



# Asamblea General

Distr. general  
16 de julio de 2013  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo octavo período de sesiones

Tema 133 de la lista preliminar\*

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

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

### Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores, de fecha 30 de junio de 2013, por la que se transmite el informe de la Junta sobre los avances en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

---

\* A/68/50.



## Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío .....	3
Segundo informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas .....	4
Resumen .....	4
I. Antecedentes y principales modificaciones hechas al proyecto entre 2006 y 2012 .....	11
II. Mandato, alcance y metodología .....	11
III. Conclusiones y recomendaciones .....	13
A. Seguimiento de las recomendaciones anteriores de la Junta de Auditores .....	13
B. Resultados deseados .....	13
C. Transformación institucional .....	19
D. Gestión del proyecto .....	22
E. Garantía de calidad del proyecto .....	34
F. Gobernanza .....	40
IV. Reconocimientos .....	42
<b>Anexos</b>	
I. Alcance institucional del sistema de planificación de los recursos institucionales .....	43
II. Avances fundamentales en el proyecto de planificación de los recursos institucionales .....	44
III. Ámbito funcional del sistema de planificación de los recursos institucionales y situación en que se hallan las etapas de diseño y construcción al 30 de junio de 2013 .....	45
IV. Análisis del estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 .....	46

## Carta de envío

30 de junio de 2013

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

(*Firmado*) Amyas **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña  
e Irlanda del Norte  
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

Al Presidente de la Asamblea General  
Naciones Unidas  
Nueva York

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

### *Resumen*

En agosto de 2006, la Asamblea General aprobó la propuesta del Secretario General de aplicar un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Secretaría de las Naciones Unidas (el proyecto Umoja). Cuando se ponga en práctica, el sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas cubrirá la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo en cinco esferas: finanzas, cadena de suministro y adquisiciones, recursos humanos, servicios centrales de apoyo y gestión de programas y proyectos. El sistema se aplicará a más de 90 entidades diferentes del sistema de las Naciones Unidas y representa un proyecto de transformación institucional muy difícil y complejo. Es la más importante de una serie de transformaciones institucionales que tienen por objeto modernizar y crear una Organización más eficaz en función del costo.

La Administración había previsto al principio que el sistema de planificación de los recursos institucionales se aplicara plenamente en toda la Secretaría a más tardar a finales de 2012, y que tuviera un costo de 248,3 millones de dólares. Ahora se está implementando el sistema de planificación de los recursos institucionales en tres fases funcionales: Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2 (véase el anexo II). Está previsto concluir el despliegue y estabilización de las fases Fundamentos y Ampliación 1 para junio de 2016 y el despliegue y la estabilización de Ampliación 2 para finales de 2018, seis años más tarde de lo que se había planeado inicialmente. La previsión de la Administración sobre el costo final del proyecto es ahora de 348,1 millones de dólares hasta diciembre de 2015, y se ha proyectado gastar al menos otros 30 millones de dólares para servicios por contrata destinados a construir, poner a prueba y desplegar la fase Ampliación 2 entre 2016 y 2018.

Este informe contiene las conclusiones y recomendaciones del segundo examen anual de la Junta sobre los avances realizados y se basa en una evaluación de la situación del proyecto al 30 de abril de 2013.

### **Conclusión general**

Se han realizado considerables avances desde el último informe de la Junta. La Administración ha adoptado medidas positivas para abordar el legado de las decisiones anteriores y ha dado una base más sólida al proyecto al designar a un responsable de nivel superior, nombrar a un director permanente con experiencia, incorporar el concepto de responsabilidad por el proceso y hacer participar más plenamente al comité directivo. La Junta reconoce los importantes esfuerzos realizados en relación con el proyecto de planificación de los recursos institucionales en el último año con el fin de recuperar el tiempo perdido y concluir el diseño y la construcción de la solución técnica para la fase Fundamentos (incluido el plan de recuperación “get-to-green”) con miras a poner en marcha un proyecto piloto en julio de 2013 en apoyo de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). La Administración comprende ahora mejor el alto grado de dificultad inherente a la tarea de preparar a toda la Organización para la ejecución satisfactoria de un proyecto de transformación institucional como el proyecto de

planificación de los recursos institucionales. El equipo encargado del proyecto también es consciente de que el grado de dificultad al que se enfrenta aumentará a medida que el proyecto avance hacia una aplicación por fases y en varios sitios en la que se utilizarán múltiples proveedores, tanto en las misiones de mantenimiento de la paz como en el resto de la Secretaría.

Si bien se reconocen los avances positivos que se han realizado, sin un plan de aplicación detallado ni un perfil de gastos del proyecto sigue siendo difícil saber cuánto debería haberse logrado con los 208,8 millones de dólares que ya se han gastado. La Junta reconoce que será complicado establecer un plan integrado en función de los planes existentes para cada etapa del proyecto y reconoce que los directores están intentando abordar esta cuestión en el tiempo disponible, pero cree que la Administración necesita contar urgentemente con un plan detallado del proyecto que incluya hitos intermedios claros vinculados a mediciones de desempeño y calidad. Entre otras cosas, ese plan debería ser plenamente transparente en cuanto a las justificaciones y las hipótesis utilizadas para explicar cómo y cuándo se aplicarán los recursos restantes para apoyar la conclusión de la totalidad de las etapas de construcción, aplicación y despliegue del proyecto.

Dado que la puesta en marcha de la fase Fundamentos es inminente, la Administración todavía tiene mucho por hacer para organizar todo el sistema de las Naciones Unidas con el fin de conseguir la aplicación satisfactoria del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Por ejemplo, aún se plantean dudas sobre si la Secretaría en general tendrá la capacidad necesaria para obtener los posibles beneficios después de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales que deriven de la mejora de la información que facilitará una mejor adopción de decisiones; los tiempos de procesamiento más rápidos que permitirán asistir más adecuadamente a la ejecución en primera línea; y la reducción del tiempo necesario para realizar tareas de procesamiento administrativo al crear la oportunidad de lograr economías en los gastos o rediseño del personal.

En un nivel más básico, cada vez es más necesario que los objetivos de la dirección y de todas las partes interesadas sean claros y comunes a todos con respecto a cuáles deberían ser los componentes de un futuro modelo de prestación de servicios de las Naciones Unidas a nivel mundial. La Junta reconoce que continúa el diálogo entre los directores sobre esta cuestión, y que se trata de una cuestión muy difícil dado que existen fuertes intereses creados y las estructuras organizativas, de gestión y de gobernanza son muy complejas. Los avances en esta esfera ayudarán tanto a apoyar la aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales como a reforzar los planes para garantizar que se obtengan beneficios tangibles y mensurables, en particular ahorros en efectivo y una mayor eficacia en función de los costos de las actividades que realizan las Naciones Unidas. También reducirán el riesgo de tener que modificar retroactivamente el diseño en el caso de que el sistema de planificación de los recursos institucionales tenga que ser rediseñado después de su aplicación, lo que puede ser muy oneroso, y se mejorarán la rendición de cuentas y la ejecución de proyectos.

La Junta concluye que, de aplicarse con éxito, el sistema de planificación de los recursos institucionales sigue ofreciendo una oportunidad importante y crucial para modernizar la administración institucional de las Naciones Unidas. Sin embargo, debido a los problemas que se han detectado y a las dificultades y decisiones del pasado relacionados con el proyecto, que se han heredado y aún persisten y que

llevará un tiempo resolver, la Junta todavía no se encuentra en posición de asegurar que el proyecto de planificación de los recursos institucionales será plenamente funcional con las previsiones existentes de tiempo o costo ni que se obtendrán los beneficios cualitativos o cuantitativos esperados que representarían un rendimiento óptimo de las inversiones.

### **Principales conclusiones y recomendaciones**

La Junta ha llegado a las siguientes conclusiones principales:

**La Junta observa la respuesta positiva que recibió su informe anterior**, en particular, el nombramiento de un director de proyecto con experiencia, la mayor implicación de las partes interesadas en el proyecto y las medidas adoptadas para fortalecer su gobernanza. En cuanto a la transformación institucional en un sentido más amplio, la Junta también observa las medidas iniciales adoptadas por la Administración para incorporar el concepto de responsabilidad por el proyecto con el fin de apoyar la adopción de métodos de trabajo comunes en toda la Secretaría y la obtención de beneficios. Desde el momento en que se realizó la auditoría, la Administración ha demostrado que ha logrado abordar muchas de nuestras preocupaciones, por ejemplo, los responsables del proceso han llegado a acuerdos formales sobre los principales procesos antes de poner en marcha el proyecto piloto, permitiendo así aplicar el piloto sobre una base más sólida.

**La Junta observa el elevado nivel de apoyo que está prestando el equipo del proyecto Umoja al proyecto piloto, que comenzó el 1 de julio de 2013.** La Administración ha reconocido que una de las enseñanzas que se derivan inmediatamente del proyecto piloto es que ese nivel de apoyo no podrá mantenerse una vez que comience la primera etapa de aplicación total en octubre de 2013 en todas las misiones de mantenimiento de la paz, especialmente porque el equipo encargado del proyecto ya está trabajando al máximo de sus posibilidades y muestra signos de fatiga. La Administración y el equipo encargado del proyecto son muy conscientes de esa cuestión y del potencial peligro que supone para una aplicación satisfactoria, así como de la necesidad urgente de desarrollar una estrategia revisada que proteja los hitos clave y que permita al mismo tiempo a las misiones prepararse más rápidamente para la aplicación y reduzca la dependencia del equipo base del proyecto.

**La Administración necesita centrarse en cómo se utilizarán los datos del sistema de planificación de los recursos institucionales para generar beneficios.** El sistema de planificación de los recursos institucionales proporciona la base para que se produzca un marcado cambio en la explotación de datos e información, lo que depende de que exista: a) un conocimiento de las oportunidades que ofrecen los datos, b) capacidad para utilizarlos y c) aceptación en la Organización para actuar sobre la base de la información que proporcionan esos datos. Los directores son conscientes de esta cuestión y la Administración ha seleccionado a más de 60 super usuarios a fin de que reciban capacitación para utilizar los datos del sistema de planificación de los recursos institucionales (análisis de datos) con objeto de apoyar, por ejemplo, una gestión basada en los resultados. Se trata de un cambio importante y positivo y mantenerlo es fundamental para que el sistema de planificación de los recursos institucionales produzca los beneficios previstos.

**Existe un gran potencial para lograr procesos administrativos más eficientes y efectivos, ya que la Administración prevé que posiblemente se obtenga beneficios anuales por un valor de entre 140 y 220 millones de dólares, que se lograrán un año después de la estabilización.** La Junta sabe que se están revisando las previsiones de beneficios como parte de las etapas piloto y de aplicación del proyecto. Es importante que todas las evaluaciones que se realicen tengan en cuenta el tiempo real y los recursos de personal que se necesitan para gestionar nuevos procesos, incluidos los niveles y tipos de demandas transaccionales. Los responsables del proceso están avanzando en la elaboración de planes actualizados sobre la obtención de beneficios, que están más detallados, pero todavía es necesario desarrollar estrategias claras para abordar las implicaciones que tienen para la gestión de los recursos humanos las posibles reducciones o redespiegues de personal que podrían producirse como consecuencia de una racionalización a gran escala de los procesos administrativos.

**El nombramiento de “responsables del proceso”, que se impliquen en el proyecto e impulsen nuevos métodos de trabajo, es un avance positivo pero sigue sin quedar claro si tienen la autoridad o el sistema de apoyo a la gestión necesarios para velar por que exista la coherencia de métodos de trabajo en una estructura organizativa que está fragmentada y descentralizada.** No existe un enfoque claro y coherente para la formulación de planes sobre la obtención de beneficios ni existen mecanismos definidos para solucionar cualquier desacuerdo entre los responsables del proceso y los jefes de los departamentos u oficinas en lo que respecta a las acciones dirigidas a producir cambios en el personal y las prácticas laborales, que son necesarios para obtener los beneficios derivados de un trabajo más eficiente. Tampoco queda claro, por ejemplo, cómo harán los responsables del proceso para disponer la reducción de costos de un proceso cuando esos costos ya han sido decididos en los proyectos piloto y las primeras etapas de aplicación. Esas cuestiones están cobrando mayor relevancia a medida que se acerca la puesta en marcha del primer proyecto piloto y la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. En un sentido más general, numerosas organizaciones consideran que es extremadamente difícil lograr la responsabilización total por el proceso, y la Junta advierte que no es conveniente fijar un calendario demasiado optimista; es probable que sea necesario seguir perfeccionando continuamente el proceso, después de la aplicación del proyecto.

**No se ha acordado ningún modelo futuro para la prestación de servicios en las Naciones Unidas.** La Administración reconoce que lo más adecuado habría sido diseñar un modelo futuro para la prestación de servicios antes de llevar a cabo el proyecto de planificación de los recursos institucionales. La Junta reconoce la gran dificultad que supone definir un modelo de prestación de servicios para las Naciones Unidas a nivel mundial, dados los fuertes intereses creados de un grupo amplio de interesados y la complejidad de los organigramas y las estructuras de gestión y gobernanza existentes. Sin embargo, la Junta observa que el hecho de que no exista un modelo para la prestación de servicios claramente definido socava las posibilidades de que la dirección rinda cuentas de que todo el proyecto de planificación de los recursos institucionales se cumpla con arreglo a los plazos y el presupuesto previstos y se obtengan los beneficios asociados.

**A 31 de marzo de 2013, la Administración había gastado 208,8 millones de dólares (55% del presupuesto total) en el proyecto, pero sigue sin quedar claro cuánto se debería haber avanzado o qué grado de preparación debería haberse obtenido con ese nivel de inversión.** La Junta estima que en el momento en que comenzó la etapa de construcción (julio de 2012) se habían gastado unos 142 millones de dólares en preparación y diseño, a pesar de que aún se necesitaba realizar una labor de diseño importante en ese momento. Cuando se elaboró este informe, el diseño de la fase Fundamentos casi había concluido; y el equipo encargado del proyecto considera que, según lo que ocurra con el proyecto piloto, existe una solución técnica factible para la fase Fundamentos. Sin un plan integral y detallado con presupuestos e hitos claros, para lo que la Junta reconoce que se necesitan sólidos conocimientos técnicos en materia de gestión de proyectos, ni la Administración ni la Junta pueden asegurar completamente que el proyecto vaya por buen camino con respecto a lo que debería haberse logrado hasta el momento (y el grado de preparación del proyecto) en comparación con el nivel de recursos utilizados. La Junta considera, dados los retrasos anteriores, que los avances logrados en el proyecto y el grado de preparación están por debajo de lo que correspondería para ese nivel de gasto.

**Si bien la Administración ha mejorado sus prácticas en materia de gestión de proyectos, hay cuestiones que todavía es necesario abordar plenamente, incluida una previsión más precisa de plazos y costos basada en información sobre el análisis de la diferencia, así como un mejor conocimiento de los riesgos del proyecto.** Como reconoce la dirección, la complejidad del proyecto aumentará cuando se haya desplegado completamente a las misiones de mantenimiento de la paz, lo que hará necesario que mejore considerablemente su gestión. Durante el despliegue del proyecto en oficinas distintas de las misiones de mantenimiento de la paz, el equipo del proyecto hará lo siguiente: a) desplegará el proyecto en organizaciones diferentes con culturas diversas, diferentes métodos de trabajo y preparación organizacional; b) gestionará al menos a dos proveedores de la etapa de construcción; c) gestionará la integración de las fases Fundamentos y Ampliación; y d) gestionará múltiples lanzamientos de sistemas y despliegues concurrentes en distintos lugares del mundo. La Administración es consciente de que las iniciativas de coordinación, gestión y control que se necesitan para ejecutar el proyecto satisfactoriamente en esas condiciones requieren controles estrictos de gestión de proyectos. Es necesario volver a evaluar la capacidad del equipo encargado del proyecto según se va pasando de una fase a otra del ciclo de vida del proyecto al mismo tiempo que se encuentra un equilibrio con la necesidad de seguir conteniendo los costos.

**El hecho de que no existiera una estrategia comercial general desde el principio del proyecto ha añadido una complicación considerable a un proyecto que era ya de por sí muy ambicioso y difícil.** La Administración ha contratado múltiples proveedores bajo condiciones comerciales distintas, sin contar con una estrategia comercial general. Si bien reconocía la gran capacidad comercial demostrada por el director del proyecto para gestionar los acuerdos comerciales existentes, la Junta estaba preocupada en el momento de la auditoría porque el fundamento en que se basaba el modelo actual, con múltiples proveedores, no estaba suficientemente desarrollado. Por ejemplo, la Junta no encontró pruebas de que las implicaciones del enfoque de despliegue revisado (Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2) se hubieran reflejado en una actualización del enfoque comercial, ni



que se hubieran tomado en consideración en el plan general del proyecto las posibles consecuencias de contar con múltiples proveedores importantes en la etapa de construcción (por ejemplo, la complejidad adicional, los problemas de integración y las diferentes culturas y estilos operativos). Desde que se realizó la auditoría, la Administración ha presentado pruebas de que está gestionando activamente esta situación, incluida la necesidad de fortalecer al equipo encargado del proyecto para que gestione la posible adición de proveedores. Esta cuestión no se ha resuelto y la Junta volverá a considerarla en su próxima auditoría.

**El equipo encargado del proyecto ha dispuesto la realización de exámenes detallados del proyecto que llevarán a cabo el proveedor de software y los proveedores de la etapa de construcción, pero algunos aspectos importantes del proyecto, entre ellos el calendario y el presupuesto revisados, no han sido sometidos a cuestionamientos independientes periódicos y sistemáticos.** Por ejemplo, las previsiones se centran en mostrar cómo el calendario y los costos del proyecto se ajustan al plan y la planificación para imprevistos no está suficientemente desarrollada. El comité directivo no ve claramente qué medidas se han adoptado para contener los costos reales o previstos ni las demoras producidas (por ejemplo, los gastos diferidos, el recorte de costos o la modificación del calendario de actividades), y las consecuencias de dichas medidas no han sido claramente evaluadas.

**La Administración ha adoptado medidas para mejorar la gobernanza del proyecto del sistema de planificación de los recursos institucionales pero sigue siendo necesario que el personal directivo superior defina y comunique sus objetivos más amplios para transformar la Organización.** La Administración ha designado a un responsable del proyecto de nivel superior, nombrado a un director de proyecto permanente, comenzado a incorporar el concepto de responsabilidad por el proceso y adoptado medidas para hacer que el comité directivo participe más plenamente en el proyecto. La Junta acoge con beneplácito el hecho de que la dirección se centre cada vez más en cuestiones fundamentales, como el grado de preparación de la organización y la celebración de debates activos a nivel de las categorías superiores sobre el futuro modelo de prestación de servicios de la Organización, que demuestran que cada vez se da más prioridad al proyecto de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, este proyecto es uno de los diferentes programas de transformación interdependientes, que requieren que se adopten medidas para poder generar los beneficios esperados. Las medidas incluyen decisiones sobre la liberación o redespigüe de personal, el modelo de prestación de servicios de la Organización y la autoridad de los responsables de los procesos para impulsar el cambio institucional y la obtención de beneficios en toda la Secretaría. La aplicación de esos programas de transformación debe ser integrada con el fin de apoyar sus logros y debe establecerse una secuencia clara de actividades para aprovechar al máximo las posibilidades de éxito basadas en un buen conocimiento de la estructura descentralizada de la Organización, su cultura y su capacidad de absorber cambios.

### **Recomendaciones principales**

A la luz de lo mencionado precedentemente, la Junta formula recomendaciones detalladas en la parte principal del presente informe. En resumen, las principales recomendaciones son que la Administración:

a) **Elabore, comuniqué y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios que se han especificado a partir de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, por ejemplo, de la forma en que se propone concretar tanto los beneficios cualitativos como cuantitativos de la información de mejor calidad;**

b) **Siga incorporando el concepto de responsabilidad por el proceso, entre otras cosas, mediante el establecimiento de un proceso convenido para resolver los desacuerdos entre los responsables de los procesos y los jefes de departamentos y oficinas, antes y después de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales;**

c) **Adopte un enfoque coherente en lo que respecta a la obtención de beneficios, que incluya: i) categorías claras sobre cuáles serían esos beneficios cualitativos y cuantitativos, ii) la forma en que se medirán los distintos tipos de beneficios, iii) un plan para obtener los distintos beneficios; y iv) indicadores para controlar cuándo se han obtenido los beneficios;**

d) **Concluya con urgencia su labor dirigida a desarrollar: i) un plan de proyecto detallado y plenamente integrado, y ii) mecanismos considerablemente mejores para la gestión de proyectos que permitan hacer una predicción más detallada de los costos y el calendario, y controlar los riesgos, en particular una previsión de situaciones posibles y una planificación para imprevistos adecuadas;**

e) **Finalice con urgencia la labor para establecer una metodología que vincule el presupuesto a los hitos y entregables;**

f) **Prepare una estrategia comercial general para i) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los recursos institucionales, equilibrando los costos y los riesgos en la ejecución del proyecto; y ii) establecer los parámetros que deban cumplir las futuras adquisiciones;**

g) **Elabore y aplique mecanismos de garantía que permitan al comité directivo cuestionar el proyecto teniendo en cuenta situaciones que podrían tener consecuencias sobre el desempeño actual y la ejecución en el futuro.**

## I. Antecedentes y principales modificaciones hechas al proyecto entre 2006 y 2012

1. En agosto de 2006, la Asamblea General aprobó la propuesta del Secretario General de aplicar un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Secretaría de las Naciones Unidas y de sustituir los sistemas existentes, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) (véase la resolución [60/283](#)). Mediante la utilización de un sistema de planificación de los recursos institucionales, las organizaciones pueden integrar todos los aspectos de sus actividades y facilitar el flujo de información entre todas las funciones institucionales. Esos sistemas también incorporan en su elaboración los procedimientos estándar de la industria.
2. Las Naciones Unidas propusieron un sistema de planificación de los recursos institucionales, conocido como Umoja, que abarca la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo de la Organización en relación con cinco esferas: las finanzas; la cadena de suministro y las adquisiciones; los recursos humanos; los servicios centrales de apoyo; y la gestión de programas y proyectos. También se aplica a numerosas entidades del sistema más amplio de las Naciones Unidas, que excede la Secretaría propiamente dicha, muchas de las cuales tienen distintas estructuras de gobernanza y de rendición de cuentas, fuentes de financiación y métodos de trabajo (véase el anexo I). Por este motivo, entre otros, se trata de un proyecto de transformación institucional muy complejo y difícil.
3. El sistema de planificación de los recursos institucionales comenzó en 2007, y se preveía originalmente que quedaría concluido para 2012 y que tendría un costo de 248,3 millones. Ahora se estima que quedará concluido para finales de 2018, y que su costo será de al menos 378,1 millones. Al 31 de marzo de 2013, la Administración lleva gastados 208,8 millones (véase el anexo II). La Administración prevé desplegar el sistema en tres fases funcionales: Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2 (véase el anexo III) en cinco grupos de entidades de la Secretaría.

## II. Mandato, alcance y metodología

4. 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 realizase una auditoría general de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. La Asamblea General solicitó que la Junta informara anualmente sobre el proyecto, a partir de la parte principal del sexagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General.
5. El presente informe contiene las conclusiones y recomendaciones del segundo examen anual de la Junta. La Junta examinó el proyecto para evaluar los avances logrados desde la elaboración de su informe anterior ([A/67/164](#)) y hacer un seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones precedentes. En el presente informe también figura la respuesta de la Junta a las solicitudes específicas formuladas por la Comisión Consultiva en su informe de noviembre de 2012 acerca del proyecto de planificación de los recursos institucionales ([A/67/565](#)).

6. La Junta siguió evaluando la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales por parte de la Administración en cinco esferas principales (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

**Cinco elementos clave para diseñar, poner en marcha y gestionar satisfactoriamente los proyectos**

<i>Elemento clave</i>	<i>Criterios</i>
Resultados deseados	¿La organización comprende los resultados deseados? ¿Tiene la organización un mecanismo para supervisar el logro de los resultados deseados?
Transformación institucional	¿Tiene la organización capacidad y voluntad para producir los resultados deseados? ¿Ha hecho participar la organización a las partes interesadas y ha gestionado sus expectativas?
Gestión del proyecto	¿Está la organización supervisando y gestionando eficazmente sus resultados, comparándolos con un calendario y un plan de ejecución claros? ¿Está la organización supervisando y gestionando los costos eficazmente en relación con un presupuesto vinculado a los entregables del proyecto?
Garantía de calidad del proyecto	¿Es el proyecto realista y viable, y cuenta con una previsión de costos y un calendario convincentes? ¿Existe un sistema efectivo que ofrezca seguridad sobre la marcha del proyecto, con inclusión de consideraciones temporales y de costos?
Gobernanza	¿Existen para el proyecto disposiciones de gobernanza y rendición de cuentas eficaces? ¿Hay disposiciones eficaces para gestionar la transformación institucional?

*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

7. Las constataciones, recomendaciones y conclusiones de la Junta reflejan su evaluación del proyecto en el momento en que se realizó la auditoría en abril de 2013, así como la información actualizada proporcionada subsiguientemente por la Administración que abarca hasta finales de junio de 2013. Este examen fue realizado con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto Fundamentos de Umoja. No fue posible examinar el sistema de planificación de los recursos institucionales en funcionamiento, y por consiguiente, la Junta no ofrece garantías acerca de la eficacia o funcionalidad del sistema en la práctica.

8. La Junta trabajó estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para entender y utilizar los resultados de las auditorías internas

realizadas recientemente, en particular las auditorías de la OSSI acerca de la aplicación del software para la planificación de los recursos institucionales (Informe 2013/020), la aplicación del sistema de software para Umoja (SAP), y la infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones que sirve de apoyo a la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales y las IPSAS. La Junta observó que existía una fuerte congruencia entre las propias conclusiones a las que llegó la OSSI y ciertos aspectos de las conclusiones de la Junta.

### III. Conclusiones y recomendaciones

#### A. Seguimiento de las recomendaciones anteriores de la Junta de Auditores

9. La Administración ha adoptado medidas claras orientadas a cumplir varias recomendaciones formuladas por la Junta anteriormente. La Junta observa en particular que se han adoptado medidas para mejorar la gobernanza del proyecto de planificación de los recursos institucionales, a fin de incorporar el concepto de responsabilidad por el proyecto<sup>1</sup>, y hacer participar más plenamente al comité directivo del proyecto. La Junta también celebra el mayor hincapié que se ha puesto en cuestiones fundamentales como el estado de preparación de la organización para aplicar el sistema de planificación de los recursos institucionales. La Junta sigue preocupada por varios aspectos relacionados con el control del proyecto, que se examinan en el cuerpo principal del presente informe.

10. De las 13 recomendaciones formuladas en el informe anterior de la Junta (A/67/164), 3 (el 23%) se aplicaron totalmente y 9 (el 69%) se estaban aplicando. Hay una recomendación que no fue implementada, relativa al establecimiento de un enfoque formal para gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. La Junta reitera esta recomendación, y espera que se avance en su aplicación en 2014.

11. En el anexo IV se resume el estado de aplicación de las recomendaciones. En las secciones correspondientes del presente informe figuran observaciones adicionales sobre los avances realizados respecto de las recomendaciones anteriores.

#### B. Resultados deseados

12. La Administración ha señalado que sus objetivos de alto nivel en lo que respecta a la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales son los siguientes:

- Apoyar la reforma de la gestión, mejorando la información, la rendición de cuentas y una mejor dirección de los recursos
- Lograr prácticas de trabajo más eficientes y eficaces, mediante la utilización de sistemas y procesos mejorados (véase A/64/380).

---

<sup>1</sup> Los responsables del proyecto son los funcionarios de nivel superior que tienen la responsabilidad de incorporar los cambios necesarios para que se pueda aplicar el sistema de planificación de los recursos institucionales en las cinco esferas funcionales (por ejemplo, en recursos humanos). También son miembros del comité directivo del proyecto.

13. La Administración estima que generará ganancias financieras recurrentes de entre 140 y 220 millones de dólares por año (A/66/7/Add.1) gracias a un aumento de la productividad como consecuencia de la adopción de mejores métodos de trabajo y una mayor eficiencia, producto de información de mejor calidad acerca de la gestión. Como consecuencia de la adopción de un enfoque revisado sobre el despliegue, la Administración considera que una vez que las fases Fundamentos y Ampliación 1 comiencen a desplegarse y se establezcan, deberían lograrse ganancias anuales que liberen recursos de entre 80 y 150 millones para 2017. Una vez que se despliegue y establezca la fase Ampliación 2, las eventuales ganancias anuales del sistema de planificación de los recursos institucionales debería ascender, como se ha señalado, a una suma que oscilaría entre 140 y 220 millones de dólares para 2019.

*Progresos sobre la reforma de la gestión – información de mejor calidad*

14. El sistema de planificación de los recursos institucionales proporciona fundamentos para lograr un marcado cambio en la explotación de los datos y la información mediante el acceso a información financiera e información sobre la ejecución consolidada y actualizada de todos los fondos y programas de las Naciones Unidas; se trata del primer paso hacia la aplicación, por ejemplo, de la gestión basada en los resultados. Obtener beneficios como consecuencia de contar con mejor información sobre la gestión requerirá personal con la capacidad de analizar e interpretar información a partir de conjuntos de datos complejos y traducirlos en información clara que puedan utilizar los funcionarios encargados de la gestión para adoptar decisiones, por ejemplo, para elaborar un plan integral en todos los niveles de las Naciones Unidas a fin de asegurar que los conjuntos de datos agregados se elaboren sobre una base de datos correctos a nivel transaccional.

15. Desde el momento en que se realizó la auditoría, los responsables del proceso, con el apoyo del equipo del proyecto, eligieron a más de 60 “super usuarios” a quienes se capacitará para que analicen la información del nuevo sistema y desarrollen informática empresarial para la gestión que sea de mejor calidad. Es importante que exista un compromiso permanente de la Administración en su totalidad de apoyar y mantener esta capacidad y utilizar esa información de mejor calidad y esa mejor comprensión de la información en esferas institucionales después de la implementación. Si bien el plan de capacitar a los “super usuarios” constituye un hecho positivo, la Administración ahora necesita tener una visión clara de qué tipo de información requiere, y cómo se la utilizaría en cada esfera institucional para obtener beneficios, y de qué forma el “almacén de datos” con datos del sistema de planificación de los recursos institucionales se unirá al resto de la información institucional. La Junta volverá sobre esta cuestión en su próximo informe.

**16. La Junta recomienda que la Administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, y en particular, de la forma en que pretende obtener tanto beneficios cualitativos como cuantitativos de la mejor calidad de la información.**

*Avances sobre la reforma de la gestión – rendición de cuentas y mejor dirección de los recursos*

17. En enero de 2013, el Secretario General escribió a los jefes de departamentos y oficinas encargados de determinar las principales funciones de los responsables del proceso, y señaló que actuarían como principales agentes para el cambio en sus respectivas funciones, por ejemplo, en finanzas o adquisiciones. Entre las funciones de los responsables del proceso figuran la gestión y la supervisión de las actividades que se realicen para avanzar hacia el nuevo modelo de proceso que se adopte en el futuro y que deberá ser el mejor posible, en particular la elaboración y aprobación de estudios de viabilidad que muestren los beneficios cualitativos y cuantitativos esperados.

18. La Junta observa los avances logrados por los responsables del proceso tendientes a realizar un estudio de viabilidad en cada departamento u oficina que presente una exposición detallada de sus posibles beneficios, lo que puede arrojar una cantidad de beneficios financieros distintos de los estimados al inicio del proyecto, o la detección de beneficios previamente desconocidos. La Junta considera que es necesario mejorar este enfoque a fin de incorporar algunos de los principios fundamentales de mejora de los procesos institucionales, a saber:

- Establecer un enfoque coherente para elaborar un plan para la obtención de beneficios, en particular una definición común de los tipos de beneficios cualitativos y cuantitativos que podrían conseguirse, cuándo podría obtenerse, y el proceso de aprobación de que se han logrado
- Mejorar la coordinación entre los responsables de los procesos para mitigar el riesgo de que sus planes individuales para la obtención de beneficios deriven en una duplicación o superposición de beneficios financieros entre las distintas funciones institucionales.

19. **La Junta recomienda que la Administración adopte un enfoque coherente para la obtención de beneficios, que incluya: a) categorías claras sobre cuáles serían esos beneficios cualitativos y cuantitativos; b) la forma en que se medirán las distintas categorías de beneficios; c) un plan para la obtención de los distintos beneficios, y d) un proceso para controlar y aprobar su logro.**

20. El proyecto de planificación de los recursos institucionales tendrá como consecuencia la normalización de 321 procesos institucionales en la amplia variedad de departamentos y oficinas de las Naciones Unidas, muchos de los cuales se caracterizan por tener culturas y prácticas de trabajo diferentes, así como distintas disposiciones de gobernanza y financiación. Los responsables de los proyectos son los encargados de obtener los beneficios, aunque el proceso orientado a resolver cualquier desacuerdo entre los responsables de los procesos y los jefes de departamentos y oficinas en lo que respecta a qué beneficios pueden obtenerse o las acciones específicas que deben adoptarse para alcanzarlos (como la toma de decisiones sobre la dotación de personal y las prácticas de trabajo) todavía debe formalizarse. En un sentido más general, numerosas organizaciones consideran que es extremadamente difícil lograr la incorporación total del concepto de responsabilidad por el proceso, y la Junta advierte que no es conveniente fijar un calendario demasiado optimista; es probable que sea necesario seguir perfeccionando continuamente el proceso, después de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

**21. La Junta recomienda que la Administración siga incorporando el concepto de responsabilidad por el proceso, en particular mediante el establecimiento de un proceso acordado para resolver los desacuerdos que podrían surgir entre los responsables de los procesos y los jefes de departamentos y oficinas, antes y después de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales.**

*Avances en las prácticas de trabajo más eficientes y efectivas*

22. La Administración tiene la intención, cuando sea factible, de adoptar los procesos “estandarizados” del sistema de planificación de los recursos institucionales que la Administración considera constituyen el fundamento de prácticas más eficientes y eficaces. En su último informe, la Junta mencionó que existían elevados niveles de duplicación, variaciones entre métodos de trabajo y errores y repeticiones de tareas en dos importantes procesos institucionales<sup>2</sup>. Algunas de las oportunidades para mejorar los métodos de trabajo no dependían de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales, con el riesgo de que pueden subsistir algunas prácticas ineficientes, por ejemplo, personal que trabaja con el Sistema Integrado de Información de Gestión existente. Existe el riesgo inherente, especialmente en las primeras etapas del sistema de planificación de los recursos institucionales de que el personal trabaje con un sistema que es nuevo para ellos, lo que podría a su vez socavar la calidad de los datos que se ingresan en el sistema a nivel transaccional y comprometer la calidad de todo el conjunto de datos agregados. La Junta considera que existe una gran oportunidad de prestar servicios con mayor eficacia (aumentando la velocidad de procesamiento y reduciendo errores) y aumentar la eficiencia (reduciendo el esfuerzo necesario para prestarlos).

23. Como informó la Junta anteriormente, el estudio de viabilidad original se fundó en las referencias que utiliza la industria y en varias hipótesis que pueden ser ciertas o no en el contexto de las Naciones Unidas. En la opinión de la Junta, se trató de un enfoque razonable en su momento, pero ahora es necesario revisarlo, como parte del proyecto piloto y las fases de aplicación del proyecto. Hasta tanto se implementen los nuevos procesos institucionales, solo puede realizarse una estimación de la labor que se requeriría efectivamente, y por ende, del tiempo que insumiría al personal administrar el proceso y, lo que es más importante aún, atender la demanda. Por ejemplo, distintos tipos de demandas exigen la realización de distintos niveles de esfuerzo, y las transacciones “fáciles” insumen mucho menos tiempo que las “difíciles”. Es típico que, en el caso de las transacciones más difíciles, por ejemplo, una solicitud compleja relacionada con adquisiciones, se requiera una considerable cantidad de trabajo de personal no relacionado con el sistema de tecnología de la información para hacer avanzar el proceso a la etapa siguiente. Hasta tanto se sepa qué combinación de transacciones fáciles o difíciles se deberá atender, será difícil estimar el número de funcionarios necesario para procesar la totalidad de las transacciones.

24. La Junta considera que a medida que madure el proyecto se verá con mayor claridad el posible valor de los beneficios, que deberán evaluarse teniendo en cuenta los costos de aplicación, y la posibilidad de que se produzca un aumento temporario de los costos y una posible merma en el desempeño, al menos en el período inicial posterior a la implementación, cuando es posible que ello ocurra a medida que se

---

<sup>2</sup> Gestión de los viajes y adquisiciones.



incorporan los nuevos métodos de trabajo. La principal preocupación de la Junta al respecto es que los beneficios resultantes de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales deben traducirse sea en reducciones del presupuesto, sea en disponibilidad de efectivo que se pueda devolver a los Estados Miembros o transferir a otras actividades y no puede significar una necesidad de mayor financiación por los Estados Miembros. Es la Administración quien tiene la carga de demostrar todo esto de forma objetiva a los Estados Miembros, estableciendo referencias claras y una metodología de medición adecuada, como parte integrante de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

25. La Junta no ha encontrado pruebas de que exista un enfoque estandarizado ni que se cuente con la capacidad y los conocimientos técnicos relacionados con la mejora de procesos institucionales en todos los destinos, lo que es necesario para elaborar y aplicar esa metodología sistemáticamente en todas las dependencias institucionales.

**26. La Junta recomienda que la Administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) la situación actual del desempeño operacional en cada dependencia institucional en cuanto a tiempo, costo y calidad; b) el nivel de desempeño futuro que deberá lograrse con posterioridad a la aplicación; c) el enfoque y la inversión necesarias para alcanzar el objetivo de desempeño en el futuro, y d) la forma en que se medirán los beneficios que se logren y se informará sobre ellos.**

27. El piloto de la fase Fundamentos de Umoja ofrece la primera oportunidad de ver los 122 nuevos procesos relativos a las finanzas, los bienes, las adquisiciones, y la gestión de equipos e inventario, que se requieren para apoyar la automatización necesaria para la adopción de las IPSAS que se aplican en una organización de las Naciones Unidas. Por lo tanto, el piloto es parte integrante del proceso consistente en que la Administración entienda si funciona la solución técnica, así como los posibles beneficios del proyecto de planificación de los recursos institucionales. El equipo encargado del proyecto, que trabaja con el sitio piloto de la fase Fundamentos de Umoja (Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) y el Coordinador Especial de las Naciones Unidas de las Operaciones de Socorro de Emergencia en Liberia) y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, tiene el propósito de realizar un análisis del efecto de los nuevos procesos. El equipo documentará los métodos de trabajo “tal como están” y “como deberían ser”, posibilitando la elaboración de cuadros y gráficos de funciones, que muestren al personal asociado a tareas, y una mejor comprensión de la forma en que podría asignarse al personal a funciones nuevas y modificadas, así como la determinación de cuáles son sus necesidades en materia de seguridad y capacitación. La Junta observa que en ese momento se comprenderá mejor qué posibles eficiencias podrían lograrse con el proyecto de planificación de los recursos institucionales y que ello podría ayudar al responsable del proceso a calcular los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos para su esfera funcional en la Organización.

28. En el momento en que se elaboró este informe, ya se había puesto en marcha el proyecto piloto. La Junta observa el nivel de apoyo, comprensiblemente elevado, que presta el equipo encargado del proyecto de Umoja. La Administración ha reconocido que una de las enseñanzas que se extraen más inmediatamente del piloto es que este nivel de apoyo será insostenible una vez que se ponga en marcha la primera fase de aplicación total, que comienza en octubre de 2013, en todas las

misiones de mantenimiento de la paz, especialmente porque el equipo encargado del proyecto ya tiene una carga de trabajo excesiva y muestra signos de fatiga. La Administración y el equipo encargado del proyecto conocen bien esta situación y el posible riesgo que plantea para la aplicación satisfactoria del proyecto, y que existe una necesidad urgente de elaborar una estrategia revisada que asegure los hitos clave, pero que permita a las misiones prepararse para la aplicación más temprana del sistema y reduzca la dependencia del equipo central encargado de Umoja.

29. Del cuadro de funciones elaborado por el equipo encargado del proyecto en la FPNUL surge que un número considerablemente menor de personal necesitará acceder al sistema de planificación de los recursos institucionales; sin embargo, la dirección de la FPNUL ha solicitado a todo el personal que tenía acceso al sistema anteriormente que fuera asignado a funciones similares una vez que el sistema se pusiera en marcha. La FPNUL, como sitio del proyecto piloto, ha adoptado un enfoque cauteloso y considera que podría decidir más tarde las consecuencias que ello tendrá para la dotación de personal. Es posible que este enfoque ponga de manifiesto los diferentes problemas que enfrenta la misión en lo que respecta a su mandato central, pero también muestra que no existe una estrategia clara impulsada por el personal directivo superior, ni los mecanismos de apoyo necesarios para la dirección local, a los efectos de gestionar las consecuencias del proyecto para la dotación de personal.

30. La Junta desea destacar que el proyecto piloto, tal como se encuentra establecido actualmente, constituye, en efecto, una prueba de la funcionalidad técnica del sistema y de la estrategia de implementación. El proyecto piloto no es una demostración de los beneficios que resultan de métodos de trabajo más eficaces ni de la forma en que se traducirán en economías tangibles, que signifiquen una liberación de fondos. La Junta considera que si no se demuestra esto claramente en la fase piloto será más difícil obtener beneficios y la aceptación del sistema por la Administración y el personal, y modificar actitudes y conductas.

31. La Junta observa que el hecho de que entre la aplicación piloto de la fase Fundaciones de Umoja en la FPNUL y la aplicación de Fundaciones en todas las operaciones de mantenimiento de la paz transcurran solo tres meses limita la oportunidad de aprovechar al máximo el proyecto piloto a los efectos de mitigar los riesgos del proyecto. La Administración está lidiando con las limitaciones muy reales impuestas por una serie de demoras que ha sufrido el proyecto, y la necesidad de comprometerse con la obtención de hitos clave, aunque reconoce que necesita gestionar los riesgos asociados al escaso tiempo con que se cuenta para adaptar su estrategia de aplicación después del piloto; por ejemplo, evaluando las enseñanzas a medida que se adquieren en el curso del piloto e incorporándolas a la estrategia de aplicación integral del sistema.

**32. La Junta recomienda que el responsable del proyecto en la esfera de las finanzas utilice los resultados del piloto de la FPNUL para corregir toda hipótesis relativa a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos que puedan obtenerse cuando elabore los planes para la obtención de beneficios para cada departamento u oficina.**

**33. La Junta también recomienda que otros responsables del proyecto adopten este enfoque cuando elaboren planes para la obtención de beneficios durante la aplicación piloto de sus respectivos procesos institucionales.**

## C. Transformación institucional

34. La Junta ha destacado previamente que es necesario que la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales se gestione como un proyecto de transformación institucional dado que su principal finalidad es transformar la administración de las Naciones Unidas, una vez que se haya aplicado satisfactoriamente la solución técnica. La Junta ha señalado las condiciones previas y las circunstancias que se observan en las organizaciones mundiales que han transformado satisfactoriamente sus servicios y actividades, a saber: contar con una visión clara y un modelo institucional, responsabilidad por el proyecto y liderazgo para realizar cambios en niveles superiores; una comunicación clara sobre la necesidad de cambio; mecanismos de financiación y de gobernanza que sustenten el cambio; y una estructura institucional que se pueda adaptar fácilmente al cambio (véase [A/67/651](#)). La Administración espera que la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales vaya acompañada de modificaciones a su marco de gestión, en particular, la reforma del modelo de la Organización para la prestación de servicios y correcciones al marco de contabilidad y responsabilidad (*ibid.*).

### *Futuro modelo para la prestación de servicios*

35. La Junta observa que todavía no existe un modelo claro para prestar servicios en el futuro que describa la administración institucional moderna en la que se convertiría las Naciones Unidas una vez que se implementen las principales iniciativas de transformación, entre ellas el proyecto de planificación de los recursos institucionales. Ese modelo suele incluir una articulación de cómo las Naciones Unidas organizarán sus recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos, así como la estructura organizacional que ello requeriría, por ejemplo, los centros de servicios compartidos, la ubicación de las funciones administrativas o la contratación externa, sin lo cual existe el riesgo de que algunas iniciativas de transformación en particular, como el proyecto de planificación de los recursos institucionales, no se apliquen de un modo útil sirva para apoyar cualquier diseño organizacional que las Naciones Unidas adopten en el futuro.

36. En su informe anterior, la Junta observó que se había decidido que la responsabilidad de hacer avanzar la labor relativa al modelo de prestación de servicios se transferiría al equipo de aplicación del cambio de la Oficina Ejecutiva del Secretario General. Reconociendo la necesidad de que la comunicación al personal y a las partes interesadas debía ser clara y coherente, la Junta recomendó que la Administración asignara una clara responsabilidad por todas las tareas conexas y diera a conocer un cronograma con arreglo al cual se elaborarían propuestas al respecto. La Administración ha informado que no se ha publicado un cronograma, aunque se está celebrando un diálogo con el personal directivo superior sobre el modelo para la prestación de servicios.

37. En un sentido práctico, la decisión que se adopte respecto del modelo para la prestación de servicios tendrá consecuencias tácticas importantes para el despliegue y el apoyo al sistema de planificación de los recursos institucionales. Algunas de esas consecuencias serán el número y la ubicación de los centros de servicios, el número y ubicación del personal que se capacite y las funciones que desempeñe en el sistema, la claridad de los beneficios que se obtengan y el enfoque que se adopte para el despliegue que tenga las mayores probabilidades de éxito.

38. La Administración reconoce que sería ideal que el futuro modelo para la prestación de servicios fuera elaborado con anterioridad al proyecto de planificación de los recursos institucionales, pero que enfrenta un desafío importante en lo que respecta a definir un nuevo modelo global para la prestación de servicios de las Naciones Unidas, dados los fuertes intereses creados de un grupo muy amplio de interesados, y la complejidad de las estructuras organizacionales, gerenciales y de gobernanza existentes. La Junta considera, sin embargo, que la falta de un modelo definido para la prestación de servicios en los lugares de destino aumenta el riesgo de que sea necesario modificar retroactivamente el sistema de planificación de los recursos institucionales, lo que puede resultar muy oneroso. También mejoraría la rendición de cuentas de los directores por la ejecución de todo el proyecto, en cuanto a plazos y presupuesto, así como la prestación de beneficios conexos.

*Sensibilización y apoyo a la transformación institucional*

39. La comunicación de los objetivos, el enfoque y los efectos del cambio es esencial para el éxito de la transformación institucional. En su informe anterior, la Junta puso de relieve que no había una colaboración estructurada con los interesados, ni una estrategia de participación o comunicación y, a pesar de los esfuerzos realizados por trabajar con el personal en la Sede y en otras oficinas, la concienciación de los funcionarios acerca de lo que se esperaba de ellos para que el sistema de planificación de los recursos institucionales se aplicara con éxito era limitada. En esa ocasión, la Junta recomendó que el director del proyecto: a) estableciera el nivel de compromiso con el proyecto en toda la Organización; b) elaborara planes para abordar cualquier deficiencia en las comunicaciones o en las actividades para atraer a los interesados; y c) elaborara una estrategia de comunicaciones y de participación de los interesados para la fase de aplicación.

40. La Junta observa que el equipo encargado del proyecto está aplicando una amplia estrategia de comunicación y de participación, con arreglo a los criterios de comunicación de la Organización y utilizando una variedad de mecanismos, como boletines informativos, reuniones, videoconferencias, reuniones abiertas y actualizaciones en la web. Sin embargo, el equipo encargado de la ejecución del proyecto no ha establecido niveles de referencia para sensibilizar al personal ni a los principales interesados y, por consiguiente, no ha aplicado planes para paliar carencias que ya se sabe que existen en relación con la concienciación.

41. La Junta hace hincapié en que el éxito de los proyectos de planificación de los recursos institucionales está determinado en una gran medida por el énfasis que se ponga en la transformación institucional y que la comunicación y la participación son fundamentales para lograr apoyo y la aceptación del cambio. La Junta observa que se podrían introducir mejoras, por ejemplo:

- Rastrear sistemáticamente las repercusiones que tengan los hechos relacionados con las comunicaciones y los cambios a fin de centrar la atención sobre los enfoques más eficaces
- Proporcionar al comité directivo información de rutina sobre los resultados de la comunicación y la participación

- Llegar a un acuerdo sobre cómo comunicar al personal las consecuencias que tendrá para la gestión de los recursos humanos el proyecto de planificación de los recursos institucionales, por ejemplo, las posibles reducciones y redespliegues de personal que podrían sobrevenir como consecuencia de la racionalización a gran escala de los procesos administrativos.

42. El enfoque adoptado para la ejecución del proyecto se centra inicialmente en las misiones de mantenimiento de la paz. Una de las razones fundamentales para desplegar el sistema de planificación de los recursos institucionales en las misiones es, en primer lugar, que la Administración considera que se trata de una esfera relativamente homogénea y que resulta relativamente fácil aplicar en ellas un enfoque de “mando y control”. Si bien la Junta reconoce los méritos de ese enfoque, observa la preocupación del equipo encargado del proyecto de que la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales en distintas culturas de trabajo y estructuras de gestión en las diversas oficinas de las Naciones Unidas significaría un reto mucho mayor. Una evaluación de los métodos más eficaces brindaría la oportunidad de elaborar un enfoque de comunicación perfeccionado para la futura implementación del proyecto.

#### *Capacidad y conocimientos para lograr la transformación institucional*

43. Preocupa a la Junta que la Administración no invierta el tiempo y el esfuerzo suficientes para proporcionar al personal de las Naciones Unidas la capacidad y los conocimientos que les permitan utilizar eficazmente el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. El costo de capacitar al personal de las Naciones Unidas debe sufragarse principalmente con las partidas presupuestarias para capacitación existentes en cada departamento, pero la Junta no ha encontrado ninguna prueba de que se haya realizado un análisis de las necesidades de capacitación, es decir, una evaluación de que los presupuestos actuales para capacitación serán suficientes.

**44. La Junta recomienda que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos confirme que el actual presupuesto para capacitación será suficiente para financiar el nivel adecuado de formación para el número de funcionarios necesario.**

45. La Junta observa nuevamente que las Naciones Unidas no han adoptado un criterio formal para reformar y mejorar continuamente los procesos institucionales. Ese criterio, además de mejorar la ejecución de los procesos institucionales en un sentido más general, ayudaría a incorporar esos nuevos procesos institucionales tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, por ejemplo, identificando y resolviendo los problemas con los nuevos procesos, vigilando que los nuevos procesos estén generando los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos, y compartiendo los mejores métodos de trabajo en toda la Organización. La falta de un enfoque de esa índole conducirá inevitablemente a que se produzcan diferencias en la forma en que las personas realizan la misma tarea, incluso una vez que se haya aplicado el sistema de planificación de los recursos institucionales, lo que significa que es improbable que se aproveche plenamente la oportunidad de lograr eficiencias mediante la introducción de métodos de trabajo normalizado.

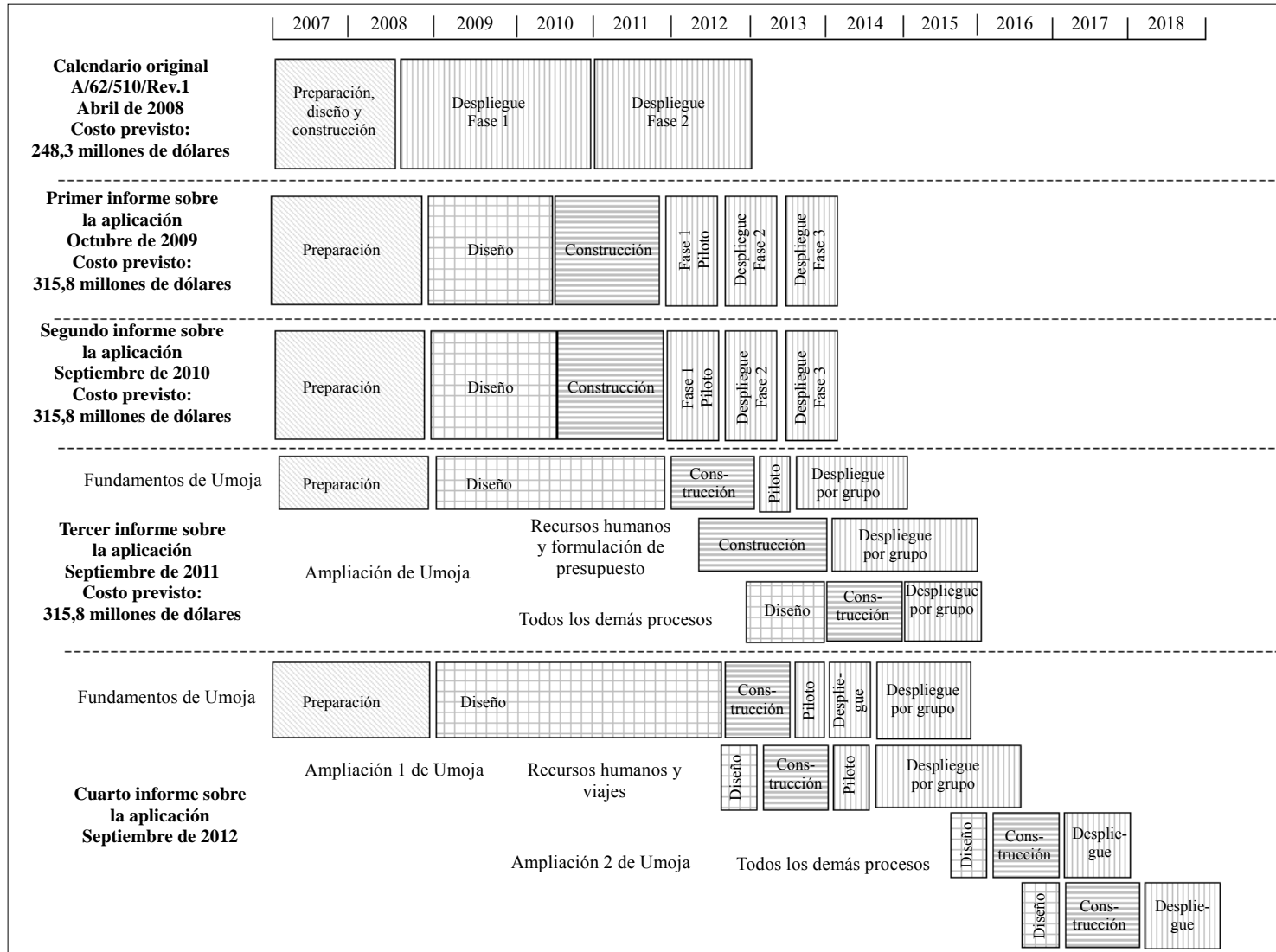
46. **La Junta reitera su recomendación anterior de que la Administración establezca un enfoque formal para gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.**

#### **D. Gestión del proyecto**

47. En su primer informe sobre la marcha de los trabajos, la Junta hizo hincapié en que, para aplicar un proyecto con éxito, era importante contar con un calendario claro y un plan de aplicación para su cumplimiento, vinculados a la financiación de las diversas tareas del proyecto, y hacer una previsión para el caso de que surgieran riesgos en la ejecución. Dado que en los grandes proyectos es común que aumenten los costos y se produzcan retrasos, también es importante determinar los pasos fundamentales a seguir y los parámetros de referencia para actualizar los costos y los calendarios de modo que se puedan evaluar las opciones sobre una base realista antes de adoptar decisiones clave.

48. Dado que el proyecto de planificación de los recursos institucionales se puso en marcha en 2007, ha sufrido considerables demoras, los costos han escalado y se han hecho modificaciones al enfoque propuesto para su despliegue (véase el gráfico I). La Administración había previsto originalmente que el proyecto se completara para finales de 2012 a un costo de 248,3 millones de dólares. Ahora se estima que quedará concluido para finales de 2018, y que su costo será de al menos 378,1 millones (véase el anexo II). Al 31 de marzo de 2013, la Administración había gastado 208,8 millones de dólares en el proyecto. La Administración había previsto originalmente aplicar el sistema en toda la Secretaría en dos fases. La Administración prevé ahora desplegar el sistema en tres fases funcionales: Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2 (véase el anexo III), utilizando un enfoque gradual en una serie de cinco grupos de entidades de la Secretaría.

**Gráfico I**  
**Cambios en el calendario de despliegue y costo final previsto del proyecto de planificación de los recursos institucionales**



49. En su último informe, la Junta puso de relieve graves deficiencias en la gestión del proyecto de planificación de los recursos institucionales y recomendó que la Administración: a) estableciera un plan detallado del proyecto que vinculara el presupuesto a hitos y entregables; b) determinara claramente quién era el responsable de cada parte del presupuesto, y qué era responsable de entregar; c) estableciera arreglos para obtener información sobre los gastos y los progresos que le permitieran controlar más eficazmente los progresos, mantener un control más preciso sobre los costos y mejorar la adopción de decisiones respecto de los futuros gastos (véase [A/67/164](#), párr. 52).

#### *Planificación de proyectos*

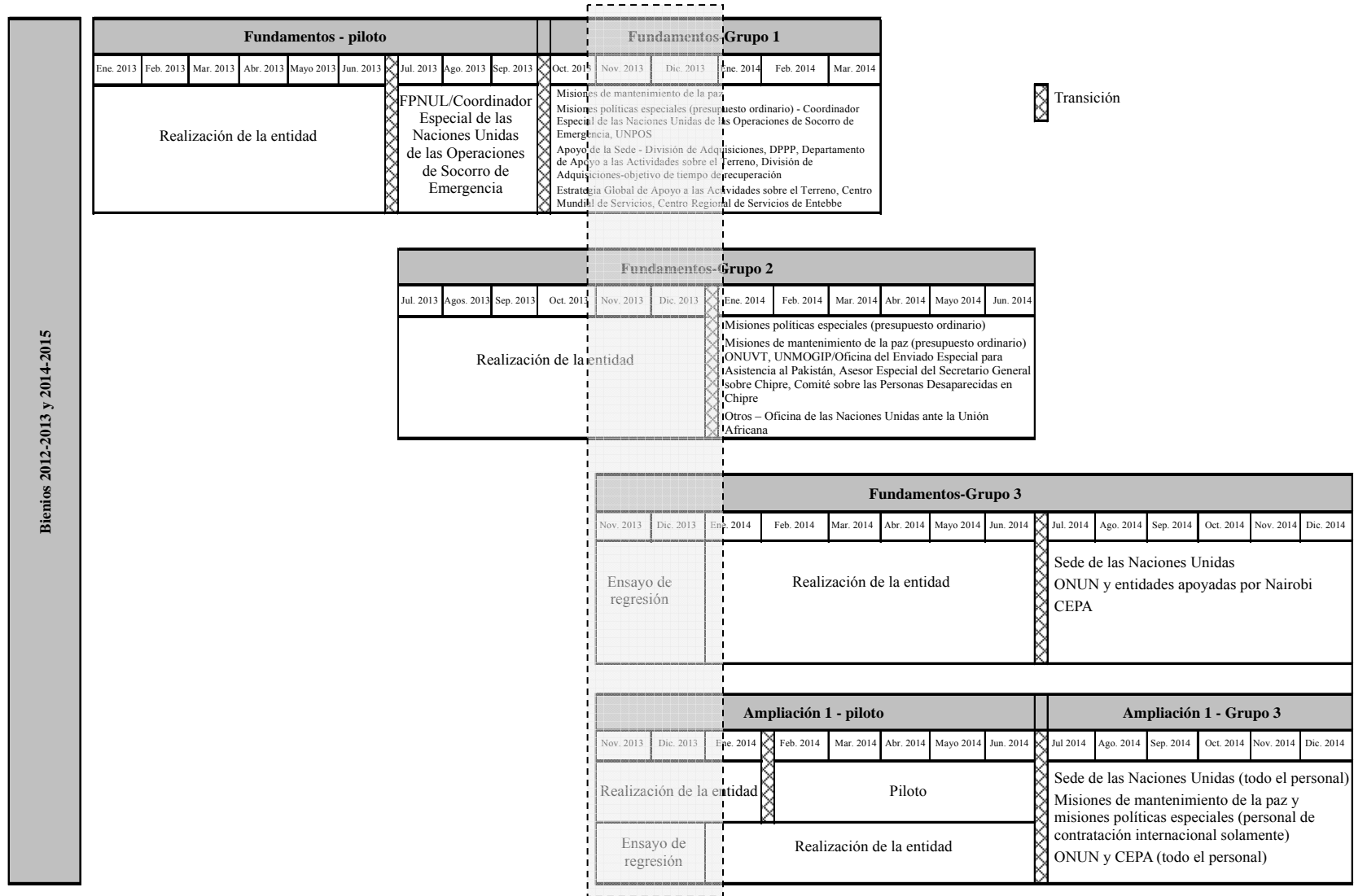
50. La Junta considera que contar con un plan integrado para el proyecto constituye un instrumento fundamental para gestionar su ejecución y es necesario para determinar cuánto trabajo queda por realizar y cuánto costará completarlo. Sin un plan de esa índole, los encargados de la aplicación del proyecto no pueden realizar ejercicios adecuados de planificación y preparación para imprevistos a fin de que sean utilizados en la elaboración de planes y actividades sólidos para la gestión de proyectos.

51. La Junta ha constatado que han aumentado las actividades de planificación, pero que no se ha elaborado un solo plan integrado para el proyecto que abarque todas las actividades que deberá realizar el equipo encargado del proyecto, los contratistas para la etapa de construcción o el sistema de las Naciones Unidas en general. Por ejemplo, cuando se realizó la auditoría el proveedor para la construcción, correspondiente a la etapa de Fundamentos había elaborado un calendario de alto nivel, pero que terminaba el 1 de julio de 2013 y era insuficiente para que se pudiera hacer un seguimiento de las unidades del proyecto. A un nivel de más detalle, se han elaborado planes para los distintos aspectos del proyecto (por ejemplo, la puesta a prueba y la capacitación) y para cada uno de los proveedores para la etapa de construcción, pero esos planes no están integrados y no es posible establecer un curso de acción decisivo para el proyecto ni determinar con facilidad los progresos alcanzados en el proyecto en general.

52. La Junta reconoce que el establecimiento de un plan integrado será una tarea compleja, pero observa que la complejidad del proyecto aumentará considerablemente desde finales de 2013 cuando el equipo encargado del proyecto tenga a su cargo la gestión de dos proveedores y lleve a cabo despliegues concurrentes, cada uno en una fase distinta, en múltiples entidades en todo el mundo. Este período, en el que se realizarán simultáneamente actividades en los diferentes grupos y las distintas fases del proyecto, se indica con un recuadro sombreado en el gráfico II. La Junta sabe que los jefes de los equipos se reúnen semanalmente para gestionar las dependencias del proyecto, pero considera que sería mejor si ello se reforzara con un plan integrado para el proyecto.



Gráfico II  
**Calendario para el despliegue del proyecto de planificación de los recursos institucionales**



Fuente: A/67/360, anexo III.

Abreviaturas: CEPA: Comisión Económica para África; DPPP: Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General; ONUN: Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUVT: Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua; UNMOGIP: Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán; UNPOS: Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia.

53. La Junta reconoce que la aplicación de las IPSAS es un factor clave para establecer un cronograma para el proyecto de planificación de los recursos institucionales y es lo que llevó a la decisión de dar prioridad a la aplicación de los procesos institucionales financieros. La Junta ha publicado un informe separado sobre la aplicación de las IPSAS (A/67/564), en que se observa que existe una mayor integración de la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales y las IPSAS, y que los equipos encargados del proyecto colaboran de una forma cada vez más estrecha.

54. Como hemos destacado en la sección II del presente informe, dado que el proyecto todavía no se ha aplicado de forma experimental, la Junta no puede tener la certeza de que la solución técnica que se ha elaborado para la fase Fundamentos sea viable. La Junta sabe que contratistas especializados y un equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales, con conocimientos técnicos, han elaborado esa solución y que esta ha sido examinada por el proveedor de software y los proveedores para la etapa de construcción. Sin embargo, hasta que surjan del proyecto piloto y las primeras fases de la aplicación pruebas claras de que existe una solución técnica que es viable, sigue habiendo una incertidumbre inherente acerca del plan del proyecto y los costos previstos.

#### *Gastos en relación con el progreso*

55. La Junta puso de relieve anteriormente la incapacidad del equipo del proyecto para vincular el presupuesto a los hitos y entregables. Los 208,8 millones de dólares gastados al 31 de marzo de 2013 se han utilizado principalmente para el diseño del sistema (proveedores encargados del diseño y contribución del personal al diseño), licencias de software y la construcción de Fundamentos (véase el cuadro 2). En el proyecto aún no se ha podido determinar exactamente qué debería haberse logrado a cambio del gasto del 55% del presupuesto que se ha realizado.

#### Cuadro 2

#### **Gastos en Umoja al 31 de marzo de 2013**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos efectivos al 30 de abril de 2012</i>	<i>Gastos efectivos al 31 de marzo de 2013</i>	<i>Observaciones de la Junta</i>
Gastos de personal	20,5	33,3	Costo del equipo encargado del proyecto
Otros gastos de personal	10,9	15,5	Gastos de personal temporario, como plazas financiadas con cargo a personal temporario general y expertos en la materia
Consultores y expertos	0,9	1,6	Servicios de consultoría estratégica que incluyen asesoramiento sobre gestión de proyectos, adquisiciones y asesoramiento jurídico
Viajes de funcionarios	2,0	2,7	Visitas a los sitios relacionados con la gestión del cambio y preparación de esos sitios
Servicios por contrata	54,5	101,8	Incluye pagos al proveedor de diseño (x millones) y al proveedor para la etapa de construcción de Fundamentos de Umoja (22,9 millones) y el proveedor para la etapa de construcción de la Ampliación 1 (2,5 millones)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos efectivos al 30 de abril de 2012</i>	<i>Gastos efectivos al 31 de marzo de 2013</i>	<i>Observaciones de la Junta</i>
Gastos generales de funcionamiento	9,0	13,2	Incluye los gastos en locales de oficinas y comunicaciones
Suministros y materiales	0,8	0,8	Suministros y equipo de oficina
Mobiliario y equipo	24,6	39,9	Incluye gastos sobre licencias de software y honorarios por mantenimiento
<b>Total</b>	<b>123,2</b>	<b>208,8</b>	

*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

56. El presupuesto y los gastos para el proyecto de planificación de los recursos institucionales no se reflejan en la etapa piloto, lo que hace que sea difícil para la Administración calcular lo que “debería gastarse” en cada etapa del proyecto. A fin de proporcionar un indicador de la suma que la Administración había previsto gastar originalmente en cada etapa del proyecto de planificación de los recursos institucionales, la Junta elaboró una proyección de las necesidades de recursos para el bienio en el primer y segundo informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto para cada etapa utilizando ciertas fechas de conclusión previstas. La Junta estima que, si se realiza una comparación con el presupuesto inicial para la etapa de preparación y diseño, que había sido de 63,8 millones, al momento en que se inició la etapa de construcción (julio de 2012), la Administración había gastado 142,8 millones de dólares, y reconocía que el diseño estaba incompleto en ese punto debido a que las etapas del proyecto se habían reorganizado. Utilizando este método, la Junta también estima un presupuesto inicial para la etapa de construcción de 131,5 millones de dólares y 120,4 millones de dólares para la etapa de despliegue.

57. La Junta procurará realizar, antes de su próximo examen, un análisis mucho más detallado de la Administración, con justificaciones e hipótesis claras, para explicar cómo y cuándo se utilizarán los recursos restantes para apoyar la conclusión de la totalidad de las etapas de construcción, aplicación y despliegue del proyecto. La situación en que se encuentra el diseño del proyecto de planificación de los recursos institucionales sobre la base de la información suministrada por la Administración se resume en el Anexo III del presente informe.

58. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto pidió que la Junta validara las estimaciones de los gastos futuros relacionados con el proyecto. Si bien la Junta como cuestión de principio no valida estimaciones, ha analizado si puede dar algún tipo de seguridad acerca de la solidez del proceso orientado a establecer el costo final probable. En el momento de la auditoría, sin embargo, al no existir un plan integrado que mostrara en detalle y con claridad los presupuestos y los hitos, ni garantías técnicas y garantías sobre el proyecto independiente, la Junta no está en condiciones de asegurar que el proyecto esté bien encaminado en cuanto a qué debería haberse logrado exactamente hasta la fecha (ni en cuanto al estado de preparación del proyecto) en comparación con el nivel de recursos utilizados. La Junta también señala en la sección III.D sobre las garantías del proyecto que existen deficiencias en los procesos para estimar costos y hacer proyecciones e informar sobre ellos, en particular los efectos del riesgo en el costo final previsto. En estas circunstancias, la Junta no puede asegurar que el proyecto de

planificación de los recursos institucionales logre cumplir sus objetivos satisfactoriamente con las estimaciones de plazos o costos actuales.

59. Desde diciembre de 2012, el equipo encargado del proyecto ha estado utilizando un instrumento para la gestión de proyectos denominado NOVA. El equipo encargado del proyecto había creado estructuras de presentación para ese instrumento y estaba trabajando para completar la asignación de los costos iniciales (desde 2012 en adelante) a los códigos de actividades para posibilitar el cálculo de costos basados en actividades. Se están asignando retrospectivamente los costos a los códigos de actividad, y la Administración está asignando fondos para permitir una mejor fiscalización de los gastos efectivos comparados con los gastos previstos. Ese instrumento no se está utilizando en la actualidad para predecir los costos futuros, ni para informar al respecto al comité directivo. El costo total de este ejercicio se estima en 198.000 dólares<sup>3</sup>.

**60. La Junta reitera su recomendación anterior de que la Administración finalice su labor consistente en establecer una metodología para vincular el presupuesto a los hitos y entregables a fin de tener un control más preciso de los progresos realizados en comparación con los costos.**

#### *Gestión de los costos asociados*

61. En su informe anterior, la Junta señaló que ni el presupuesto del proyecto ni los presupuestos de los departamentos pertinentes tenían en cuenta costos relacionados con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, como la depuración de datos, las pruebas con usuarios y el archivo de datos. En ese informe la Junta recomendó que la Administración elaborara una estimación sólida de todos los costos asociados del proyecto, y aclarara cómo se asignarían y la forma en que se sufragarían.

62. En respuesta a ello, la Administración ha elaborado un documento de principios, acordado por el patrocinador del proyecto y el Contralor, en que se agrupan en tres categorías las actividades que podrían considerarse costos asociados: los costos habituales, los costos directos y los costos indirectos. El director del proyecto tiene la facultad de aplicar los principios convenidos para decidir si los recursos solicitados por las dependencias institucionales para sufragar los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales se harían con cargo al presupuesto del proyecto Umoja. En caso de desacuerdo, el Contralor será el encargado de adoptar la decisión definitiva. En cuanto al proyecto de presupuesto propuesto para 2014-2015, el Contralor ha dado instrucciones a las oficinas y departamentos en que se indicaba que las necesidades de recursos no aumentarían con la realización de actividades adicionales relacionadas con el proyecto de planificación de los recursos institucionales. Las oficinas y departamentos, incluido el propio proyecto de planificación de los recursos institucionales, han recibido instrucciones para financiar esas actividades con cargo a los recursos existentes dando prioridad a ciertas actividades y buscando eficiencias.

63. La Junta celebra que la clasificación de los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales sea más clara, y en particular que el Contralor tenga mayor participación, sin embargo, sigue preocupada por que el

---

<sup>3</sup> Esta cifra incluye el costo de adquisición del software, los servicios de consultoría y los costos estimados para el personal del equipo del proyecto.

costo total real para las Naciones Unidas de ejecutar el proyecto de planificación de los recursos institucionales no se ve reflejado en el enfoque propuesto. La Junta observa que la Administración no ha cumplido con su compromiso de hacer una estimación sólida de todos los costos asociados y no ha proporcionado ninguna indicación acerca de cómo espera que las distintas oficinas cuantifiquen, gestionen y rastreen los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales, ni las consecuencias de que se desvíen fondos de otras actividades que no guarden relación con la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, actividades que podrían no ocurrir como consecuencia del desvío de fondos.

**64. La Junta recomienda que la Administración proporcione orientación a los departamentos y oficinas sobre la forma en que deban cuantificarse, gestionarse y rastrearse los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales.**

*Ejecución de la etapa de diseño y del plan de recuperación “get-to-green”*

65. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto pidió que la Junta examinara la ejecución de la etapa de diseño e hiciera un seguimiento de los resultados del plan de recuperación “get-to-green” iniciado tras las críticas formuladas al diseño del sistema de planificación de los recursos institucionales por el proveedor de software y el proveedor de la etapa de construcción de la fase Fundamentos en el primer semestre de 2012. La Junta observó lo siguiente:

a) El valor original del contrato con el proveedor para la etapa de diseño, que no debía excederse, ascendía a 11 millones de dólares. Para marzo de 2013, la suma total prometida al proveedor era de 60,5 millones de dólares;

b) En el primer informe de la Administración sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/64/380, párr. 58) se señaló que la etapa de diseño del proyecto se concluiría en el segundo trimestre de 2010. El diseño de la fase Fundamentos estaba concluido en gran medida para el 31 de octubre de 2012, aunque subsistían algunas cuestiones pendientes. En el momento en que se realizó la auditoría de la Junta en abril de 2013, todavía no se había finalizado el diseño de Ampliación de Umoja 1. La finalización del diseño de Ampliación de Umoja 2 se ha aplazado hasta el segundo semestre de 2015 y se espera se concluya a más tardar en diciembre de 2015;

c) De la revisión del sistema de planificación de los recursos institucionales realizado por el proveedor de software y el proveedor de la etapa de diseño de la fase Fundamentos surge que solo el 40% de la etapa de diseño se había llevado a cabo según lo previsto.

66. El proveedor de diseño de Fundamentos estima que las consiguientes medidas correctivas que deberían adoptarse en el plan “get-to-green” insumirían alrededor de 30.000 horas de trabajo, es decir, 5,6 millones de dólares. La complejidad de la labor (desde cuestiones de diseño no aprobadas como concluidas o elementos del diseño que no se habían comenzado, hasta el formateo de un formulario y otras cuestiones de diseño más complejas). La Junta observó que, si bien el proyecto “get-to-green” se concluyó el 31 de octubre, habían quedado pendientes 25 aclaraciones sobre el diseño.

67. El equipo encargado del proyecto informó a la Junta que existía un mecanismo para el control de cambios que se aplicaba a las cuestiones de diseño pendientes y que no se consideraba que estas cuestiones fueran de importancia crítica para el piloto de la fase Fundamentos. La Junta observa que, si bien no resultan fundamentales, las cuestiones de diseño pendientes han tenido repercusiones en la capacidad del equipo para gestionar cambios en lo que respecta a completar la elaboración de mapas de actividades en el sitio del piloto de la FPNUL debido a la falta de detalle de diseño financiero.

68. Se está corrigiendo en la actualidad el diseño de la fase Ampliación 1 de Umoja (conocida como “get-to-green”). Al 30 de abril de 2012, el costo estimado del plan de recuperación de “get-to-build” era de 2,1 millones.

*Contratación de recursos de los principales contratistas – etapa de diseño*

69. La Comisión Consultiva pidió que la Junta examinara si los servicios adquiridos para el proyecto habían sido contratados de la forma más económica posible. Los principales servicios para la etapa de diseño se prestaron con arreglo a un contrato para el que se estableció originalmente un valor máximo estimado (que no podía excederse) de 11 millones de dólares. La base para establecer el precio de ese contrato fue “plazos y materiales”. Como se señala en los informes anteriores de la Junta y en los informes anuales, la etapa de diseño del proyecto de planificación de los recursos institucionales afrontó considerables dificultades y demoras. Como consecuencia de ello, el Comité de Contratos de la Sede otorgó tres prórrogas para el contrato original con el proveedor (véase el cuadro 3). Como cada una de esas prórrogas se hizo con arreglo al contrato original, también se realizaron teniendo en cuenta los plazos y materiales.

**Cuadro 3**

**Prórrogas al contrato con el proveedor de diseño para el sistema de planificación de los recursos institucionales**

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Monto</i>	<i>Fecha de aprobación</i>	<i>Total del nuevo contrato</i>
23 000 000	22 de abril de 2010	34 000 000
7 482 554	10 de diciembre de 2010	41 482 554
15 324 316	9 de septiembre de 2011	56 806 870
3 158 611	6 de diciembre de 2012	59 965 481

*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

70. En agosto de 2010, la OSSI examinó las condiciones de contratación originales del proveedor de diseño y observó que:

a) La evaluación comercial puede haber sido inadecuada, dado que en la licitación se ofrecieron precios muy diversos (que oscilaban entre los 5,2 millones y 18 millones de dólares, lo que indica que las condiciones no se habían establecido con claridad);

b) Para hacer la selección, no se tuvieron en cuenta los precios ofrecidos en la licitación para hacer la selección, sino que se evaluaron los ofrecimientos teniendo en cuenta “la tasa diaria combinada”, lo que entrañaba el riesgo de que la estimación del costo final del proyecto fuera incompleta y engañosa (por ejemplo, un oferente que ofrecía una tasa diaria más elevada pero por un número total de días menor podía significar un costo total inferior);

c) La gran diversidad de precios ofrecidos no se reflejó adecuadamente en la tasa diaria combinada;

d) La aprobación del contrato por 11 millones de dólares, que no debía excederse, fue muy diferente del precio de licitación total ofrecido por el proveedor que ganó la licitación, lo que quizás reflejara distintas hipótesis o formas de entender los requisitos. El precio total ofrecido no se presentó al Comité de Contratos de la Sede.

71. En mayo de 2011, la Administración formuló dos cambios a la contratación de recursos para las etapas de construcción y despliegue: a) se pasó del enfoque del proveedor único de la etapa de diseño a la de un enfoque de múltiples proveedores con contratos separados para la gestión de proyectos y garantía de calidad, los servicios de asesoramiento estratégico, la gestión del cambio organizacional, y los servicios técnicos profesionales; b) se decidió que la mayoría de los servicios que se contrataran para el proyecto de planificación de los recursos institucionales se contratarían sobre la base de un precio fijo (con límites máximos de precios) y sobre la base de plazos y materiales.

*Contratación de recursos de los principales contratistas – etapas de construcción y despliegue*

72. En respuesta a la petición de la Comisión Consultiva, la Junta examinó la contratación de uno de los dos principales contratos para la etapa de construcción. La Junta observó que 18 proveedores solicitaron documentación como muestra de interés para prestar servicios en la fase Ampliación de Umoja, 10 proveedores respondieron más tarde y 4 presentaron ofertas. Ya se ha contratado a los principales contratistas para que realicen gran parte de su labor por un precio fijo, y se han firmado contratos que prevén plazos y materiales adicionales para el trabajo, lo que exige un mayor grado de flexibilidad.

73. La Junta también observó lo siguiente:

a) El equipo encargado del proyecto y la División de Adquisiciones sobreestimaron el valor de la labor de la fase Ampliación y consideraron que no excedería la suma de 30 millones de dólares, casi tres veces el precio definitivo acordado en el contrato (lo que indica que posiblemente se hayan combinado una escasa comprensión del mercado, una especificación poco clara de los requisitos y una insuficiente evaluación de las ofertas de los proveedores);

b) Si bien para la fase Ampliación presentaron ofertas cuatro contratistas principales, solo dos de estas ofertas pasaron la evaluación técnica (lo que indica que existe el riesgo de que los requisitos no fueron claros o que la evaluación técnica fue innecesariamente onerosa o ineficiente);

c) Se puso poco énfasis en los riesgos asociados a la capacidad de integrar los servicios con la labor paralela llevada a cabo por un proveedor diferente (en este

caso, la labor de Fundación que ya estaba realizando un proveedor de la etapa de construcción).

74. A la luz de esas conclusiones, y del anterior examen de la OSSI, preocupa a la Junta que cuando comenzó el proyecto, la Administración no demostró suficiente visión comercial en lo relativo a los costos previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, y no tuvo la sagacidad comercial necesaria para entablar contactos con el mercado y conseguir una respuesta que significara la obtención de un valor óptimo de los proveedores.

75. Si bien se ha progresado al incluirse una mayor proporción de servicios de contratistas por un precio fijo, la razón por la que se adoptó el modelo híbrido de precios de proveedores múltiples que se utiliza actualmente no parece haberse elaborado lo suficiente ni tiene en cuenta las importantes consecuencias que podía tener para la ejecución del proyecto. Por ejemplo, las repercusiones comerciales del enfoque modificado para el despliegue (Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2) no se incluyeron en una estrategia comercial revisada, que estuviera documentada ni se reflejaron en el plan general del proyecto todas las posibles consecuencias de gestionar numerosos proveedores importantes para la etapa de construcción (por ejemplo, la mayor complejidad de la labor y problemas de integración). Desde que se realizó la auditoría, el equipo encargado del proyecto ha presentado al comité directivo su plan para elaborar una estrategia comercial para las contrataciones restantes, y fortalecer al equipo para que gestione la posible adición de nuevos proveedores al proyecto. Esta es una cuestión que no se ha resuelto y sobre la que la Junta volverá en su próxima auditoría.

76. La Junta también observa que ninguno de los contratos adjudicados para el diseño, la construcción, la puesta a prueba o el despliegue incluye pagos vinculados al logro de los objetivos del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Esos modelos de pago basados en incentivos (por ejemplo, los plazos o costos reales de realizar una muestra de los procesos o lograr temprano los hitos para la puesta en marcha de todo el proyecto) podrían servir para armonizar mejor los intereses y acelerar la obtención de beneficios para la Organización.

77. La Administración espera concluir varios contratos con valor material en el futuro que quizás lleven a la contratación de más proveedores para el proyecto, por ejemplo, arreglos para apoyar el sistema de planificación de los recursos institucionales después de la puesta en marcha del sistema, así como actividades de diseño, construcción, puesta a prueba y despliegue correspondientes a la fase Ampliación 2 (que actualmente se estima costarán alrededor de 30 millones de dólares, y que podrían significar que el equipo encargado del proyecto tuviera que gestionar a otro contratista importante). Además, la Junta observa que la Organización tiene actualmente la intención de gestionar los despliegues después del grupo 1 con recursos internos y que ello podría requerir más servicios de contratistas.

78. La Administración también ha contratado servicios por un valor inferior de un proveedor de software, y servicios de alojamiento de Internet. En el caso del proveedor de software, la Administración ha contratado una nueva versión, conocida como Integrated Business Solutions, que permitirá la utilización de procesos con arreglo a términos y condiciones específicos de la Organización, entre ellos, complejas disposiciones relacionadas con los viajes de funcionarios y ciertos derechos del personal. El valor de este contrato es de alrededor de 3 millones de



dólares. El equipo encargado del proyecto hizo planes inicialmente para que esa versión se implementara en el primer trimestre de 2013; sin embargo, se aplazó posteriormente al 31 de mayo de 2013, y el equipo quedó con un calendario muy exigente para cumplir con la fecha límite de la fase Ampliación.

79. La Junta observa que dos funcionarios encargados de adquisiciones ya se han incorporado al equipo del proyecto, aunque no han encontrado pruebas suficientes de que la Administración haya emprendido una evaluación de si tiene los conocimientos comerciales y de gestión de contratos necesarios para gestionar la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. El memorando que se entregó a la Junta indicaba solamente que debían mantenerse los niveles de personal existentes y no incluía ninguna evaluación de la capacidad.

80. En un sentido más amplio, la Junta observa que las cuestiones relacionadas con la gestión comercial del proyecto de planificación de los recursos institucionales indican que existen mayores falencias sistémicas en los conocimientos comerciales con que cuenta la Administración, en particular cuando se suscriben contratos con importantes proveedores mundiales para la prestación de servicios complejos. La Administración no ha elaborado un enfoque sólido para determinar cuál sería la estrategia comercial más adecuada, y la estrategia de contratación que derivaría de ella. La consecuencia es que es poco probable que la Organización se posicione en el mercado de una forma que le permita aprovechar de la mejor manera posible su poder de compra, y coloque a los proveedores en una situación que les permita ofrecer la mejor combinación de economía y eficiencia, por ejemplo, beneficiándose su reputación por haber trabajado con las Naciones Unidas.

**81. La Junta recomienda que el equipo del proyecto prepare una estrategia comercial integral que tenga por objeto a) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los recursos institucionales, logrando un equilibrio entre costos y riesgos para el cumplimiento; y b) establecer los parámetros que deberían tenerse en cuenta en todos los contratos de adquisiciones en el futuro.**

**82. La Junta también recomienda que la Administración examine la necesidad de desarrollar en general sus conocimientos comerciales y su capacidad para apoyar proyectos importantes.**

83. En general y en lo que respecta a la gestión de proyectos, la Junta, si bien reconoce que se han realizado avances, sigue preocupada por que, a pesar de los esfuerzos de la Administración, el creciente nivel de complejidad que presenta el calendario del proyecto requiere mejoras significativas en lo que respecta al enfoque para la gestión de proyectos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

**84. La Junta recomienda que el equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales concluya con urgencia su labor a fin de elaborar a) un plan de proyecto detallado y plenamente integrado, y b) disposiciones considerablemente mejores para la gestión de proyectos de un modo que se pueda hacer una predicción más detallada de los costos y el calendario y controlar los riesgos, además de prever las situaciones que puedan plantearse y planificar imprevistos.**

## E. Garantía de calidad del proyecto

85. Un sistema eficaz que asegure la calidad del proyecto permite evaluar con independencia si están dados los elementos fundamentales para que el proyecto se aplique satisfactoriamente y si funcionan con eficiencia. Un sistema de garantía de calidad del proyecto no asegura de por sí su ejecución, pero mediante él se pueden determinar cuáles son los riesgos que pueden afectar la correcta ejecución del proyecto que están asociados al patrocinador del proyecto, el estudio de viabilidad y el plan de beneficios, los acuerdos sobre soluciones técnicas, gobernanza y presentación de informes, las estrategias de contratación y cadena de suministro, conocimientos comerciales y relativos a la ejecución, la financiación y la obtención de recursos, y el enfoque general para la gestión del proyecto.

86. Dado que es común que en los proyectos de planificación de los recursos institucionales se produzcan demoras y escalen los costos, es importante determinar cuáles son las cuestiones que es necesario revisar para actualizar los costos y los calendarios, a fin de que se puedan evaluar las opciones sobre una base realista antes de que se adopten decisiones fundamentales. Las organizaciones que emprenden importantes proyectos de transformación institucional, como la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales, suelen establecer un sistema para asegurar la calidad consistente en que expertos independientes presenten informes a quienes gestionan, patrocinan y financian proyectos para ayudarlos a adoptar decisiones basadas en datos.

87. La Junta ya había determinado previamente que el proyecto de planificación de los recursos institucionales no había sido objeto de una evaluación sistemática tendiente a asegurar su calidad y puso de relieve una serie de esferas fundamentales en las que asegurar el control de la calidad del proyecto pudo haber ayudado a los encargados de adoptar decisiones y contribuido a evitar cuestiones importantes relacionadas con la solidez del calendario del proyecto, el presupuesto y los informes sobre los progresos alcanzados. En esa ocasión la Junta recomendó que la Administración estableciera los controles adecuados a fin de que pudiera demostrar claramente a la Asamblea General que se pueden dar seguridades acerca del calendario previsto y los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales. La Junta considera, sin embargo, que el enfoque actual ofrece poca seguridad de que el presupuesto del proyecto y el calendario proporcionen una estimación realista de lo que costará el proyecto y de cuánto tiempo llevará concluirlo.

### *Garantía de calidad respecto del calendario y los costos*

88. Preocupa a la Junta que el calendario del proyecto y las previsiones de costos no se actualizan habitualmente para mostrar las variaciones reales respecto de las fechas de conclusión previstas. Por ejemplo, la conclusión de la tercera etapa de la evaluación de la integración del producto estaba prevista para una fecha revisada, 35 días después de la prevista originalmente y, a pesar de ello, este cambio no había quedado reflejado en el calendario del proyecto de alto nivel. El retraso también debería haber hecho que se proyectara el consiguiente aumento de costos, por ejemplo, el mayor tiempo que debía invertir el personal, lo que, sin embargo, no se incluyó en las proyecciones de gastos.

89. Además, sin un plan para el proyecto plenamente integrado, no puede determinarse cuál será el alcance total de esta demora y el equipo del proyecto no puede predecir con confianza si las suposiciones sobre las que se basa la fecha de finalización del proyecto siguen siendo válidas y sólidas. La Junta observa que el equipo del proyecto ya está trabajando habitualmente un número de horas adicionales, además de los fines de semana, en un intento por absorber los retrasos en el calendario general del proyecto y están dando señales de fatiga. El calendario del proyecto también parte del supuesto de que todas las etapas del proyecto quedarán terminadas a tiempo a pesar de que resulta muy difícil cumplir con los plazos y que el calendario no ha sido modificado para tener en cuenta ciertos riesgos o corregir revisiones demasiado optimistas.

90. No es claro el enfoque que tiene el equipo encargado del proyecto para estimar costos. De las proyecciones de los costos no surge claramente la metodología que se utiliza para realizar las estimaciones y las proyecciones no se presentan de manera que se puedan rastrear los datos utilizados en ellas y verificarlos en sus fuentes, lo que significa que los encargados de la adopción de decisiones no pueden estar seguros de que los datos utilizados sean fiables y válidos.

91. Los presupuestos no están asignados a hitos y entregables. Por ejemplo, el director del equipo para la gestión del cambio no dispone de un presupuesto para actividades de ese tipo ni para capacitación. Como consecuencia de ello, no está claro qué recursos se necesitan para completar cada tarea del proyecto ni si existen limitaciones de financiación que se deban a los sobrecostos en cualquier aspecto del proyecto.

92. Preocupa a la Junta que el calendario y el presupuesto del proyecto no prevén incertidumbres ni riesgos, ni proporcionan ningún indicio acerca de la fiabilidad de los datos y supuestos en que los que se basa, situación que socava la credibilidad de las estimaciones y la calidad de la toma de decisiones que se funde en ellas. Las buenas previsiones deben mostrar los posibles efectos de las variaciones en el plan respecto de cada elemento del proyecto, en lo que respecta a los posibles cambios relacionados tanto en los costos como con el calendario.

93. El equipo encargado del proyecto ha hecho arreglos para que el proveedor de software y los proveedores de la etapa de construcción realicen un examen detallado del proyecto, aunque de algunos aspectos importantes, como el calendario y el presupuesto revisados, que no han sido objeto de cuestionamientos independientes, periódicos y sistemáticos. Por ejemplo, las previsiones se centran en mostrar cómo el calendario y los costos del proyecto se siguen ajustando al plan; además, la planificación para imprevistos no se ha elaborado suficientemente. Las medidas adoptadas para contener los sobrecostos y la prórroga de plazos, reales o previstos (por ejemplo, el aplazamiento de gastos, la reducción de costos o la elaboración de un nuevo calendario de actividades) no son inmediatamente evidentes para el comité directivo, y las consecuencias de esas medidas no se evalúan tampoco con claridad.

94. En efecto, el comité directivo no cuenta con ningún mecanismo permanente que ofrezca una garantía independiente que lo ayude a cuestionar la información y las hipótesis utilizadas en la adopción de decisiones, por ejemplo:

a) En octubre de 2012 se presentó al comité directivo un informe actualizado sobre la situación del proyecto en que se señaló que se había resuelto el riesgo denominado: “No existe un entendimiento común sobre un curso de acción

decisivo que esté aceptado, las dependencias, prioridades y fechas límites, etc.”. La solución que se había dado al problema según el informe era que “los planes del proyecto están claramente articulados y contienen información sobre las dependencias”. La Junta no encontró ninguna prueba de ello y durante su auditoría no pudo determinar cuál era el curso de acción decisivo a seguir ni un plan único e integrado para el proyecto que mostrara las dependencias que participan en este y todas las actividades que deben realizar el equipo, los contratistas encargados de la etapa de construcción del sistema o las Naciones Unidas en general;

b) Los paneles que muestran la obtención de beneficios de quienes participan en el proyecto se consideran “verdes”, lo que significa que se han establecido y acordado planes. Como señaló la Junta en este mismo informe, esos planes no han sido elaborados ni se los ha acordado todavía.

#### *Seguridades respecto de los riesgos del proyecto*

95. Cuando se presentan estimaciones a los encargados de adoptar decisiones, estas deben ir acompañadas de información sobre las hipótesis en las que se basan, la calidad de los datos y los efectos que podrían tener los riesgos y factores inciertos en los costos y calendarios. En el caso de un equipo encargado del proyecto, comprender los riesgos que conlleva la ejecución de actividades permite a la Administración reducir al mínimo la probabilidad de que se planteen y planear medidas de mitigación en caso de que surjan. El resultado es un entorno disciplinado para la adopción de decisiones, en que se invierte menos tiempo en “apagar incendios” y se presentan menos problemas repentinos y sorpresas no deseadas, lo que conduce a la utilización más eficiente de los recursos.

96. La Junta había detectado previamente una serie de deficiencias en la forma en que se gestionaban los riesgos de los proyectos, y formuló una serie de recomendaciones sobre, entre otras cosas, la asignación de responsabilidad por los riesgos del proyecto, la evaluación de la probabilidad de que se produjeran esos riesgos y la cuantificación de sus efectos. La Junta también recomendó que la vigilancia de los riesgos fuera parte de los arreglos en curso en materia de presupuestación y dotación de recursos. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto pidió posteriormente a la Junta que revisara la eficacia de las estrategias de mitigación de los riesgos y de la estructura de apoyo a la gestión de riesgos del proyecto (véase [A/67/565](#)).

97. La Junta observa que el equipo encargado del proyecto ha elaborado un plan de problemas y riesgos y ha aplicado un enfoque revisado para determinar y gestionar los riesgos de los proyectos, incluida una evaluación no financiera de la probabilidad de que se materialicen los riesgos y de sus posibles efectos, las medidas de mitigación propuestas, y, ahora, la asignación de los riesgos a personas concretas para la adopción de medidas. En cada una de las reuniones del comité directivo se le presenta un mapa de alto nivel con los principales riesgos que pueden plantearse para informarlo de los principales riesgos del proyecto, junto con una lista por escrito de los principales riesgos que se están mitigando y que se han detectado. La Junta formula observaciones sobre el papel del comité directivo en relación con la vigilancia de los riesgos más adelante en el presente informe (sección III.F).

98. La Junta examinó los riesgos del proyecto de planificación de los recursos institucionales, las hipótesis en que se basa, los problemas que se plantean y el sistema de dependencias y observó que:

a) Al 8 de abril de 2013, la red redundante de discos independientes contenía 690 entradas (199 riesgos y 491 cuestiones) y había casos en que los riesgos se duplicaban o podían consolidarse para que la vigilancia fuera más eficaz. La cantidad de riesgos enumerados hace que sea muy difícil gestionarlos e indica que existen deficiencias en la categorización y la vigilancia de los riesgos;

b) Los riesgos no se están gestionando ni resolviendo con suficiente rapidez. De los 199 riesgos enumerados, 125 (el 63%) no habían sido resueltos. El plazo durante el cual los riesgos siguieron en esa situación también indica que no se les está dando solución de manera oportuna (véase el cuadro 4). Por ejemplo, el 15 de enero de 2013, se consideró un riesgo el hecho de que no existiera un calendario de alto nivel para el proyecto que fuera más allá del 1 de julio de 2013 y se dio la calificación más alta a este riesgo en cuanto a su gravedad y probabilidad de que se concretara. Al 8 de abril todavía se encontraba en etapa de “proyecto” (es decir, que el riesgo no se había analizado ni se habían tomado medidas al respecto) y seguía sin resolverse;

Cuadro 4

**Antigüedad promedio de los riesgos del proyecto que no han sido resueltos por grado de probabilidad estimada de que repercutan en la ejecución del proyecto**

	<i>Grave</i>	<i>Considerable</i>	<i>Alto</i>	<i>Moderado</i>	<i>Bajo</i>
Número de riesgos del proyecto no resueltos	20	30	42	27	6
Antigüedad promedio al 8 de abril de 2013 (en días)	265,5	312	178	222,7	165,9

*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

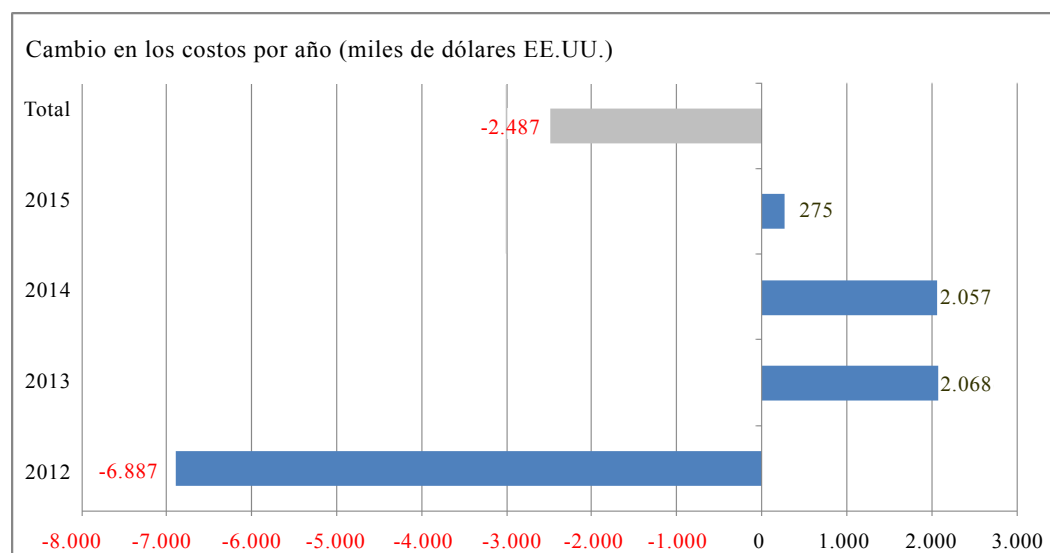
c) Las repercusiones que tengan los riesgos del proyecto no se cuantifican desde el punto de vista financiero ni desde el punto de vista de su posible impacto en el calendario del proyecto. Cada riesgo tiene un costo potencial, ya sea en términos de valor monetario o de gestión del tiempo para su mitigación. Sin embargo, la vigilancia de los riesgos no forma parte de los arreglos de planificación y presupuestación en curso para el proyecto. Por otra parte, ni las previsiones presupuestarias ni las previsiones de calendario tienen en cuenta los posibles efectos de los riesgos para que se puedan planificar con eficacia los escenarios posibles;

d) Las previsiones del proyecto no dan ninguna indicación de las posibles variaciones que deriven de la incertidumbre o el riesgo. Todas las estimaciones tendrán en cuenta los riesgos y factores inciertos y los encargados de adoptar decisiones deberían comprender los efectos que podrían tener en los costos de los proyectos. Por ejemplo, el gasto efectivo correspondiente a 2012 era de 6,9 millones de dólares menos de lo previsto en agosto de 2012, solo cuatro meses antes (véase el gráfico III). Este grado de variación en un período de tiempo tan breve sugiere que el pronóstico no es bueno y es indicativo de un presupuesto que está sujeto a un

elevado grado de incertidumbre o a riesgos considerables, lo que podría significar que los costos se están reduciendo o aplazando en un esfuerzo por contener los sobrecostos o justificar cambios en el calendario del proyecto.

Gráfico III

### Cambios en la previsión de costos entre agosto de 2012 y marzo de 2013



*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.

99. La Junta observa que las orientaciones sobre cómo manejar los riesgos y problemas se elaboraron en noviembre de 2012, y que se está revisando el enfoque del equipo en lo que respecta a la gestión de riesgos. La Administración, sobre la base de esa revisión de la gestión del riesgo, prevé que se capacite al personal sobre un enfoque común acerca de cómo determinar, clasificar y gestionar los riesgos.

100. La Junta acoge con beneplácito las medidas adoptadas hasta la fecha por el equipo encargado del proyecto orientadas a elaborar un enfoque sobre la gestión de riesgos y señalar esos riesgos a la atención del comité directivo de una forma más clara y accesible. Sin embargo, la Junta sigue preocupada porque los riesgos relativos al proyecto no se están gestionando con eficacia y no se adoptan decisiones respecto de ellos con la premura necesaria ni se determinan sus costos para ayudar a realizar un examen más eficaz de sus probables repercusiones y adoptar decisiones sobre cómo manejarlos.

**101. La Junta reitera su recomendación anterior de que el proyecto establezca una vigilancia regular de los riesgos como parte de los arreglos en curso en materia de presupuestación y dotación de recursos.**

#### *Garantías técnicas*

102. La Junta examinó los arreglos existentes relativos a las garantías técnicas sobre la eficacia y la funcionalidad del sistema actual. La Administración había contratado proveedores de software y proveedores para la etapa de construcción

para que condujeran exámenes periódicos, aunque limitados, de la funcionalidad del sistema. La Junta había esperado que se hicieran exámenes independientes y más detallados en las etapas clave del ciclo de vida del proyecto y que se los hubiera analizado a nivel del comité directivo. La Junta reconoce que el sistema ha sido elaborado por expertos, pero en su opinión la obtención de garantías técnicas independientes daría más confianza al comité directivo de que el sistema está diseñado para que funcione de la mejor manera posible y responda a las necesidades de las Naciones Unidas. Como tal, la Junta no puede dar ninguna seguridad de que la funcionalidad del sistema actual se ajuste a lo previsto.

#### *Garantía independiente para los proyectos*

103. La Junta observa que las Naciones Unidas no disponen de un sistema de garantías independiente para sus proyectos más importantes, lo que considera inusual para una organización que se embarca en proyectos de la magnitud, escala o complejidad del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Existen garantías de distinta índole: exámenes para determinadas etapas clave del ciclo de vida del proyecto en que se analiza un “momento específico” o exámenes que se realizan como consecuencia de una preocupación que surge por algún problema en un área específica. Los equipos de examen independiente, informados de las necesidades del proyecto, pueden integrarse con especialistas que proporcionen garantías sobre la gestión del proyecto, además de garantías comerciales, técnicas, financieras o sobre el proceso.

104. La Junta observa con preocupación que no existen disposiciones oficiales para que se ofrezcan garantías independientes para el proyecto de planificación de los recursos institucionales, a pesar de que los beneficios de esas garantías han quedado demostrados con los resultados de los exámenes del diseño del sistema de planificación de los recursos institucionales llevados a cabo por el contratista de software y proveedor de la fase Fundación (véase la sección III.D). La Junta reconoce que el equipo encargado del proyecto ha dispuesto la realización de algunas actividades de garantía, como los “exámenes por homólogos” por parte de otras organizaciones, entre ellas, el Programa Mundial de Alimentos, y que la OSSI ha examinado algunos aspectos del proyecto. La Junta ha formulado observaciones anteriormente sobre los riesgos que plantea la introducción de modificaciones sustanciales al enfoque que se utiliza para los costos, el calendario y el despliegue. En el presente informe la Junta pone de relieve que existen riesgos adicionales relacionados con la considerable intensificación de actividades que se realizarán en los próximos meses, la estrategia comercial, la utilización de la información y la mayor transformación institucional. En vista de esos problemas, la Junta considera que es imprescindible que la Administración elabore y ponga en marcha mecanismos de garantía apropiados para asegurar que el comité directivo y la Asamblea General estén plenamente informados y en condiciones de cuestionar el proyecto en relación con situaciones que podrían afectar el desempeño actual y la ejecución en el futuro. La Junta considera que sería mejor que la Administración estudiara los costos y beneficios de establecer un sistema proporcional de garantías independientes e integradas para sus principales proyectos.

**105. La Junta recomienda que la Administración elabore y ponga en marcha mecanismos de garantía que permitan al comité directivo cuestionar el proyecto en relación con situaciones que podrían afectar el rendimiento en la actualidad y la ejecución en el futuro.**

## F. Gobernanza

106. El éxito de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales requerirá un fuerte grado de responsabilidad por parte del personal jerárquico, además de arreglos de gobernanza que alienten la realización de cuestionamientos fundados y oportunos, en que las funciones, la rendición de cuentas y las responsabilidades por la adopción de decisiones estén claramente definidas. En su informe anterior la Junta señaló que existían varias deficiencias en la gobernanza del proyecto, por ejemplo, la falta de un único responsable de nivel superior; la falta de responsabilidad a nivel superior por los principales entregables del proyecto, en particular la transformación institucional; la falta de un cuestionamiento suficiente de las medidas propuestas por el equipo encargado del proyecto; y el hecho de que no se hayan abordado eficazmente las causas profundas de la demora del proyecto.

107. La Junta se siente alentada por el hecho de que la Administración haya adoptado una serie de medidas para mejorar la gobernanza del proyecto de planificación de los recursos institucionales, a saber:

a) La designación del Secretario General Adjunto de Gestión como responsable principal del proyecto;

b) El nombramiento de un director de proyecto permanente para el proyecto de planificación de los recursos institucionales a nivel de Subsecretario General, que dependerá del Secretario General Adjunto de Gestión;

c) La inclusión en los pactos celebrados en 2013 con el personal directivo superior de medidas de la ejecución relativas a la prestación de apoyo para la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales sobre la base de la carta dirigida por el Secretario General Adjunto de Gestión a los jefes de las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales en marzo de 2013 en que se ponía de relieve la necesidad de que apoyaran a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como parte de sus esfuerzos por alcanzar el nivel de uniformidad y estandarización de infraestructuras de tecnología de la información y las comunicaciones, el software y los servicios necesarios para ejecutar el proyecto de planificación de los recursos institucionales;

d) La designación de cinco responsables de los procesos encargados de la ejecución de los procesos institucionales en toda la Secretaría en su esfera de conocimientos y de la obtención de beneficios. Las funciones de esas personas responsables por los procesos se describieron con más detalle en una carta dirigida por el Secretario General a todos los jefes de departamentos y oficinas en enero de 2013;

e) El trabajo cada vez más integrado entre el equipo del proyecto y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y el hecho de que esta última Oficina hiciera que la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales se convirtiera en una prioridad clave con arreglo a lo solicitado por la Asamblea General y reiterado en los informes anteriores de la Junta en relación con el proyecto de planificación de los recursos institucionales y el manejo de los asuntos de tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría. Esta cooperación integrada es importante para facilitar la prestación de beneficios en el proyecto de planificación de los recursos institucionales, dado que



se requerirá un nivel significativo de recursos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para apoyar el sistema de planificación institucional de los recursos: a) en el período posterior a la aplicación (cuando es probable que haya problemas que ya formen parte del sistema); y b) durante toda la duración del sistema, y lo que podría conducir a que se establezca un nuevo orden de prioridades para los recursos de esa Oficina.

108. La Junta reconoce la labor realizada hasta la fecha por la Administración orientada a elaborar un enfoque más coherente en relación con el proceso de transformación institucional y la responsabilidad por dicho proceso; sin embargo, es fundamental que las facultades de los responsables de los procesos para impulsar el cambio institucional, y la obtención de beneficios, tan necesarios, sean clara y sistemáticamente reforzadas por el personal directivo superior.

109. El comité directivo, que rinde cuentas al comité de gestión, es una parte fundamental de la estructura de gobernanza y es el órgano responsable de supervisar la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales. El comité directivo está presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión, e incluye al Jefe de Gabinete, el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Contralor, el Oficial Principal de Tecnología de la Información, el Secretario General Adjunto de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, y a los cinco responsables del proceso. En la opinión de la Junta, el número de miembros del comité directivo debería permitirle:

- Definir y apoyar el logro de los objetivos del proyecto
- Examinar la estrategia presupuestaria y comercial para el proyecto
- Vigilar los costos, plazos y riesgos del proyecto
- Formular decisiones de política para apoyar la ejecución del proyecto.

110. La Junta observó un mayor reconocimiento entre las personas entrevistadas de la creciente participación del comité directivo, y de las importantes funciones que desempeñan el responsable del proyecto y los responsables del proceso. El equipo encargado del proyecto habitualmente presenta al comité directivo información sobre la situación del proyecto, que incluye los logros, riesgos, y gastos del proyecto efectivamente realizados, comparados con la habilitación total de créditos.

111. La Junta observa que todavía hay esferas en las que se debe mejorar, muchas de las cuales están relacionadas con la necesidad de reforzar otros aspectos del proyecto:

a) El comité directivo está recibiendo información relativa al tiempo, costo y ejecución del proyecto pero la Junta considera que esta información podría mejorarse vinculando expresamente los gastos con los entregables hasta la fecha, la previsión de gastos, los posibles efectos de los riesgos en los costos o el calendario, o cualquier medida propuesta para limitar los sobrecostos;

b) El comité directivo recibe información sobre la conclusión de las tareas pero la falta de un plan integrado con presupuestos vinculados a los hitos significa que no es fácil juzgar cuál es la situación general del proyecto;

c) El comité directivo está examinando algunos de los principales riesgos del proyecto. Por ejemplo, examinó el estado de preparación organizacional tanto en sus reuniones de octubre de 2012 como de diciembre de 2012. Sin embargo, en las

actas de las reuniones no se registró la adopción de medidas concretas en relación con esos debates;

d) Según el calendario del proyecto, el enfoque relativo al despliegue y el presupuesto para el sistema de planificación de los recursos institucionales fueron examinados en dos reuniones del comité directivo celebradas en 2012, pero las actas y documentos de las reuniones proporcionan escasas pruebas de que se hayan cuestionado seriamente las propuestas del equipo encargado del proyecto. Dada la naturaleza agresiva del calendario de despliegue, y las deficiencias en las proyecciones de los costos y plazos señaladas anteriormente, la Junta esperaba ver un esfuerzo mayor respaldado por documentos detallados en los que se indicaran niveles de incertidumbre y una serie de posibles situaciones u opciones, y en que se señalara cuál sería la mejor y la peor situación que podría plantearse, así como la más probable, en relación con los costos, plazos y calidad;

e) Como se señaló en la sección III.E, no existe un sistema de garantía independiente que ayude al comité directivo a cuestionar el proyecto.

**112. La Junta recomienda que, a fin de apoyar la adopción de decisiones mejor fundamentadas, el equipo encargado del proyecto proporcione información actualizada al comité directivo que refleje los niveles de incertidumbre existentes en relación con los costos, plazos y calidad (por ejemplo, señalando cuál sería la mejor y la peor situación que podría plantearse, así como la más probable).**

#### **IV. Reconocimientos**

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

*(Firmado)* Amyas **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido  
de Gran Bretaña e Irlanda del Norte  
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas  
(Auditor Principal)

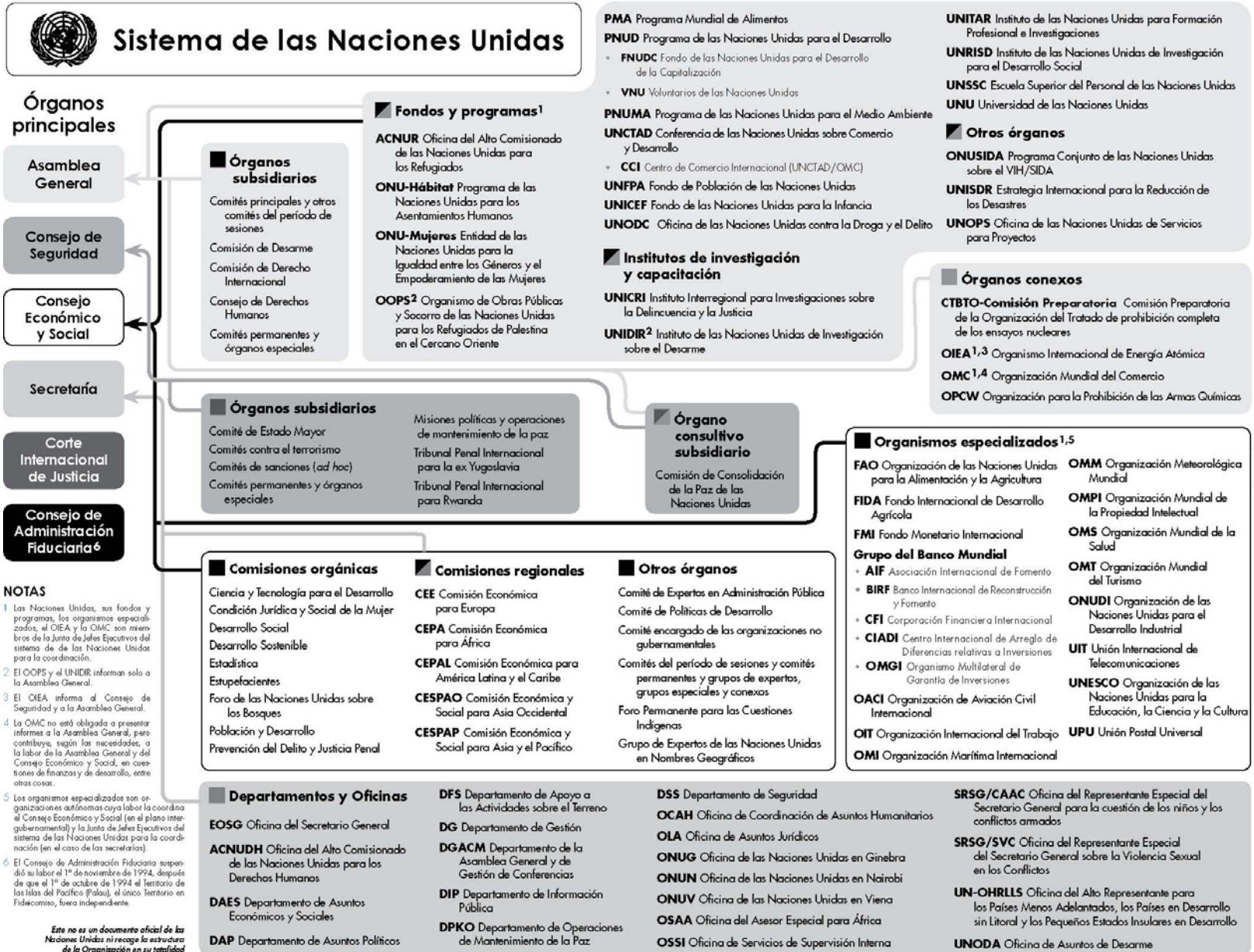
*(Firmado)* Liu Jiayi  
Auditor General de China

*(Firmado)* Ludovick S. L. **Utouh**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania

30 de junio de 2013

Anexo I

Alcance institucional del sistema de planificación de los recursos institucionales



**Anexo II****Avances fundamentales en el proyecto de planificación de los recursos institucionales**


---

Agosto de 2006	La Asamblea General aprueba la propuesta del Secretario General de aplicar un sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Secretaría de las Naciones Unidas.
Abril de 2008	El calendario para el proyecto de planificación de los recursos institucionales se divide en cuatro etapas: preparación; diseño; construcción, y despliegue. La Administración prevé que el proyecto se completará a finales de 2012 y que tendrá un costo final previsto de 248,3 millones de dólares.
Octubre de 2009	El costo final previsto del proyecto aumenta a 315,8 millones de dólares. La Administración atribuye el aumento a unos 36 puestos adicionales creados para el proyecto y a un aumento de los gastos de viaje para la capacitación a cargo de instructores en lugar de la capacitación de instructores propuesta en un principio. La Administración prevé que el proyecto de planificación de los recursos institucionales estará terminado para finales de 2012, un año más tarde de lo previsto en un principio.
Septiembre de 2010	El costo final previsto del proyecto sigue siendo de 315,8 millones de dólares, pero la Administración redistribuye los recursos de los servicios por contrata para apoyar la creación de diez puestos adicionales para el proyecto.
Mayo de 2011	Como consecuencia de los retrasos en el proyecto, el comité directivo divide las etapas de construcción y despliegue en dos fases (Fundamentos y Ampliación) para apoyar el mandato de aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) a más tardar en 2014. La Administración prevé que el proyecto de planificación de los recursos institucionales finalizará a finales de 2015, tres años más tarde de lo planificado inicialmente.
Septiembre de 2011	El costo final previsto del proyecto sigue siendo de 315,8 millones de dólares a pesar de que la Administración decidió separar la aplicación en etapas y anunció que el proyecto se retrasaría dos años.
Septiembre de 2012	La Administración anuncia más cambios en el enfoque de aplicación y divide las etapas de construcción y despliegue del proyecto en tres fases (Fundamentos de Umoja, Ampliación 1 de Umoja y Ampliación 2 de Umoja). La Administración prevé que el proyecto de planificación de los recursos institucionales concluirá a finales de 2018, seis años más tarde de lo que se había previsto inicialmente.  La Administración prevé que el costo del proyecto será de 348,1 millones de dólares a finales de diciembre de 2015, momento para el que se prevé que los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja se habrán desplegado. Basándose en las tasas históricas de gastos, la Administración proyecta que se necesitarán otros 30 millones de dólares para estabilizar la Ampliación 1 de Umoja y aplicar la Ampliación 2 entre 2016 y 2018.

---

**Anexo III****Ámbito funcional del sistema de planificación de los recursos institucionales y situación en que se hallan las etapas de diseño y construcción al 30 de junio de 2013**

<i>Fase</i>	<i>Fundamentos de Umoja</i>	<i>Ampliación 1 de Umoja</i>	<i>Ampliación 2 de Umoja</i>
<b>Ámbito</b>	122 procesos con mecanismos funcionales para apoyar las necesidades de las IPSAS. Su ámbito incluye: finanzas; adquisición de bienes y servicios; y activos, inventario y gestión de bienes.	66 procesos relacionados con los recursos humanos y los viajes. Su ámbito incluye: gestión de los puestos y la organización, administración del personal, derechos, beneficios, gestión del tiempo, nómina de pagos, iniciación del viaje, gastos de viaje y reservas en línea. Un portal de autoservicio también permitirá al personal y a los directores tener acceso a información personal y actualizarla, así como presentar solicitudes de viaje, solicitudes de reembolso y formularios de liquidación.	133 procesos con mecanismos funcionales relativos a la formulación del presupuesto, la planificación de fuerzas, la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de depósitos, la gestión de conferencias y actos, la gestión de becas completas y las actividades comerciales.
<b>Diseño (porcentaje terminado)</b>	95%	86%	40%
<b>Construcción (porcentaje terminado)</b>	90%	45%	0%

*Fuente:* Estimaciones del equipo encargado del proyecto Umoja al 30 de junio de 2013.

*Nota:* La conclusión del diseño para la Ampliación 2 de Umoja se ha aplazado hasta la segunda mitad de 2015. Según lo previsto, a continuación seguirá la etapa de construcción, que precederá a dos productos anuales sucesivos, en enero de 2017 y un año después en 2018. El porcentaje terminado se refiere al diseño del plan maestro.

## Anexo IV

## Análisis del estado de aplicación de las recomendaciones de la Junta en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012

<i>Resumen de la recomendación (A/67/164)</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Comentarios de la Junta sobre el estado de aplicación, junio de 2013</i>
1 La Junta recomienda que el director del proyecto: a) considere las deficiencias identificadas por la Junta y, sobre esa base, reevalúe el modelo de beneficios del sistema de planificación de los recursos institucionales, en consulta con los responsables del proceso; b) establezca una base de referencia, con cifras del beneficio identificable que ha de obtener cada responsable del proceso; c) determine cuáles serán los ahorros en efectivo reales; d) atribuya responsabilidad a los responsables del proceso para obtener los ahorros y beneficios acordados y elaborar planes para conseguirlos; y e) comunique a la Asamblea General cuáles son los cambios que propone llevar a cabo en la Organización para obtener los beneficios anuales previstos del proyecto.	19	2011			X		La Administración ha aplicado las partes a) y b) de la recomendación y está avanzando en la aplicación de las partes c) y d). La Junta considera archivada la parte e), ya que hará un seguimiento de ese aspecto de la obtención de beneficios como parte de la recomendación 2. No preocupa a la Junta el estado de aplicación de esta recomendación porque considera que la planificación de beneficios es un proceso iterativo que se realiza a lo largo de varios años, pero espera que esta recomendación se aplique antes de su próximo informe en 2014.
2 La Junta recomienda que, para hacer posible una planificación transparente y la presentación de informes sobre el logro de los beneficios previstos de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, y para asegurar la claridad acerca de si ese logro requerirá que se liberen o se redistribuyan puestos, la Administración consulte con la Asamblea General sobre sus planes de obtención de beneficios.	21	2011			X		La Administración está elaborando planes para la obtención de beneficios y tiene previsto presentar una actualización a la Asamblea General en el quinto informe sobre la marcha de los trabajos sobre Umoja.
3 La Junta recomienda asimismo que la Administración: a) asigne una clara responsabilidad por todas las tareas relacionadas con la elaboración de propuestas para la obtención de nuevos beneficios mediante cambios en el enfoque relativo a la prestación de servicios; y b) dé a conocer un calendario con arreglo al cual se elaborarán esas propuestas.	23	2011			X		Es evidente que la Administración está avanzando con respecto a esta recomendación. Los encargados del proceso tienen la responsabilidad de obtener beneficios con el actual modelo de prestación de servicios. Se están celebrando debates sobre un futuro modelo de prestación de servicios.

<i>Resumen de la recomendación (A/67/164)</i>		<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Comentarios de la Junta sobre el estado de aplicación, junio de 2013</i>
4	La Junta recomienda que la Administración: a) establezca claramente de qué manera gestionará el cambio e incorporará prácticas de trabajo más eficientes y más normalizadas en toda la Organización; y b) elabore planes sobre la forma en que se prestará apoyo al personal para desarrollar aptitudes, capacidad y habilidad para adoptar prácticas de trabajo diferentes.	31	2011		X			La Administración está avanzando para cumplir esta recomendación, pero aún no ha aclarado cómo incorporará prácticas de trabajo racionalizadas y normalizadas en toda la Organización.
5	La Junta recomienda también que la Administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.	32	2011			X		La Junta no ha visto pruebas de avances en esa área. No existe un enfoque formal para la realización de reformas y mejoras continuas en las esferas institucionales, pero la Junta espera que se ponga en marcha como parte de la aplicación en 2013 y de la etapa posterior a ella en 2014 (observando que puede llevar varios años incorporar plenamente un verdadero sistema de mejoras continuas). Las medidas propuestas por la Administración se refieren a la resolución de problemas en la fase de aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, no a un sistema establecido de mejoras continuas de los procesos como actividad cotidiana en las Naciones Unidas.  La Junta considera que esta recomendación está dirigida a la Administración en sentido amplio, para que se implique y gestione el proyecto Umoja, y no al equipo de Umoja.
6	La Junta recomienda que el director del proyecto: a) establezca el nivel de compromiso con el proyecto del sistema de planificación de los recursos institucionales en toda la Organización; b) elabore planes para abordar cualquier deficiencia en las comunicaciones o en las actividades para atraer a los interesados; y c) elabore una estrategia de comunicaciones y de participación de los interesados para la fase de aplicación.	41	2011	X				La elaboración y el uso de una estrategia de comunicaciones y de participación de los interesados cumple esta recomendación. En la sección III.C de este informe, la Junta también ha planteado que debe mejorarse el enfoque de la Administración con respecto a la comunicación y la participación de los interesados, especialmente en vista de que se está preparando la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales en la Secretaría.

<i>Resumen de la recomendación (A/67/164)</i>		<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Comentarios de la Junta sobre el estado de aplicación, junio de 2013</i>
7	La Junta recomienda que la Administración: a) establezca un plan de proyecto detallado que vincule el presupuesto a hitos y entregables; b) determine claramente quién es el responsable de cada parte del presupuesto y qué es responsable de entregar; c) establezca arreglos para obtener información sobre los gastos y los avances que le permitan controlar más eficazmente los progresos, mantener un control más preciso sobre los costos y mejorar la adopción de decisiones respecto de los futuros gastos.	52	2011		X			La Administración ha avanzado un poco pero es necesario seguir trabajando para cumplir lo que se indica en la sección III.D de este informe. Cada rama del proyecto tiene ahora un plan de proyecto más detallado, pero dichos planes no han sido integrados en todos los planes de proyecto generales. La Administración ha encargado que se trabaje con este fin y está realizando un ejercicio para vincular el presupuesto a los entregables. Retomaremos esta cuestión en nuestro próximo informe.
8	La Junta recomienda que el comité directivo evalúe si la Administración tiene un número suficiente de funcionarios que cuenten con las aptitudes comerciales y de gestión de contratos adecuadas y necesarias para gestionar los contratos con múltiples partes que serán responsables de la entrega de diferentes partes interdependientes del proyecto.	57	2011		X			La Junta ha visto pruebas de que el comité directivo ha tomado en consideración sus preocupaciones. El anterior Subsecretario General de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo envió un memorando al Subsecretario General de Umoja en febrero de 2013 en el que declaraba que el proyecto contaba con los conocimientos comerciales y de gestión de contratos adecuados. La Junta ha solicitado, pero aún no ha obtenido, el enfoque utilizado para esta evaluación y las pruebas en que se basa. Si se consideran adecuados, la Junta archivará la recomendación en la próxima auditoría.
9	La Junta recomienda que el director del proyecto y el comité directivo: a) reevalúen la viabilidad del calendario y el presupuesto del proyecto, teniendo en cuenta la posibilidad de un sesgo de optimismo y los efectos de los riesgos identificados, y preparen una sólida previsión del costo y del tiempo necesarios para ultimar el proyecto en su alcance actual; y b) informen a la Asamblea General, a la mayor brevedad, de las conclusiones y las propuestas destinadas a hacer frente a todo aumento de los costos y de los plazos que se han identificado.	72	2011		X			La Administración informó a la Asamblea General sobre un calendario y un presupuesto del proyecto revisados en el cuarto informe sobre la marcha de los trabajos de Umoja (A/67/360). La Junta considera que el enfoque actual de la presupuestación no incluye una determinación sólida y explícita del precio de un sesgo de optimismo o del riesgo en la previsión general.



<i>Resumen de la recomendación (A/67/164)</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Comentarios de la Junta sobre el estado de aplicación, junio de 2013</i>
10 La Administración está de acuerdo con la recomendación de la Junta según la cual el personal directivo superior debe establecer controles adecuados a fin de que pueda demostrar claramente a la Asamblea General que se pueden dar seguridades acerca del calendario previsto y de los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.	75	2011			X		La Administración ha avanzado en la aplicación de esta recomendación: por ejemplo, su comité directivo ha revisado activamente el calendario y los costos reales y previstos del proyecto. Las cuestiones subrayadas en la sección III.D con respecto al enfoque actual de la previsión de costos indican que esta recomendación no puede clasificarse como aplicada totalmente hasta que se cumplan las recomendaciones 7 y 9.
11 La Junta también recomendó que el equipo del proyecto y los responsables del presupuesto debían colaborar para: a) elaborar una estimación sólida de todos los costos asociados del proyecto; b) aclarar la asignación de costos asociados, con carácter de urgencia, para dar a los responsables del presupuesto el máximo tiempo posible para realizar preparativos a fin de sufragar esos costos; y c) elaborar propuestas sobre la forma en que se sufragarán esos costos asociados.	76	2011	X				
12 La Junta recomienda que el presidente del comité directivo y el director del proyecto: a) asignen una clara responsabilidad por los riesgos del proyecto a quienes tienen autoridad para hacer frente a cada uno de los riesgos; b) evalúen y documenten la probabilidad de que se produzca cada uno de los riesgos, incluyendo sus efectos cuantificados; y c) establezcan una vigilancia regular de los riesgos como parte de los arreglos en curso en materia de presupuestación y dotación de recursos.	80	2011			X		La Junta reconoce los avances positivos realizados para mejorar la gestión de los riesgos en el proyecto Umoja, pero también subraya los problemas residuales expresados en la sección III.E, que deben abordarse para poder archivar esta recomendación.
13 La Junta recomienda que la Administración: a) designe a un único responsable de nivel superior, que tenga la autoridad necesaria en todos los departamentos y entidades en los que se ejecutará el sistema de planificación de los recursos institucionales, y que estará encargado de impulsar el proyecto; b) comunique claramente la identidad y autoridad del responsable de nivel superior a todo el personal; y c) ultime las revisiones previstas en	99	2011	X				Esta recomendación se ha aplicado. Para las partes a) y b), el Secretario General Adjunto de Gestión es el responsable de nivel superior y así se ha comunicado a todo el personal y también a la Asamblea General. Todo el personal entrevistado por la Junta tiene conocimiento de ello. Para la parte c), se ha establecido la estructura de gobernanza, en la que los responsables del proceso adoptan un

<i>Resumen de la recomendación (A/67/164)</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En curso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Comentarios de la Junta sobre el estado de aplicación, junio de 2013</i>
la estructura de gobernanza del proyecto lo antes posible, en particular la asignación de responsabilidades claras para la finalización de todas las tareas principales.						papel mucho más activo en la toma de decisiones del comité directivo. Todo el personal entrevistado comentó que la implicación en el proyecto había mejorado.
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		
<b>Porcentaje del total</b>		<b>23%</b>	<b>69%</b>	<b>8%</b>		