descuido, hubo un error en una sola celda de una hoja de Microsoft Excel, que ha sido corregido y se reflejará como tal en el duodécimo informe sobre la marcha del proyecto	La adopción de medidas aún no ha concluido, como indican los errores señalados en el presente informe. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
43	2019	<a href="#">A/74/153</a>	145	La Junta recomienda que la Administración elabore e incluya los costos de capacitación para el período comprendido entre 2019	Los costos de capacitación para el período 2019-2030 se presentaron en el undécimo informe sobre la	La adopción de medidas aún no ha concluido, como indican los errores señalados en el presente informe. Se		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendación	Observaciones de la Administración sobre el estado de aplicación (febrero de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de aplicación	Aplicada parcialmente	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
				y 2030 en el costo total de propiedad	marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Además, se están revisando los costos de capacitación de conformidad con la observación de los auditores sobre la capacitación	considera que la recomendación está en vías de aplicación				
44	2019	<a href="#">A/74/153</a>	146	La Junta recomienda que la Administración prepare una estimación amplia de los costos de mantenimiento que abarque todos los objetos de gastos para el período hasta 2030 a fin de presentar una imagen completa del costo total de la propiedad a la Asamblea General	Los costos de mantenimiento para el período 2020-2030 se derivaron de una estimación detallada de los costos para 2020, seguida de una extrapolación basada en una tasa de crecimiento prevista del 8 %	La adopción de medidas aún no ha concluido, como indican los errores señalados en el presente informe. Por consiguiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación		X		
45	2019	<a href="#">A/74/153</a>	156	La Junta recomienda que la Administración dé prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de integración de Umoja. La Junta recomienda también que en el plan se identifique una estructura de apoyo de Umoja robusta, flexible y eficaz después de la integración de Umoja y se atienda a la necesidad de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, el apoyo a la producción, las mejoras continuas y el desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones	Aplicada parcialmente	Dado que, según ha informado la Administración, la recomendación se ha aplicado parcialmente, se considera que está en vías de aplicación		X		
<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>37</b>		
<b>Porcentaje</b>							<b>18</b>	<b>82</b>		