



# Asamblea General

Distr. general  
20 de julio de 2015  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo período de sesiones

Tema 131 del programa provisional\*

**Informes financieros y estados financieros  
auditados e informes de la Junta de Auditores**

## **Cuarto 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 de fecha 30 de junio de 2015 del Presidente de la Junta de Auditores por la que se transmite el informe de la Junta sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

---

\* A/70/150.



## Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío .....	3
Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): hechos principales .....	4
Cuarto informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas .....	5
Resumen .....	5
I. Antecedentes .....	11
A. Estrategia de despliegue .....	11
B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe .....	12
II. Gestión del proyecto .....	13
III. Estrategia de despliegue de Umoja .....	17
IV. Disposiciones de apoyo posactivación .....	28
V. Costos y beneficios del proyecto Umoja .....	32
VI. Nota de agradecimiento .....	37
<b>Anexos</b>	
I. Estado de aplicación de las recomendaciones .....	39
II. Organizaciones en las que se está desplegando el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) .....	54
III. Funciones aplicadas a través del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) .....	58

## **Carta de envío**

### **Carta de fecha 30 de junio de 2015 dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

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

*(Firmado)* **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

## **Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): hechos principales**

### **Costo**

<b>385 millones de dólares</b>	Presupuesto aprobado
<b>348 millones de dólares</b>	Gastos del proyecto hasta el 31 de marzo de 2015 (90% del presupuesto aprobado)
<b>439 millones de dólares</b>	Total de gastos previstos para finales de 2017

### **Cronograma**

<b>Diciembre de 2008</b>	La Asamblea General aprueba la propuesta de proyecto
<b>Noviembre de 2013</b>	Despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz
<b>Marzo de 2014</b>	Despliegue de los Fundamentos de Umoja en 17 misiones políticas especiales
<b>Junio y noviembre de 2015</b>	Despliegue previsto de la Integración de Umoja (Fundamentos y Ampliación 1) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas
<b>Diciembre de 2018</b>	Fecha prevista para su plena aplicación

### **Beneficios**

<b>140 millones de dólares a 220 millones de dólares</b>	Beneficios que se habrán acumulado para 2019
--	--

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

### Resumen

1. El año que corre, 2015, es el décimo de planificación y ejecución de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. Este complejo proyecto, de gran valor, aspira a modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son fundamentales para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.

2. En sus comienzos, el proyecto tropezó con dificultades y los planes de aplicación se modificaron considerablemente en varias ocasiones. La actual estrategia de despliegue es empezar a implantar el sistema progresivamente en diferentes partes de la Organización (grupos) en las tres fases funcionales siguientes:

a) **Fundamentos:** Esta fase comprende principalmente los procesos de financiación y adquisiciones esenciales para ajustarse a los requisitos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Estos procesos se aplicaron en las operaciones de mantenimiento de la paz a partir de noviembre de 2013, y en 17 misiones políticas especiales sobre el terreno a partir de marzo de 2014, y se aplicarán en las demás entidades de las Naciones Unidas en dos grupos, a partir de junio y noviembre de 2015, respectivamente;

b) **Ampliación 1:** Esta fase trata principalmente de los procesos de gestión de la nómina de sueldos y los recursos humanos, incluidos los viajes, que se aplicarán en las entidades de las Naciones Unidas y las operaciones de mantenimiento de la paz en dos grupos a partir de junio y noviembre de 2015;

c) **Ampliación 2:** Esta fase trata de otros importantes procesos administrativos, que deberán aplicarse a partir de principios de 2016 e incluyen la formulación de presupuestos, la planificación de fuerzas y la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro y la gestión de conferencias y actos.

3. En una serie de informes publicados desde 2012 (A/67/164, A/68/151 y A/69/158), la Junta de Auditores ha recomendado cambios y mejoras importantes en la gestión y gobernanza de Umoja y en las iniciativas más amplias de transformación institucional, a las que la Administración ha respondido positivamente.

4. El presente informe es el cuarto examen anual de la Junta sobre la marcha de la aplicación de Umoja y abarca la gestión de proyectos; la estrategia de despliegue de Umoja y el grado de preparación institucional; los mecanismos de apoyo; los riesgos del actual calendario de despliegue, y la gestión de los costos y beneficios de Umoja.

### Conclusiones principales

#### *Gestión del proyecto*

5. **Ha habido una mejora sostenida y coherente en la gestión del proyecto Umoja.** La función de los responsables del proceso sigue madurando y la Administración ha comenzado a adoptar el concepto de gestión de procesos. Umoja tiene ahora la implicación superior e inequívoca del Secretario General Adjunto de Gestión y se han introducido importantes mejoras en la gestión de cuestiones estratégicas.

*Despliegue de Umoja y grado de preparación institucional*

6. **La Administración sigue guiándose por el calendario del proyecto publicado para determinar sus planes de puesta en marcha, y no por una evaluación objetiva del grado de preparación institucional o la capacidad para gestionar el cambio institucional para generar los beneficios previstos.** En su sexto informe (A/69/385), el Secretario General reconoció los problemas experimentados en despliegues anteriores y comprometió a las Naciones Unidas a adoptar un ritmo de aplicación conforme con la capacidad de la Organización para adoptar el nuevo sistema y los nuevos procesos. Esto no ha sucedido. La Junta considera que la aplicación conforme al actual calendario sigue siendo optimista y de alto riesgo en lugar de basarse en hipótesis de planificación realistas.

7. **La Administración es consciente de la escala de las dificultades que plantea la puesta en marcha de Umoja en 2015, pero considera que el riesgo de retrasar el actual calendario de despliegue supera los riesgos de seguir adelante, pese a las debilidades conocidas.** La Administración estima que retrasar el despliegue previsto de Umoja hasta después de 2015 conduciría a considerables aumentos de los costos del proyecto, sobrecargaría los recursos del equipo del proyecto y crearía una serie de problemas prácticos derivados de la necesidad de mantener el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) y otros sistemas anteriores junto con Umoja durante un período prolongado. Considera también que desde el punto de vista del personal, la Organización parece ansiosa por implantar Umoja y cualquier nueva demora daría lugar a una pérdida del impulso y a efectos negativos en la moral del personal. Toda demora en el despliegue también supondría una demora concomitante en la generación de los beneficios previstos.

8. Las decisiones relativas a los despliegues de los principales sistemas de planificación de los recursos suelen estar calibradas con sumo cuidado y la Junta entiende las razones de la Administración, habida cuenta de la presión sobre los presupuestos y el personal. Sin embargo, la Junta considera que la Administración no ha evaluado adecuadamente los riesgos asociados a la aplicación y que la planificación para imprevistos ha sido precaria.

9. La Administración estima que el calendario de despliegue propuesto en 2015 ampliará la funcionalidad de Umoja de 5.400 usuarios a alrededor de 23.500. En el momento de realizar su auditoría, la Junta comprobó la existencia de varias lagunas en los preparativos de la Administración para la aplicación de Umoja, según se indica a continuación:

a) **La Administración está considerablemente atrasada en sus planes de capacitación.** A finales de junio de 2015 se habían dictado solo el 19% de los cursos necesarios;

b) **Se redujeron la duración, la profundidad y la calidad de algunas actividades del proyecto, como los ensayos por los usuarios y la conversión de datos, para cumplir los plazos de despliegue para los grupos 3 y 4;**

c) **Hay un mínimo de tiempo reservado para imprevistos a fin de resolver los problemas resultantes del despliegue en las entidades del grupo 3, en junio de 2015, antes de la implantación en las entidades del grupo 4, en noviembre;**

d) **El despliegue experimental de la Ampliación 1 de Umoja en Haití (Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití), se centró principalmente en la viabilidad de la solución técnica y sirvió para dar una seguridad muy limitada de la medida del éxito que tendrían los nuevos métodos de trabajo implantados;**

e) **La Administración ha subestimado el nivel de apoyo posterior a la producción que necesitarán los usuarios en 2015. No se ha precisado claramente la forma en que se prestará apoyo en la práctica.** La Administración ha adoptado un modelo de apoyo escalonado para Umoja, que está en consonancia con las mejores prácticas del sector; pero en el momento de realizarse la auditoría no se había llegado a un acuerdo con las entidades institucionales sobre cómo funcionarían esas nuevas disposiciones en la práctica. Después de realizada la auditoría, se informó a la Junta de que se había llegado a un acuerdo.

10. **La Administración no ha demostrado claramente que los beneficios de seguir adelante con el calendario de despliegue propuesto sean superiores a los posibles costos de remediar los problemas derivados de la puesta en marcha.** Las dependencias institucionales no han formulado planes oficiales para imprevistos o de mitigación de riesgos para enfrentar el peligro de que haya un período de perturbaciones prolongadas después de la aplicación en los grupos 3 y 4. Sin embargo, la Administración supone que podrá desplegar los recursos adicionales necesarios para resolver cualquier problema prolongado, de la misma manera que los ha resuelto en el pasado. Este enfoque tuvo éxito en la implantación del sistema en los grupos 1 y 2, pero la escala del problema en relación con los grupos 3 y 4 es de una magnitud distinta debido a la funcionalidad más compleja en este caso y al número de usuarios geográficamente dispersos.

#### *Integración del apoyo a Umoja*

11. **Se proyecta que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones preste apoyo al sistema Umoja y contribuya a su integración a más largo plazo.** La estrategia mundial de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) de las Naciones Unidas y el sexto informe del Secretario General son consecuentes en su compromiso de transferir a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones la responsabilidad del apoyo a más largo plazo para Umoja. La Oficina proporciona servicios de asistencia al usuario y otros tipos de apoyo, pero no se han preparado planes detallados para la transición del equipo del proyecto a la Oficina y, por consiguiente, la viabilidad y los gastos de la transición son inciertos.

#### *Modelo operacional específico*

12. **La Organización todavía no ha definido claramente el modelo operacional específico que guiará el funcionamiento de Umoja.** La Administración es consciente de que todavía no tiene un modelo claro y convenido para las Naciones Unidas y ha dejado constancia de que necesita un modelo como instrumento clave de mitigación de los riesgos en relación con la transformación institucional. Las propuestas para un modelo mundial de prestación de servicios se presentarán a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones.

*Optimización de Umoja*

13. **La Administración ha utilizado la aplicación de Umoja para mejorar toda una serie de sus procesos administrativos; sin embargo, hay indicios de que aún es posible una importante optimización de los procesos institucionales y los sistemas subyacentes.** Después de aplicarse el sistema, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que es el que tiene más experiencia con Umoja, ha reconocido que unos 39 procesos todavía podían mejorarse y reestructurarse. Esta situación no es insólita, y la optimización de los grandes sistemas de planificación de los recursos tras un período de funcionamiento es una experiencia relativamente común para las organizaciones mundiales.

*Costos y beneficios de Umoja*

14. **La Administración prevé que los costos del proyecto Umoja ascenderán aproximadamente a 439,4 millones de dólares para fines del bienio 2016-2017.** Teniendo en cuenta que es probable que el costo de estabilizar el sistema en los grupos 3 y 4 sea superior a las estimaciones actuales, y que queda bastante por hacer para completar el diseño y la construcción de la funcionalidad de la Ampliación 2, la Junta no puede dar ninguna garantía de que la plena aplicación de Umoja pueda realizarse sin exceder la actual estimación de los gastos.

15. **Los argumentos en favor de los beneficios financieros atribuidos a Umoja siguen dependiendo en gran medida de las hipótesis formuladas hace varios años y el personal directivo superior no manifiesta tener un alto grado de confianza en las previsiones concretas de los beneficios generales.** La Administración se ha comprometido a lograr beneficios cuantitativos acumulados por un valor comprendido entre 140 millones de dólares y 220 millones de dólares para 2019. Se prevén beneficios cuantitativos estimados en 81,4 millones de dólares en 2017, que se distribuyen así: 30 millones de dólares del presupuesto ordinario y 51,4 millones de dólares de las operaciones de mantenimiento de la paz. No se ha presentado a la Junta ningún fundamento verosímil del cálculo de los beneficios que se esperan obtener a partir de 2017.

16. **El logro de los beneficios financieros plenos presupone una importante reorientación de los recursos y el personal.** Una previsión de los beneficios que depende de la posibilidad de suprimir puestos o de la flexibilidad para redistribuir al personal puede no ser realista y proporcionar un nivel de confianza equivoco en la capacidad de la Administración para lograr los beneficios potenciales plenos de Umoja.

**Conclusión general**

17. Las Naciones Unidas están desplegando Umoja con arreglo al calendario establecido en el sexto informe del Secretario General (A/69/385). Se ha mejorado la gobernanza del proyecto y las estructuras de gestión y demostrado un liderazgo y compromiso firmes de ajustarse al calendario del proyecto. Sin embargo, para poder cumplir el ambicioso calendario para los grupos 3 y 4 hubo que recortar algunas actividades clave del proyecto, incluidos algunos procedimientos ordinarios de ensayo y de conversión de datos. Las deficiencias en la preparación del personal para los cambios que introducirá Umoja, y las lagunas en los arreglos para la prestación de apoyo después de su implantación son otros tantos riesgos de la estrategia de aplicación y la Administración no ha formulado planes adecuados para mitigar estos



riesgos conocidos. En despliegues previos de Umoja se tropezó con dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y existe un alto riesgo de tropezar con problemas similares en 2015. La Administración está corriendo, por tanto, un nivel general de riesgo desconocido con el despliegue de Umoja en 2015.

18. Pese a los riesgos relacionados con la aplicación, Umoja sigue brindando una oportunidad única de cumplir los mandatos de manera más eficaz en función del costo al aumentar la eficiencia operacional de las funciones administrativas mediante métodos de trabajo modernos y perfeccionados y un sistema superior de adopción de decisiones gracias a la disponibilidad de mejor información de gestión. Es esencial que disminuya la medida en que se depende actualmente del equipo del proyecto Umoja y que los jefes de las dependencias institucionales asuman la responsabilidad de garantizar el despliegue con éxito y la utilización eficaz de Umoja.

### Recomendaciones

19. A fin de aumentar al máximo las probabilidades de terminar el proyecto con éxito y lograr sus objetivos, la Junta formula las siguientes recomendaciones:

a) **Aumentar la medida en que Umoja es utilizado activa y visiblemente por todos los jefes de dependencias institucionales, con apoyo de los responsables del proceso y los administradores del proyecto Umoja.** El despliegue de Umoja ha llegado a una etapa crítica en que será necesario proyectar la imagen de que los directores institucionales y los responsables del proceso han asumido la titularidad de la solución y producen los beneficios previstos;

b) **Evaluar de manera exhaustiva los riesgos que supone el actual calendario de despliegue de Umoja y considerar medidas para imprevistos y de otra índole que puedan resultar necesarias para mitigar los riesgos.** La determinación de la Administración de implantar Umoja ajustándose a las últimas estimaciones de tiempo y costo debería contrapesarse con una evaluación objetiva del grado de preparación de la Organización;

c) **Examinar de manera independiente la capacidad necesaria, según se calcula, de todo el modelo de apoyo para satisfacer la demanda prevista tras el despliegue en los grupos 3 y 4 y adoptar medidas para colmar cualquier laguna.** La demanda de apoyo tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja abrumó a las estructuras de apoyo disponibles en ese momento, y sigue existiendo una demanda de las funciones de apoyo regionales y centrales superior a la prevista. Un apoyo eficaz y oportuno es esencial para los grupos 3 y 4, especialmente debido a la dispersión geográfica y el considerable aumento del número de usuarios que necesitarán apoyo;

d) **Examinar la oportunidad e idoneidad de los arreglos de financiación para la racionalización de los servicios de asistencia al usuario de la tecnología de la información y las comunicaciones a fin de reducir al mínimo cualquier riesgo en la prestación de apoyo a Umoja.** La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones necesita planificar y gestionar la aplicación del modelo de apoyo mundial al mismo tiempo que presta un apoyo eficaz a Umoja;

e) **Elaborar un plan de transición detallado para transferir la responsabilidad del apoyo técnico a los usuarios de Umoja del equipo del proyecto a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.** Debería calcularse el costo completo del plan y habría que determinar qué actividades, logros y recursos se necesitan para la transición. La Oficina, conjuntamente con el equipo del proyecto, debería procurar entonces poner en práctica el plan con suficiente tiempo para facilitar una transición eficaz y sin tropiezos;

f) **Actualizar el estudio de viabilidad de Umoja aprovechando la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4.** La actualización debería reflejar hipótesis realistas, incluida la flexibilidad de la Administración para redistribuir al personal;

g) **Evaluar los argumentos en favor del proyecto de optimización de Umoja, considerando los enlaces con el modelo mundial de prestación de servicios propuesto y la oportunidad que brinda de ampliar la implicación institucional y la dirección institucional de las reformas de Umoja.**

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

20. La Junta auditó por primera vez el proyecto Umoja en 2012 y desde entonces ha habido muchos cambios en la estrategia de aplicación a medida que el proyecto fue pasando de la etapa de formulación a la plena implantación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Algunas de las recomendaciones anteriores de la Junta, si bien eran válidas en su momento, ya no se consideran de gran importancia en vista del estado actual del proyecto y se han dado por concluidas en consecuencia. Siempre que ha sido procedente, estas recomendaciones iniciales han sido reemplazadas por nuevas recomendaciones formuladas en el presente informe. En el anexo I figura una observación sobre las decisiones de la Junta, así como información detallada sobre las medidas adoptadas por la Administración.

21. De las 21 recomendaciones pendientes formuladas en informes anteriores de la Junta, todas las cuales fueron aceptadas por la Administración, 3 se han aplicado plenamente, 6 están en vías de aplicación, 3 no se han aplicado y 9 han sido archivadas por la Junta. Cinco de estas últimas han sido reemplazadas por recomendaciones formuladas en el presente informe que abordan mejor la situación actual del proyecto (cuadro 1).

Cuadro 1

#### **Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores**

	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>9</b>
Porcentaje	14	29	14	–	43

## I. Antecedentes

1. Umoja es un complejo proyecto mundial, de gran valor, que aspira a modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son fundamentales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización. El nuevo sistema abarca la mayoría de las funciones administrativas y de apoyo de la Organización en las esferas de las finanzas y el presupuesto, la cadena de suministro y las adquisiciones, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo y la gestión de programas y proyectos. También se ejecutará en entidades y lugares fuera del núcleo de la Secretaría, muchos de los cuales tienen diferentes estructuras de gobernanza y rendición de cuentas, fuentes de financiación y métodos de trabajo.

2. La Asamblea General aprobó el proyecto propuesto en diciembre de 2008 en su resolución 63/262. En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/64/380) se indicó que los objetivos de alto nivel de Umoja eran, entre otros, apoyar la reforma de la gestión mediante la mejora de la información, la obligación de rendir cuentas y una orientación más racional de los recursos, y adoptar prácticas de trabajo más eficientes y eficaces gracias al mejoramiento de los sistemas y procesos. La Administración espera terminar Umoja en 2018 y se ha comprometido a lograr beneficios financieros acumulados por un valor comprendido entre 140 millones de dólares y 220 millones de dólares para 2019. Otros importantes beneficios que se espera obtener gracias al proyecto incluyen una ejecución más eficaz de los mandatos, la liberación de recursos derivada de la introducción de métodos de trabajo más eficientes y eficaces y la mejora de la información y la transparencia para apoyar la adopción de decisiones.

3. Al 31 de marzo de 2015, la Administración había gastado 349 millones de dólares (90% del presupuesto aprobado) en el proyecto Umoja. Este total no incluye los costos absorbidos por las dependencias institucionales en la preparación del despliegue de Umoja. El costo total previsto hasta finales de 2017 se calcula actualmente en 439 millones de dólares.

### A. Estrategia de despliegue

4. Originalmente la Administración había proyectado desplegar Umoja en toda la Secretaría en dos fases, para fines de 2013. Con el paso del tiempo, estos planes fueron revisados para dar al proyecto una base más realista, a fin de reflejar la experiencia adquirida con despliegues anteriores, y para prestar apoyo a la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Los planes para el despliegue se basan ahora en la implantación progresiva de unidades de funcionalidad en todos los conjuntos de entidades de las Naciones Unidas denominados grupos. El proyecto se desplegó en los dos primeros grupos (operaciones de mantenimiento de la paz y 17 de 38 misiones políticas especiales) en 2013 y 2014, respectivamente. El nuevo sistema se desplegó en el grupo 3<sup>1</sup> en junio de 2015, y poco después, en noviembre de 2015, seguirá el grupo 4, que abarca las entidades restantes de la Secretaría de las Naciones Unidas. El despliegue

---

<sup>1</sup> Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

en el grupo 5, relacionado con la nómina de sueldos del personal de contratación nacional de las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales se proyecta actualmente para abril de 2016. En el anexo II se encontrará más información sobre las organizaciones que han desplegado Umoja.

5. Los procesos institucionales de Umoja que han de aplicarse han sido agrupados en tres conjuntos funcionales a los que se ha dado el nombre de Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2, que comprenden lo siguiente:

a) **Fundamentos:** procesos de financiación (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos, y ventas y distribución. Los Fundamentos de Umoja son esenciales para apoyar el cumplimiento de los requisitos de las IPSAS;

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

c) **Ampliación 2:** otros importantes procesos administrativos como la formulación del presupuesto, la planificación de las fuerzas, la gestión de programas, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de almacenes, la gestión de conferencias y actos, la gestión completa de las donaciones y actividades comerciales.

La aplicación simultánea de la funcionalidad institucional contenida en los Fundamentos y la Ampliación 1 se conoce como la funcionalidad de la “integración”. En el anexo III se encontrará más información sobre las funcionalidades incluidas en los Fundamentos y la Ampliación 1.

6. La funcionalidad de los Fundamentos de Umoja aplicada en los grupos 1 y 2 facilitó la preparación de estados financieros acordes con las IPSAS tanto en las operaciones de mantenimiento de la paz como en la Secretaría en 2013 y 2014. Sin embargo, se plantearon varias cuestiones importantes respecto de la aplicación de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz, que dieron lugar a la formación de un equipo de tareas multifuncional para adoptar enérgicas medidas correctivas y ello llevó a un plan de despliegue revisado. También se experimentaron dificultades con la aplicación experimental de la funcionalidad de integración de Umoja en 2014, en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), lo cual exigió importantes medidas correctivas.

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

7. En su resolución 66/246, la Asamblea General solicitó que la Junta presentara informes anuales sobre la marcha de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales. En su primer informe (A/67/164), la Junta insistió en que no podía ofrecer garantías de que el proyecto pudiera ejecutarse dentro de los plazos y el presupuesto establecidos. La Junta también observó que muchos de los problemas revelaban debilidades de la gobernanza y la gestión del proyecto, así como deficiencias más amplias y profundas en la gobernanza de las Naciones Unidas y la gestión de la transformación institucional.

8. En el momento de terminar la Junta la preparación de su segundo informe (A/68/151), la Administración había puesto el proyecto sobre una base más sólida, pero los problemas de la aplicación estaban a punto de intensificarse, a medida que el proyecto iba pasando a un proceso de aplicación por etapas y en distintos sitios. En particular, la Junta observó problemas sistémicos que era preciso abordar, entre otras cosas, la capacidad de la Organización para gestionar el cambio y las ambiciosas hipótesis de planificación para el proyecto.

9. En su tercer informe (A/69/158), la Junta examinó los progresos realizados por la Administración en el despliegue de Umoja dentro del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y señaló la necesidad de introducir cambios en las Naciones Unidas de manera más eficaz y mejor planificada, e insistió en que lograr el estado de preparación institucional para Umoja debía ser una responsabilidad colectiva.

10. La preparación del presente cuarto informe de la Junta se basó en las auditorías llevadas a cabo entre abril de 2014 y abril de 2015. El examen incluyó entrevistas con funcionarios clave en la Sede de las Naciones Unidas y en Nueva York y en oficinas situadas fuera de la Sede, un examen de la documentación pertinente al proyecto en poder del equipo del proyecto Umoja y de la Secretaría y visitas a emplazamientos de proyectos en Nueva York, Valencia (España), Ginebra y Haití. En el presente informe la Junta se centra en los temas siguientes:

a) **Gestión del proyecto:** actividades clave de gestión que consisten en la planificación del proyecto, los mecanismos de gobernanza y la gestión de problemas y riesgos;

b) **Despliegue de Umoja:** actividades clave de gestión que coordinan la implantación del proyecto y aseguran que los principales riesgos de la fase de puesta en marcha de Umoja estarán bien gestionados;

c) **Arreglos de apoyo para Umoja:** el apoyo técnico y de gestión que se ofrece a los usuarios de Umoja una vez que este se pone en marcha, y arreglos a más largo plazo para asegurarse de que Umoja se mantenga actualizado;

d) **Costos y beneficios:** costos de Umoja, que incluyen los costos asociados, indirectos, de los procesos institucionales, y las futuras inversiones planificadas, y los beneficios actuales y previstos derivados del despliegue de Umoja.

11. La Junta sigue coordinando su labor estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para utilizar los resultados de su programa de trabajo en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, en particular su auditoría de la fase piloto de los Fundamentos y las Ampliaciones de Umoja. La Junta observa la coincidencia sistemática de las conclusiones, y la perspectiva común, respecto de los problemas que enfrenta el proyecto.

## II. Gestión del proyecto

12. En la sección II, la Junta examina los elementos clave de los arreglos de gestión del proyecto como la planificación del proyecto, los arreglos de gobernanza y la gestión de problemas y riesgos que enfrenta el proyecto Umoja. Será esencial una gestión firme del proyecto a medida que este entre en el período más importante y difícil de la aplicación en 2015. Los despliegues propuestos en junio y noviembre

de 2015 ofrecerán funcionalidad a casi 190 procesos institucionales y, según se estima, aumentará el número de usuarios del sistema de unos 5.400 a más de 23.500.

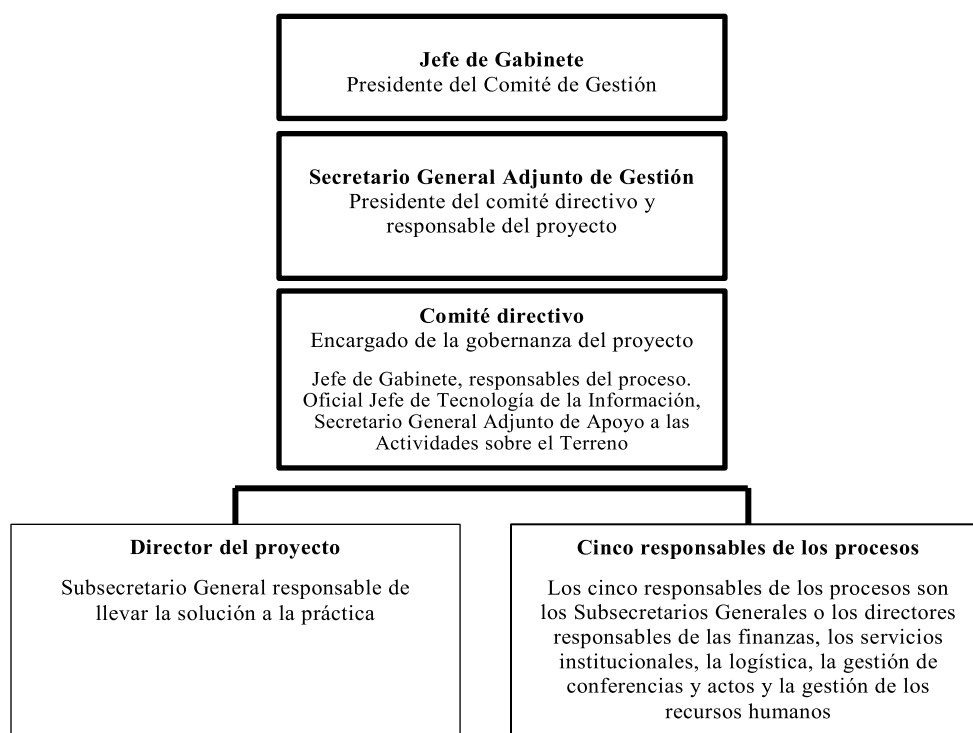
### Gobernanza del proyecto

13. El gráfico I ilustra las estructuras de gobernanza establecidas para gestionar el proyecto. El Comité de Gestión examina Umoja como tema permanente de su programa y recibe informes trimestrales del responsable del proyecto. El Comité no ha participado activamente en la gestión del proyecto, pero proporciona un foro para que el personal directivo superior analice y encare cualquier problema grave que se presente en el proyecto.

14. El Secretario General Adjunto de Gestión es el responsable del proyecto y también preside el comité directivo del proyecto. Este comité, integrado por los responsables del proceso institucional, representantes de la Oficina del Secretario General y representantes de los departamentos, es el principal encargado de gestionar las actividades del proyecto. Los responsables del proceso institucional que son miembros del comité directivo actúan como agentes del cambio en sus respectivas funciones, incluida la responsabilidad del grado de preparación institucional, la integración de sus procesos en el futuro modelo de prestación de servicios de la Organización y la obtención de los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos.

Gráfico I

### Gobernanza del proyecto Umoja



15. La Administración respondió positivamente a las recomendaciones anteriores de la Junta y ha habido una mejora sostenida y sistemática de la gobernanza de Umoja desde 2011. La función de los responsables de los procesos sigue madurando y las Naciones Unidas han comenzado a adoptar el concepto de gestión y constante mejora de los procesos. Umoja tiene ahora la implicación superior inequívoca del Secretario General Adjunto de Gestión y se han producido importantes mejoras en la gestión de cuestiones estratégicas. En fecha muy reciente se introdujo el sistema de puntuación del Secretario General para captar los principales cambios en la evolución del proyecto. También se adoptó la “regla de los tres días”<sup>2</sup> para resolver mejor los problemas o las controversias importantes.

### **Mejoras de la estructura y la organización del proyecto**

16. Además de las mejoras de las disposiciones de gobernanza del proyecto, en el curso del año transcurrido la Administración ha ido creando nuevas estructuras para gestionar los riesgos de Umoja. En particular:

a) Nombró, en septiembre de 2014, un coordinador de categoría superior, a tiempo completo, para Nueva York. En otros lugares, incluidos Nairobi y Ginebra, la Administración está coordinando sus esfuerzos con coordinadores del despliegue a tiempo parcial, que son apoyados por pequeños equipos especiales de proyectos. La labor de esos coordinadores permite reconocer y abordar las complejidades y dificultades especiales asociadas a la aplicación de Umoja en distintas entidades, al tiempo que centra la atención en las entidades de Nueva York;

b) Estableció estructuras de gobernanza para los sitios de despliegue del proyecto en la guía de despliegue de Umoja. La guía describe los principales aspectos de la gestión y las actividades de alto nivel de Umoja y constituye un útil documento para los departamentos y el personal que se aprestan a implantar Umoja;

c) Siguió desarrollando la función de los responsables del proceso como elemento clave del proceso de reforma. Los responsables del proceso son miembros de pleno derecho del comité directivo de Umoja y sus funciones se han complementado ahora con el nombramiento de “expertos del proceso” designados que actúan como delegados para cuestiones funcionales clave;

d) Siguió usando la oficina de gestión del proyecto Umoja para comunicarse con los sitios en que se ha desplegado el proyecto y mantener una perspectiva unificada de los hitos principales que han de alcanzarse y los riesgos, ya que cada sitio de despliegue es responsable ahora de las principales actividades para preparar a las organizaciones locales para la aplicación de Umoja, incluidos la depuración de los datos y otros procesos preparatorios.

### **Planificación y gestión del proyecto**

17. Los procesos internos de planificación del proyecto y de presentación de informes se han mejorado en respuesta a las deficiencias señaladas anteriormente por la Junta (véanse A/67/164, párr. 52; A/68/151, párr. 60; A/69/158, párr. 79), y periódicamente se presenta información actualizada sobre la situación y se presta mayor apoyo a la adopción de decisiones en todas las actividades del proyecto.

<sup>2</sup> La regla dispone que todo problema de Umoja será resuelto al nivel de gestión superior dentro de los tres días y, si no se resuelve dentro de ese plazo, se eleva a un nivel de gestión más alto. Después de elevarse tres niveles, la cuestión pasa a la consideración del Secretario General.

Actualmente se dispone de un instrumento del proyecto que permite la gestión de los planes del proyecto por equipos de subproyectos, que dependen ahora de la oficina de gestión del proyecto Umoja. Esta oficina actualmente examina los progresos realizados en función de las actividades planificadas, evalúa los riesgos y toma nota de las medidas propuestas o posibles de mitigación; presenta también un informe semanal sobre el estado del proyecto al comité directivo y un análisis de la puntuación al Secretario General. Estas actividades facilitan una estrecha supervisión y un estricto control de las actividades del proyecto.

18. El equipo del proyecto Umoja también ha empezado a hacer un seguimiento de la marcha de la labor en función de la conclusión proyectada y la efectiva, proporcionando estimaciones y previsiones de la labor según las distintas tareas. En el caso de los contratistas y consultores puede determinarse el tiempo dedicado a las actividades consultando las planillas de horarios, y en el del personal de proyectos de las Naciones Unidas, que no lleva planillas de horarios, puede averiguarse a título oficioso. Si bien este proceso no será totalmente exacto, ofrecerá una medida mejor del tiempo dedicado por el personal a las actividades y de los progresos generales realizados en comparación con el presupuesto consumido.

19. A fines de marzo de 2015, el equipo del proyecto comunicó que había gastado unos 348 millones de dólares (suma equivalente, aproximadamente, al 90% del presupuesto aprobado hasta finales de 2015) y completado con creces más del 90% de la funcionalidad de los Fundamentos y la Ampliación 1. También había terminado la formulación del 40% de la funcionalidad de la Ampliación 2. Puesto que la Administración no respondió adecuadamente a las recomendaciones anteriores de la Junta sobre la necesidad de establecer enlaces claros entre el presupuesto del proyecto, los gastos y los entregables, la Junta sigue sin poder proporcionar garantías de que el proyecto habrá de generar productos proporcionales al total de los gastos efectuados.

### **Gestión de problemas y riesgos**

20. El equipo del proyecto mantiene un registro de los riesgos, las hipótesis, los problemas y las condiciones determinantes y prepara una actualización semanal para los fines de gestión del proyecto.

21. En marzo de 2015, la oficina de gestión del proyecto informó acerca de la existencia de riesgos importantes, incluidos los siguientes: falta de recursos para imprevistos en relación con la entrega de programas informáticos clave para Umoja; falta de recursos para el desarrollo en importantes esferas (especialmente, contabilidad financiera y gestión de fondos); un atraso de cinco semanas en el ensayo de nuevas mejoras de la funcionalidad de la Ampliación 1 de Umoja; la falta de un plan para desplegar la funcionalidad mejorada en MINUSTAH, en mayo de 2015; y la supresión de un ciclo de conversión simulada de datos para el grupo 4 (lo cual aumenta el riesgo de una conversión de datos incompleta o errónea).

22. Es notable que aunque los riesgos comunicados eran importantes, las medidas de mitigación propuestas no contuvieran ninguna consideración de la posibilidad de revisar los plazos de aplicación. La solución preferida era asegurarse de que los problemas no alterasen el calendario del proyecto. En consecuencia, la idea es recortar las actividades proyectadas y aceptar los riesgos para el grado de preparación institucional que, en ciertos casos, podrían mitigarse de manera más eficaz mediante una revisión pragmática de los plazos para el despliegue.



23. El plan general del proyecto Umoja también da seguimiento a importantes actividades emprendidas fuera del marco del equipo del proyecto, como la creación de programas informáticos para los servicios de apoyo al usuario y el establecimiento de un centro en Viena que se especializaría en la generación de inteligencia institucional e informes conexos. Sin embargo, los riesgos o retrasos en estas actividades actualmente no se elevan a la oficina de gestión del proyecto ni se han considerado ni incluido explícitamente en la puntuación semanal del comité directivo. Si bien es cierto que el equipo del proyecto no es responsable de estos riesgos y no puede, por tanto, abordarlos directamente, son importantes para el éxito general del proyecto y deberían recibir la debida atención del comité directivo y el personal superior de gestión. El pasar por alto esos riesgos puede llevar a la aparición de problemas imprevistos durante la ejecución.

24. Aunque se considera que los procedimientos de gestión de los riesgos establecidos son adecuados para el proyecto y permiten a la oficina de gestión del proyecto supervisar e informar sobre los progresos realizados al comité directivo y al personal de gestión superior, subsisten algunas lagunas en la gestión de los riesgos en las actividades que se realizan fuera del marco del proyecto. Por ejemplo, la formulación de i-Need para los servicios de asistencia al usuario y el establecimiento de un centro en Viena que se especializaría en la generación de inteligencia institucional han sido incluidos en el plan general del proyecto, pero los riesgos o retrasos en estas actividades no se elevan en la actualidad a la consideración de la oficina de gestión del proyecto. Las actividades periféricas no se incluyen en el sistema de puntuación semanal del comité directivo, que se centra en los riesgos por entidad y subentidad que pueden tener repercusiones en la fecha de puesta en marcha prevista para el grupo 3. También hay indicios de que la integridad de la solución y el grado de preparación institucional más amplia pueden verse comprometidos por el afán de cumplir los plazos de despliegue del proyecto. Esta cuestión se examina más a fondo a continuación, en la sección III.

### **III. Estrategia de despliegue de Umoja**

25. En la sección III, la Junta examina las actividades de gestión realizadas para coordinar la puesta en marcha de Umoja y la gestión de los riesgos clave en torno a la estrategia de despliegue. Al determinar la estrategia de despliegue, la Administración tiene en cuenta una serie de factores técnicos y operacionales relativos a la viabilidad de la solución técnica, así como la preparación de la Organización y su personal para utilizar el sistema. Esas decisiones de gestión pueden estar en delicado equilibrio, ya que tal vez no sea posible llegar a una situación perfecta o encontrar un momento aceptable universalmente para activar un nuevo sistema mundial.

26. La Administración planificó inicialmente el despliegue de Umoja en toda la Secretaría en dos fases para finales de 2013. Esos planes se han modificado con el tiempo y ahora se basan en la puesta en marcha gradual de conjuntos de funciones en agregados dispersos de entidades de las Naciones Unidas a los que se denomina “grupos”. El calendario de despliegue actual se muestra en el gráfico II siguiente.

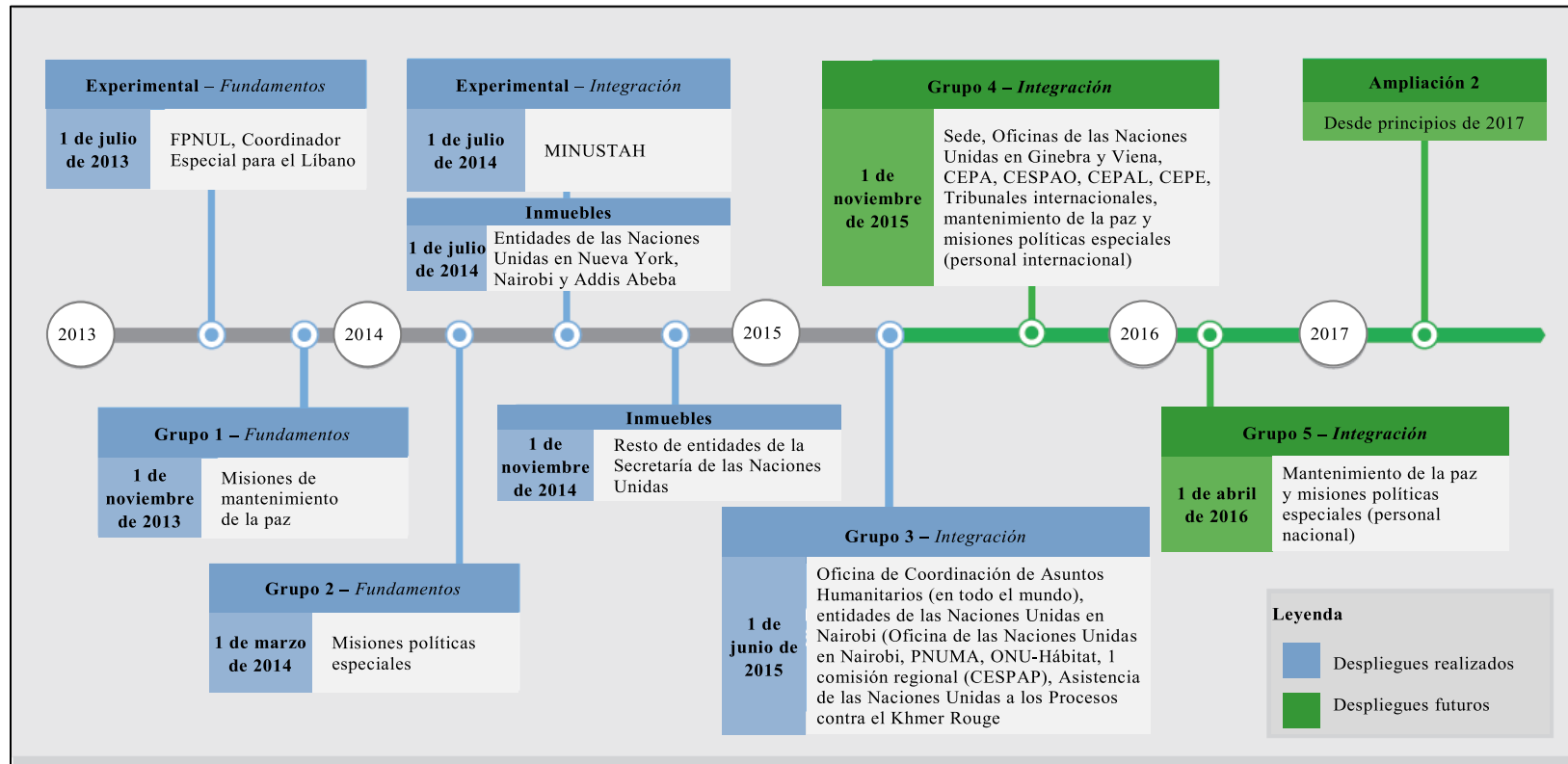
27. Los dos primeros grupos de entidades (operaciones de mantenimiento de la paz y 17 misiones políticas especiales) aplicaron los Fundamentos de Umoja en

2013 y 2014, respectivamente. El despliegue en el grupo 3<sup>3</sup> se realizó en junio de 2015 e irá seguido de cerca por el despliegue en el grupo 4, que abarca los demás órganos de la Secretaría, en noviembre de 2015. El despliegue en el grupo 5 de la funcionalidad de Integración de Umoja para el personal de contratación nacional en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales está previsto por ahora para abril de 2016 (véase el gráfico II). Las funciones de la Ampliación 2 se desplegarán a principios de 2017 en entidades completas.

---

<sup>3</sup> Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge.

## Gráfico II Calendario actual de despliegue



### Fundamentos de Umoja

Finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro (inmuebles, mantenimiento de locales, ejecución logística y adquisiciones), gestión de proyectos, y ventas y distribución (servicios de adquisiciones de terceros y facturación).

### Ampliación 1 de Umoja

Gestión organizativa y de plazas, administración de personal, derechos, prestaciones, gestión del tiempo, nómina, preparación de viajes, gastos de viaje y reservas en línea.

### Integración de Umoja

Despliegue conjunto de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja.

### Ampliación 2 de Umoja

Formulación del presupuesto, planificación de las fuerzas, gestión de programas, planificación de la cadena de suministro, gestión de almacenes, gestión de conferencias y actos, gestión completa de donaciones y actividades comerciales.

*Fuente:* Equipo del proyecto Umoja.

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

*Notas:* El despliegue de integración en los grupos 3 y 4 incluye las funciones de los Fundamentos y la Ampliación 1; en el anexo II figura más información sobre los lugares en los que se está desplegando Umoja.

28. Al 31 de marzo de 2015 se habían desplegado las siguientes funciones:

- **Los Fundamentos de Umoja.** Fundamentos de Umoja, que aportan funciones clave de finanzas, están plenamente operativos en todas las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, las misiones políticas especiales apoyadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y las oficinas de la Sede de las Naciones Unidas que participan en el apoyo y la supervisión de esas misiones. El sistema ya se considera estable, aunque durante la aplicación experimentó importantes dificultades que tardaron más de 6 meses en resolverse.
- **Integración de los Fundamentos de Umoja y de la Ampliación 1.** Se desplegó como ejercicio experimental en la MINUSTAH el 1 de julio de 2014. Durante el despliegue experimental también se sufrieron dificultades importantes, algunas de ellas previsibles, y se identificaron problemas amplios que requirieron numerosas medidas correctivas. Se elaboró una versión mejorada de la Ampliación 1, en la que se abordaron los problemas principales del ejercicio experimental, a tiempo para su despliegue en el grupo 3 en junio de 2015.
- **Módulo de gestión inmobiliaria.** El módulo se desplegó en noviembre de 2014 en todas las oficinas de las Naciones Unidas a nivel mundial, lo que permitió a la Organización hacer un seguimiento, supervisar y gestionar todos los inmuebles, alquileres y gastos conexos mediante un sistema centralizado. Hay aproximadamente 400 usuarios registrados en el sistema.

29. Se trata de logros encomiables y demuestran que Umoja ya ha pasado de ser un sistema en desarrollo a ser un sistema de producción activo. La Administración estima que, al 31 de marzo de 2015, estaban usando las nuevas funciones aproximadamente 5.400 usuarios en 32 países y 300 emplazamientos. En el cuadro 2 figura un resumen del número estimado de usuarios de Umoja.

30. La información que figura en el cuadro 2 muestra el aumento significativo en la escala de los despliegues previstos para los grupos 3 y 4 en comparación con los anteriores. En total, en los grupos 3 y 4 se desplegarán aproximadamente 190 procesos institucionales nuevos en unas 60 entidades diferentes y en torno a 23.500 usuarios, en comparación con aproximadamente 120 procesos institucionales nuevos y unos 5.400 usuarios para los grupos 1 y 2.

Cuadro 2  
Número estimado de usuarios de Umoja

<i>Fecha</i>	<i>Fase</i>	<i>Entidades</i>	<i>Usuarios de transacciones</i>	<i>Autoservicio (empleados/directivos)</i>	<i>Total de usuarios</i>
1 de julio de 2013	Todas las fases <sup>a</sup>	Usuarios y apoyo a la producción en la Sede de las Naciones Unidas	1 085	0	0
1 de julio de 2013	Ejercicio experimental (Fundamentos)	FPNUL y Oficina del Coordinador Especial para el Líbano	183	0	183
1 de noviembre de 2013	Grupo 1 (Fundamentos) <sup>b</sup>	Misiones de mantenimiento de la paz	2 498	0	2 498

<i>Fecha</i>	<i>Fase</i>	<i>Entidades</i>	<i>Usuarios de transacciones</i>	<i>Autoservicio (empleados/directivos)</i>	<i>Total de usuarios</i>
1 de marzo de 2014	Grupo 2 (Fundamentos)	Misiones políticas especiales	1 036	0	1 036
1 de julio de 2014	Ejercicio experimental (Integración: Fundamentos + Ampliación 1)	MINUSTAH	450	1 227	1 677
1 de noviembre de 2014	Inmuebles (Fundamentos) <sup>a</sup>	Todas las entidades de la Secretaría	412	0	0
1 de junio de 2015	Grupo 3: Integración	Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge, CESPAP, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, ONU-Hábitat, PNUMA	3 730	2 665	6 395
1 de noviembre de 2015	Grupo 4 – Integración (estimación) <sup>c</sup>	Centros de Ginebra, Nueva York y Viena, CEPA, CEPAL, CESPAP, Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana, Tribunal Penal Internacional para Rwanda, mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales (personal internacional)	6 695	5 051	11 746
1 de abril de 2016	Grupo 5 – Ampliación 1 (estimación) <sup>c</sup>	Mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales (personal nacional)	965	18 332	19 297
<b>Total</b>			<b>15 557</b>	<b>27 275</b>	<b>42 832</b>

*Fuente:* Datos de la Administración.

*Abreviaturas:* CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental.; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; MINUSTAH, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

<sup>a</sup> Usuarios no incluidos en el total de usuarios para evitar el doble cómputo.

<sup>b</sup> Excluye la MINUSTAH para evitar el doble cómputo.

<sup>c</sup> La cifra de usuarios estimada por la Administración se basa en el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal (A/69/292).

### **Experiencia adquirida de los despliegues anteriores**

31. Durante los despliegues anteriores de Umoja se experimentaron considerables dificultades en la puesta en marcha. Se necesitó efectuar esfuerzos, gastos y medidas correctivas adicionales para abordar y resolver los problemas surgidos inmediatamente después de la aplicación en las operaciones de mantenimiento de la paz en 2013, y también tras el ejercicio experimental en la MINUSTAH en 2014. Aunque las dificultades se resolvieron a tiempo de garantizar que no afectaran a la presentación razonable de los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz, sigue habiendo algunas cuestiones pendientes. Por ejemplo, la Administración informó a la Junta de que, a finales de marzo de 2015, estimaba en torno a 37.650 cuentas por pagar abiertas relacionadas con transacciones tramitadas por el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda). Se había comenzado a realizar una supervisión constante del número de cuentas por pagar y a presentar informes al respecto para reducir dicho número a proporciones

manejables, pero la Junta señala que, en realidad, aumentó en comparación con el volumen notificado en 2014 (27.000 en abril de 2014) (véase A/69/158, párr. 27). Eso apunta a que no se han abordado adecuadamente las causas fundamentales del problema, pese a los esfuerzos de la Administración.

32. En su tercer informe (A/69/158) la Junta observó que la Administración había extraído cuatro lecciones fundamentales de la puesta en marcha de Umoja y de exámenes posteriores a la misma:

- La participación desde un primer momento de la dirección y el personal, y la evaluación permanente de las actividades sobre el terreno son esenciales para dedicar la atención necesaria a las actividades críticas, como la recopilación y conversión de datos;
- Es esencial una preparación minuciosa de los datos maestros y el control del acceso;
- La reestructuración de los procesos institucionales es una parte necesaria del diseño y la ejecución del programa;
- Debería diseñarse una vía de migración individual para cada entidad con el fin de apoyar la ejecución, ya que cada entidad tiene un punto de partida diferente en cuanto a los flujos de procesos existentes, los sistemas heredados y las estructuras de gobernanza.

33. La Administración y el comité directivo respondieron mediante cambios en los ámbitos de la capacitación y la evaluación del grado de preparación, y poniendo de relieve la responsabilidad colectiva para la gestión del cambio. Se propusieron las medidas principales siguientes:

- Aumento de la participación del personal directivo superior en el cambio institucional y la adopción de decisiones, una vez establecidos los responsables de los procesos en 2013;
- Aumento de la inversión en capacitación y comunicación a fin de mejorar la preparación del personal sobre el terreno en apoyo de los preparativos para Umoja y la transición, y el apoyo de primera línea mediante la Academia de Umoja;
- Establecimiento de nuevas estructuras y equipos para incrementar la participación local en la preparación sobre el terreno mediante el nombramiento de coordinadores del despliegue y directores de preparación institucional de categoría superior, además de mediante la búsqueda de la participación oportuna del personal de las instituciones en favor de los cambios técnicos y de la transición a los nuevos procesos de Umoja.

34. Las medidas adoptadas por la Administración implicarían que la Organización estaría en mejores condiciones para poner en marcha Umoja. Sin embargo, su eficacia solo se verificará plenamente una vez culminado el despliegue en los grupos 3 y 4.

#### **Ejercicio experimental en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití**

35. La experiencia adquirida en la puesta a prueba de la Ampliación 1 de Umoja en julio de 2014 en la MINUSTAH ilustra algunos de los riesgos relacionados con la

mayor escala de los despliegues en los grupos 3 y 4. La Junta visitó el emplazamiento piloto en febrero de 2015 y llegó a la conclusión de que ni el sistema Umoja ni la operación de mantenimiento de la paz y su personal estaban bien preparados:

a) Los expertos en procesos locales no habían recibido capacitación antes del despliegue;

b) Había elementos fundamentales de la solución Umoja prevista que no estaban listos a tiempo para el despliegue en julio de 2014, por ejemplo diversos aspectos de las funciones de autoservicio;

c) Se necesitaban procedimientos alternativos en varios ámbitos, como la aprobación de licencias y el envío de bienes, cuyas funciones estaban incompletas;

d) Diversos informes fundamentales de inteligencia institucional no estaban disponibles, lo que exigía que algunos funcionarios mantuvieran un sistema paralelo de registros aparte de Umoja;

e) Se habían introducido cambios limitados, en el mejor de los casos, para dar cabida a los nuevos métodos de trabajo. Los usuarios a menudo volvían a los métodos antiguos de trabajo sin tener en cuenta los procesos de Umoja;

f) También se necesitaba un apoyo considerable de Nueva York para el ejercicio experimental.

36. Una encuesta sobre la satisfacción del personal puso de manifiesto que el 39% de los miembros del personal estaban “satisfechos” o “muy satisfechos” con la puesta en marcha general. No obstante, los encuestados expresaron su insatisfacción en general por una preparación inadecuada y lo prematuro de la puesta en marcha del sistema. A fin de responder a todas las necesidades de los usuarios determinadas durante el ejercicio experimental, el equipo del proyecto Umoja calculó que se necesitaban en total 90.000 horas de trabajo. Aunque posteriormente esa cifra se redujo a 20.000 horas para brindar solamente las funciones esenciales convenidas por los responsables de los procesos de Umoja, en realidad se necesitaron 38.000 horas. La financiación para esas tareas se obtuvo mediante la redistribución del presupuesto vigente de Umoja.

37. Como consecuencia de la forma en que se llevó a cabo el ejercicio experimental, aún no se ha verificado la capacidad de las entidades locales de las Naciones Unidas para apoyar el despliegue de Umoja con un mínimo de supervisión central. El despliegue experimental en la MINUSTAH proporcionó algunos datos importantes sobre los problemas de la adopción de Umoja sobre el terreno, pero se perdieron valiosas oportunidades de demostrar la eficacia de las mejoras introducidas en el proceso de puesta en marcha de Umoja después el grupo 2 y la capacidad de las operaciones locales para dirigir la transformación institucional sobre el terreno. Por ejemplo, aunque se aprendió de la experiencia, no hubo un enfoque estructurado para utilizar dicho aprendizaje a fin de mejorar continuamente el enfoque de la puesta en marcha.

### **Preparación institucional**

38. La Administración sigue de cerca la situación de una amplia gama de actividades utilizando planes de ejecución institucional a fin de evaluar la preparación general de la Organización para el despliegue satisfactorio de Umoja.

Los planes supervisan los progresos de actividades técnicas fundamentales destinadas a confirmar la viabilidad de la solución técnica, como los ensayos del sistema, la conversión de datos y la idoneidad de la capacidad de la red, además de actividades institucionales más amplias, como la capacitación de los usuarios, la gestión del cambio y el apoyo posproducción. Es esencial que los esfuerzos del equipo del proyecto Umoja, el personal directivo superior y los jefes de las dependencias institucionales estén bien coordinados y concluyan a tiempo a fin de reducir al mínimo los riesgos para el despliegue satisfactorio de Umoja.

39. A finales de marzo de 2015 ya eran evidentes varias deficiencias en los preparativos. Por ejemplo, los ensayos de la integración de las funciones nuevas y mejoradas de la Ampliación 1 llevaban cinco semanas de retraso y la producción de materiales de capacitación para los grupos 3 y 4 también llevaba un retraso aproximado de seis semanas. La presentación de la versión actualizada del programa informático para la Ampliación 1 estaba prevista para principios de mayo de 2015, solo unas semanas antes de la puesta en marcha de Umoja en el grupo 3, el 1 de junio de 2015. Eso, a su vez, afectó a la elaboración de materiales de capacitación actualizados y completos para la aplicación en el grupo 3.

40. En el momento de la auditoría tampoco estaban claras las disposiciones precisas para el apoyo posproducción. Aunque el equipo del proyecto Umoja pudo ofrecer un amplio apoyo a los grupos 1 y 2, y también intervino para apoyar ambos ejercicios experimentales de Umoja (la MINUSTAH y la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano), el apoyo posproducción a esa escala tal vez no sea sostenible para el despliegue, mucho más amplio, en los grupos 3 y 4, que incluyen cuatro veces más usuarios y más de 60 entidades distintas. Por tanto, los jefes de las dependencias institucionales han de velar por que se ofrezca apoyo adecuado a los usuarios y deben desempeñar un papel mucho más firme y visible para dirigir la participación institucional en el proyecto.

### **Gestión del despliegue de Umoja**

41. En su informe anterior sobre Umoja (A/69/158), la Junta informó de que era improbable que se cumpliera el calendario de despliegue aprobado en febrero de 2014. La predicción resultó correcta y, en septiembre de 2014, el comité directivo aprobó un plan revisado para la aplicación de Umoja en el que se aplazaba el despliegue de la solución de Integración de Umoja en el grupo 3 de noviembre de 2014 a junio de 2015, y en el grupo 4, de junio a noviembre de 2015, un enfoque pragmático, dadas las circunstancias.

42. La modificación del calendario de despliegue del proyecto aumentó el tiempo de preparación para el grupo 3, pero redujo el período para el despliegue en el grupo 4 de siete meses a tan solo cinco meses. Para lograrlo, la Administración optó por reducir el número de actividades de ensayo para el grupo 4 y también eliminó los imprevistos a los que debía responder el equipo del proyecto ante problemas prolongados del grupo 3 o modificaciones del programa informático (es decir, el programa informático quedaría “congelado” una vez desplegado en el grupo 3). Esa decisión se adoptó en el entendimiento de que el grupo 4 constituía el despliegue mayor y más difícil hasta la fecha y solo sería posible si se reducía al mínimo el tiempo dedicado por el equipo del proyecto Umoja al apoyo del grupo 3.

43. La experiencia en la puesta en marcha de Umoja hasta la fecha es que se han necesitado cuantiosas medidas correctivas adicionales después de la activación en el



grupo 1. Esa experiencia, junto con el apretado calendario y la falta de actuación en caso de imprevistos para un apoyo intensivo después del despliegue en el grupo 3, supone riesgos importantes para la puntualidad y la calidad del despliegue en el grupo 4.

### **Capacitación para Umoja**

44. La Administración ha respondido a la experiencia adquirida en el despliegue inicial de Umoja y ha seguido formulando sus planes de capacitación para apoyar nuevos despliegues. Aprovechando la creación de la Academia de Umoja en 2014, también ha establecido centros regionales de capacitación en Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York, y ha definido las responsabilidades de las entidades centrales, regionales y locales para elaborar e impartir capacitación. Además, la Administración ha aumentado sustancialmente el presupuesto de capacitación y ahora tiene previsto dedicar 26,3 millones de dólares a actividades de capacitación para finales de 2015, en comparación con la estimación anterior de solo 7,4 millones de dólares.

45. La Academia de Umoja ya está impartiendo numerosos cursos de capacitación para diversas funciones, tanto a personal directivo como a expertos y usuarios finales. A finales de junio de 2015, había capacitado a 3.327 miembros del personal, entre ellos 914 expertos en procesos locales, que se sumaron a otros 300 expertos en procesos locales capacitados por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (el costo de la capacitación de dicho Departamento no se sufragó con cargo al presupuesto del proyecto Umoja).

46. Sin embargo, la Administración ha impartido capacitación a muchos menos expertos responsables de procesos de lo previsto. La intención era que esos expertos tuvieran excelentes conocimientos y experiencia sobre los nuevos procesos institucionales de Umoja; sin embargo, pese a la importancia del concepto, las dependencias han mostrado escaso interés por nombrar y destinar personal a esa función. El equipo del proyecto Umoja preveía inicialmente contar con 50 personas para esas funciones en los grupos 3 y 4. Las previsiones no se han cumplido porque se han dado situaciones en que los departamentos han reclamado a su personal o solo han permitido que trabajara a jornada parcial. En el momento de la auditoría solo había 13 miembros del personal ejerciendo esas funciones.

47. Posteriormente, la Administración ha informado a la Junta de que, a fin de aumentar el número de expertos disponibles para apoyar a los usuarios, los responsables del proceso han seleccionado a miembros del personal con los conocimientos pertinentes sobre Umoja, en calidad de proveedores expertos de servicios de procesos. Hay unos 100 miembros del personal dedicados a ello: 38 expertos responsables de procesos y 62 proveedores expertos de servicios de procesos. Aunque se había definido un nivel claro de conocimientos especializados para los expertos responsables de procesos, no estaban claros los criterios para seleccionar al personal responsable de la función de proveedores expertos de servicios de procesos, ni su nivel de capacitación y especialización en comparación con el de los expertos responsables de procesos.

48. La Administración también continúa impartiendo capacitación a expertos locales de procesos para que presten apoyo a los usuarios finales; sin embargo, como no se ha evaluado cuántos se necesitan, no sabe si cuenta con expertos locales suficientes en

cada emplazamiento y entidad. La Junta señala también que, a finales de junio de 2015, solo se había impartido el 19% de los cursos de capacitación previstos.

49. Dado que se reconoce la responsabilidad colectiva necesaria para la preparación de las instituciones de toda la Organización, es preocupante que las dependencias institucionales no estuvieran en condiciones de dar prioridad a la preparación de expertos de procesos.

### **Gestión del cambio**

50. Las dependencias institucionales tampoco han evaluado sistemáticamente las consecuencias de los cambios introducidos por Umoja. Como se señaló en el examen del ejercicio experimental en la MINUSTAH, el personal tiene tendencia a volver a los métodos de trabajo anteriores, a menos que se planifique y gestione con atención la adopción de otros nuevos.

51. El despliegue de Umoja presentará a muchos funcionarios formas de trabajar que son muy diferentes de los procedimientos actuales. Las funciones de autoservicio, por ejemplo, no están muy extendidas en la Secretaría de las Naciones Unidas y la reducción del número de fases de examen y aprobación constituye un cambio enorme en algunos ámbitos donde eran habituales múltiples niveles de aprobación. El volumen de trabajo de los oficiales certificadores aumentará en algunos ámbitos y la función de los oficiales de presupuesto se reducirá en otros, donde los directores de operaciones desempeñarán un papel más directo que antes en la aprobación de gastos con cargo al presupuesto.

52. La gestión de esos cambios y el logro de todos sus beneficios requieren comprender las principales esferas de cambio, así como preparar a los usuarios para esos cambios, lo que incluye introducir nuevas estructuras organizativas e instrucciones de procedimientos cuando proceda. Sin embargo, la Administración no ha formulado un marco de gestión del cambio para orientar y apoyar la aplicación de los nuevos procesos institucionales, ni las dependencias institucionales han asumido la responsabilidad de hacerlo.

### **Evaluación general de la preparación**

53. La actual estrategia de despliegue no admite retrasos en la trayectoria crítica del proyecto para desplegar las funciones de Integración de Umoja en 2015. Las modalidades de capacitación han mejorado, pero no se han ejecutado conforme a lo previsto; además, se han limitado la duración, la intensidad y la integridad de algunas actividades de proyectos, como la conversión de datos y las pruebas, a fin de cumplir el calendario de despliegue del proyecto. Otras tareas apenas han comenzado, por ejemplo, todavía no se dispone de un manual de uso consolidado de Umoja y los manuales de los procedimientos y las instrucciones administrativas fundamentales de las Naciones Unidas no se han actualizado para reflejar los nuevos métodos de trabajo en Umoja.

54. El Secretario General reconoció las deficiencias en el despliegue de los Fundamentos en las operaciones de mantenimiento de la paz en su sexto informe sobre la marcha del proyecto, en el cual se comprometió a que el ritmo de aplicación se determinaría “en consonancia con la capacidad de la Organización para cumplir el nuevo paradigma” y a que la gestión del cambio y la preparación institucional serían los principales factores que impulsarían la planificación de

futuros planes de implantación progresiva y el presupuesto del proyecto. Sin embargo, la intención de la Administración, decidida y reiterada, de desplegar Umoja de conformidad con las estimaciones más recientes de tiempo y gastos choca con el compromiso de hacerlo cuando la Organización esté preparada para la implantación. Por tanto, la Junta cuestiona las experiencias que ha obtenido la Administración de esos despliegues y la medida en que la Administración ha adoptado la gestión del cambio y la preparación organizativa como fuerzas motrices para los planes de puesta en marcha y el presupuesto del proyecto.

55. Las decisiones sobre el calendario y la mejor manera de aplicar los nuevos sistemas de planificación de los recursos institucionales suelen estar basadas en un delicado equilibrio y la Administración reconoce que conllevan una serie de riesgos. Sin embargo, considera que los riesgos de retrasar la puesta en marcha de Umoja hasta después de 2015 superarían con mucho los riesgos asociados con la actual estrategia de despliegue por los motivos siguientes:

a) Debido a la elevada tasa de consumo mensual, los costos de los proyectos aumentarán de manera significativa, ya que cualquier demora en los grupos 3 y 4 provocará demoras en hitos futuros;

b) El nivel de estrés y exigencias a que están sometidos las entidades del grupo 4 y el equipo del proyecto Umoja no se puede mantener después de noviembre de 2015;

c) El mantenimiento de un entorno híbrido más allá de 2015 aumenta los costos, puede poner en peligro la sostenibilidad del cumplimiento de las IPSAS y crea problemas para el control interno debidos a la división de la presentación de informes y de los controles sobre los presupuestos, las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar;

d) El esfuerzo que exige gestionar grandes cantidades de miembros del personal que se trasladan entre entidades que utilicen Umoja y otras que utilicen el Sistema Integrado de Información de Gestión sería insostenible;

e) Dado que el programa informático de Umoja se congelará tras el despliegue al grupo 3, toda demora en el despliegue al grupo 4 aplazará muchas actualizaciones o mejoras importantes que son fundamentales para generar beneficios, lo que debilitará la viabilidad y el rendimiento de la inversión del proyecto.

56. El principal elemento imprevisto para la Administración parece ser el trabajo adicional, fuera del horario laboral normal, que se exige al equipo del proyecto y los equipos de despliegue para solucionar los problemas surgidos y reducir las demoras. Dado que la Administración reconoce la enorme presión constante a que ha estado sometido el equipo del proyecto Umoja, la Junta considera que es demasiado optimista y que no ha llevado a cabo una planificación y una gestión realistas. En general, la Junta considera que la estrategia de despliegue actual se basa en un enfoque de alto riesgo y puede originar la necesidad de numerosas actividades de apoyo posterior a la puesta en marcha que, en estos momentos, no se han planificado. La Administración necesita adoptar medidas urgentes para comprender y mitigar los riesgos causados por la estrategia de despliegue actual.

## **IV. Disposiciones de apoyo posactivación**

57. En la sección IV, la Junta examina las disposiciones de apoyo propuestas para las entidades que utilizan Umoja y las capacidades de la Administración para gestionar la mayor demanda de apoyo tras el despliegue a los grupos 3 y 4. También examina en qué estado se encuentra la planificación de la Administración en cuanto a la transversalización de Umoja como operación “ordinaria”.

### **Modelo de apoyo de Umoja posproducción**

58. Para un funcionamiento eficaz como sistema institucional mundial, Umoja necesita un modelo de apoyo integrado que pueda prestar asistencia a los usuarios en régimen de 24 horas en todo el mundo. La Administración ha elaborado un modelo de organización de apoyo con niveles múltiples, que tiene por objeto prestar apoyo a todos los sitios de Umoja mediante servicios de apoyo locales, regionales y nacionales. Se estima que este enfoque en consonancia con las buenas prácticas del sector y se ha formulado con la mira de prestar servicios de apoyo locales y brindar acceso a una asistencia técnica más detallada por parte de los servicios regionales de asistencia al usuario.

59. En el momento de realizarse la auditoría, la Administración todavía estaba embarcada en el proceso de establecer el modelo mediante estructuras, modalidades de trabajo y procedimientos nuevos, a saber:

- Formación de expertos en procesos locales y TIC al “nivel 1” para recibir consultas y prestar apoyo de primera línea. Se ha impartido formación a casi 900 expertos en procesos locales y a 41 expertos en TIC;
- Prestación de nuevo apoyo de “nivel 2” a entidades del grupo 4 por conducto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones respecto de problemas vinculados con las TIC, sin embargo, todavía se están elaborando las disposiciones detalladas de apoyo institucional;
- Expansión del apoyo de “nivel 2” prestado por los centros de apoyo en Brindisi (Italia) y Valencia (España) de 30 a 50 funcionarios, a fin de brindar apoyo al personal que se sirve de la funcionalidad de Umoja para las entidades del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de formar nuevos expertos en procesos locales. No se echaba de ver con claridad si esos servicios estarían a disposición de entidades fuera del ámbito de competencia del Departamento;
- El apoyo de nivel 3 abarca ahora a los expertos institucionales del equipo del proyecto de Umoja y los servicios apoyo de consultoría prestados por el asociado para la integración del proyecto.

### **Armonización con la estrategia mundial de tecnología de la información y las comunicaciones**

60. En diciembre de 2014, la Administración adoptó una estrategia de TIC que comprendía el establecimiento gradual de un modelo mundial de apoyo de TIC en el curso de los próximos tres años. La consecuencia inmediata es que parte del modelo

de apoyo revisado incide en Umoja. Por ejemplo, la propuesta de consolidar los servicios locales de asistencia de TIC al usuario en servicios regionales de asistencia al usuario significa que las funciones de apoyo que ahora cumplen alrededor de 60 servicios de asistencia al usuario en Nueva York se consolidarían en un único centro en el marco del modelo mundial. Esos servicios de asistencia al usuario prestan apoyo a una gama de diferentes sistemas y aplicaciones y tienen un conocimiento muy limitado de Umoja. Sin embargo, al tiempo de realizarse la auditoría, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones no había ultimado los acuerdos con los esferas institucionales sobre la forma en que funcionarían las nuevas disposiciones de apoyo, en particular la dotación de personal y los mecanismos de financiación futuros. Los planes actuales para consolidar esos servicios de asistencia al usuario, antes y en el curso del despliegue a los grupos 3 y 4, podrían incidir en la prestación satisfactoria del apoyo de Umoja cuando más se lo necesite.

61. También se echa de ver una falta de claridad en torno a la transición de las tareas de apoyo de Umoja a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Aunque la responsabilidad general de Umoja se trasladará al Oficial Principal de Tecnología de la Información, no hay acuerdo en cuanto a la fecha en la que ha de completarse el traslado del elemento de apoyo. El equipo del proyecto Umoja, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Oficial Principal de Tecnología de la Información tienen todos un cierto grado de participación, y la falta de claridad puede dar lugar a lagunas en el modelo de apoyo de Umoja. Por ejemplo, la presentación de informes sobre la demanda de apoyo y los problemas que se plantean es compartida ahora por el equipo del proyecto Umoja y el Departamento; sin embargo, a medida que el despliegue se extienda a entidades de apoyo distintas del Departamento, no se percibe con claridad quién se ha de encargar de esa gestión en el interin.

## **Capacidad de apoyo**

62. El nivel actual de apoyo se verifica mediante el seguimiento del número de órdenes de trabajo derivadas de las consultas de los usuarios. De acuerdo con los datos compilados desde octubre de 2013, el equipo del proyecto elaboró una proyección del nivel de apoyo necesario para los grupos 3 y 4, habida cuenta de las ampliaciones previstas en la escala y el alcance. Según la proyección, los niveles de apoyo casi se tendrían que triplicar para el grupo 3 para junio de 2015, y casi habría que cuadruplicarlos para el grupo 4 para el mes de noviembre. Los centros de apoyo en Nueva York, Ginebra y Nairobi están preparando servicios con arreglo a esas estadísticas y a la actual experiencia de los equipos de apoyo de Umoja sobre el terreno y en Brindisi y Valencia.

63. Cuando la Administración desplegó las Bases de Umoja en 2013 y 2014, el número de incidentes de apoyo no resueltos estaba aumentando a una tasa alarmante e inaceptable. El equipo del proyecto Umoja se dedicó a resolver problemas que deberían haberse atendido en los niveles inferiores 1 y 2. Esa situación, que le impidió ocuparse de la Ampliación 1, contribuyó a los retrasos en el calendario del proyecto.

64. En el análisis que hizo la Junta de la experiencia hasta abril de 2015 se comprobó que el apoyo de nivel 1 había resuelto solo alrededor del 10% de las

consultas recibidas, frente a un objetivo del 45%. En consecuencia, entre septiembre de 2014 y febrero de 2015, el apoyo de los niveles 2 y 3 resolvió alrededor del 85% de las consultas, cuando se había previsto que resolviera menos de la mitad de esas consultas (40%). La Administración informó a la Junta de que la tasa de resolución de consultas del nivel 1 había aumentado considerablemente tras el establecimiento del servicio institucional mundial de asistencia al usuario en junio de 2015.

65. La Administración está adoptando medidas de mitigación para reforzar los servicios de apoyo, por ejemplo, mediante el establecimiento de una estructura de apoyo discreta para funciones específicas, como la función de autoservicio para los empleados, que es uno de los ámbitos de transformación de más difícil aplicación para el personal de las Naciones Unidas. La expansión de la capacidad del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en sus dos centros de apoyo regionales también ofrece la posibilidad de que esos centros puedan prestar apoyo a usuarios distintos de los del Departamento, a medida que se proceda al despliegue a los grupos 3 y 4. Todavía, sin embargo, no hay planes firmes en ese ámbito.

66. Al tiempo del examen de la Junta, la Administración no tenía suficiente personal en el nivel 2 para atender a la capacidad que había previsto. Se informó a la Junta de que la Administración había realizado un análisis del nivel de apoyo que presumiblemente sería necesario para atender las consultas de los usuarios, y de que había acrecentado sus recursos de personal de manera significativa, incluidos 100 funcionarios en el nivel 2 b.

67. Como se indica en la anterior sección III, al tiempo de la auditoría solo se había impartido formación a 13 expertos en procesos, que estaban en funciones de Umoja a tiempo completo, del total de 50 que se había previsto. La falta de expertos capacitados se sentirá agudamente tras el despliegue al grupo 3. Por cuanto el despliegue al grupo 4 se hará solo cinco meses más tarde, el apoyo al despliegue a las entidades del grupo 4, que son mucho mayores, irá adquiriendo rápidamente más prioridad en relación con la prestación de apoyo posdespliegue a las entidades del grupo 3.

### **Transversalización de Umoja**

68. Cuando la instalación de un sistema ha llegado a un nivel importante, la responsabilidad de su funcionamiento y la asistencia a los usuarios se deben trasladar del equipo del proyecto a la organización propiamente dicha. Si bien es normal que el equipo del proyecto preste un apoyo intensivo durante un período inicial después del despliegue, gran parte de las tareas operacionales “ordinarias” debiera correr de cuenta de los departamentos principales poco después de la instalación. En los planes actuales de transversalización, se contempla que el equipo del proyecto traslade al Oficial Principal de Tecnología de la Información la responsabilidad de la gestión de Umoja, que constará de lo siguiente:

- a) Una capacidad instalada de apoyo y mantenimiento de sistemas para gestionar, mantener y mejorar el entorno de producción de Umoja;
- b) La construcción y puesta a prueba, en régimen anual, de programas de trabajo para integrar nuevas funciones en el entorno de producción;
- c) La incorporación periódica de nuevas funciones.

69. Habida cuenta del despliegue gradual de las funciones, sin embargo, de conformidad con los planes actuales la Administración no trasladará esa responsabilidad al Oficial Principal de Tecnología de la Información y a su plantilla hasta tres años después del primer despliegue de las Bases. En el ínterin, el equipo del proyecto Umoja continuará gestionando el resto de los despliegues y, al propio tiempo, tendrá que prestar apoyo técnico al sistema activado.

### **Planificación de la transición**

70. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones está evaluando la forma en que asumirá la responsabilidad de Umoja. Seguidamente procederá a elaborar un plan detallado para definir el ámbito de las funciones de apoyo de las TIC y las funciones de apoyo institucional; entre otras cosas, estudiará las necesidades de recursos, la estrategia de contratación, la transición del personal y la instalación de actualizaciones. La Oficina también tendrá que estudiar cómo gestionar los sistemas heredados restantes. Una vez que haya ultimado su informe, la Oficina podrá decidir cuál es la mejor manera de proceder, si bien a lo sumo esto se hará después del despliegue al grupo 3.

71. Las Bases han estado desplegadas durante más de un año, y ya hay tareas operacionales que la Oficina tendrá que examinar. Por ejemplo, el proveedor de programas de informática distribuye actualizaciones a intervalos de tres a cinco años; es posible, pues, que la próxima actualización se distribuya antes de que se complete el despliegue de la funcionalidad de la Ampliación 2. Las actualizaciones mayores pueden ser un proyecto importante por sí mismas, pero habrá que gestionarlas cuidadosamente a efectos de que el sistema pueda mantenerse al día.

72. A juicio de la Junta, dadas la complejidad y la escala del proyecto Umoja, la Administración ya debería estar estableciendo planes de transición firmes. Cuando se active Umoja en junio y noviembre de 2015 para los grupos 3 y 4, se habrá desplegado la mayor parte de los procesos institucionales y, por consiguiente, ya estarán instalados los elementos fundamentales para el funcionamiento operacional ordinario. Sin embargo, no se observa con claridad si dicha actividad se llevará a cabo antes del despliegue al grupo 4.

### **Transferencia de conocimientos y recursos**

73. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones todavía no ha adquirido una comprensión suficientemente profunda del proyecto Umoja que le facilite la formulación de sus planes de transición. Dichos planes requieren una escala significativa de análisis detallados, que van desde la claridad en cuanto a los cambios del diseño original hasta la gestión del régimen de seguridad. Sin embargo, ha sido muy exigua la yuxtaposición o compartición de recursos entre el equipo del proyecto Umoja y la Oficina a los efectos de la transferencia de conocimientos. Por ejemplo, el personal de la Oficina no está incorporado al equipo del proyecto. Si bien está concentrado en el despliegue a los grupos 3 y 4, el equipo del proyecto tampoco podrá priorizar recursos para ayudar al personal de la Oficina a prepararse para asumir la gestión de Umoja.

74. La importancia de que la Oficina adquiriera un sólido conocimiento de Umoja es aún mayor cuando se tiene en cuenta la reducción prevista del equipo del proyecto a partir de 2016, con el consiguiente éxodo de funcionarios con conocimientos y experiencia para el fin de 2017. La Administración informa de que se tratará de preservar las competencias técnicas del equipo del proyecto. Sin embargo, en ausencia de un plan de transición detallado, es imposible confirmar que esos planes están ajustados a la realidad. Al aproximarse la conclusión del proyecto, se corre un mayor riesgo de un drenaje de recursos capacitados, ya que el personal del proyecto tal vez comience a buscar otras oportunidades fuera del proyecto si no se han instituido planes de retención y transición bien definidos.

75. En ausencia de un plan de transición detallado, con el correspondiente cálculo de costos, no se podrá elaborar un presupuesto realista para financiar la transición. Las previsiones del proyecto Umoja no incorporan este aspecto como costo explícito y, por lo tanto, existe el riesgo de que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones tenga que absorber gastos considerables e imprevistos.

## **V. Costos y beneficios del proyecto Umoja**

### **Estado actual**

#### **Gastos del proyecto**

76. Al 31 de marzo de 2015, la Administración había gastado 348,3 millones de dólares en el proyecto (véase el cuadro 3), con lo cual había agotado el presupuesto que se había aprobado en ese momento hasta diciembre de 2015 (348,1 millones de dólares). A fin de financiar las actividades del proyecto previstas para 2015, la Asamblea General aprobó un nuevo aumento del presupuesto por valor de 36,9 millones de dólares en abril de 2015. El presupuesto total aprobado hasta el fin de diciembre de 2015 asciende, por lo tanto, a 385,1 millones de dólares.

77. Sin embargo, el proyecto de presupuesto revisado para 2015 ya era insuficiente al tiempo de realizarse la auditoría, pues se habían gastado 21,6 millones de dólares en el primer trimestre, en comparación con una previsión de 18,2 millones de dólares. Ello se debía principalmente al costo de los trabajos de programación adicionales para solucionar los problemas detectados durante la fase piloto de la Ampliación 1 en la MINUSTAH y al empleo de contratistas con honorarios más elevados a fin de llenar vacantes en el equipo del proyecto. Entre abril de 2014 y marzo de 2015, el equipo del proyecto tuvo, por término medio, 11 vacantes dentro de una plantilla financiada de 90 plazas.

78. Si la Administración sigue haciendo un gasto mensual medio (“tasa de gasto”) de 7,2 millones de dólares en 2015, al igual que en el primer trimestre de 2015, el proyecto habrá agotado el presupuesto aprobado para septiembre de ese año.



**Cuadro 3**  
**Desglose de gastos y costos previstos hasta diciembre de 2015, por categoría**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

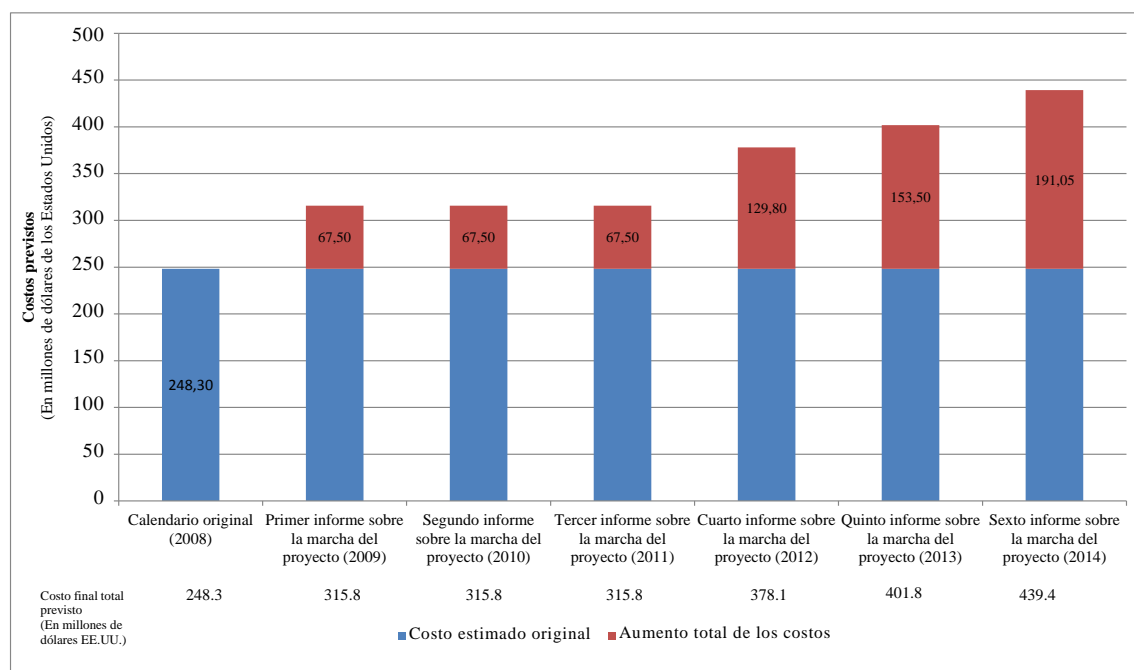
<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos acumulados hasta 30 de abril de 2012</i>	<i>Gasto anual al 31 de marzo de 2013</i>	<i>Gasto anual al 31 de marzo de 2014</i>	<i>Gastos estimados al 31 de marzo de 2015</i>	<i>Gastos previstos hasta diciembre de 2015</i>	<i>Gastos acumulados hasta diciembre de 2015</i>	<i>Descripción</i>
Gastos de personal	20,5	12,8	15,9	15,1	12,6	76,9	Costo del equipo del proyecto
Otros gastos de personal	10,9	4,6	8,6	9,3	10,6	44,0	Gastos de personal temporario, como personal temporario general y expertos en determinadas disciplinas
Consultores y expertos	0,9	0,7	0,3	0,3	0,4	2,6	Servicios de consultoría que abarcan el asesoramiento en gestión de proyectos, adquisiciones y asuntos jurídicos
Viajes	2,0	0,7	0,6	1,3	1,4	6,0	Visitas a emplazamientos relacionadas con la gestión del cambio y el estado de preparación de los emplazamientos
Servicios por contrata	54,5	47,3	30,3	46,6	11,2	189,9	Incluidos los pagos a los proveedores de diseño y construcción de las Bases y la Ampliación 1
Gastos generales de funcionamiento	9,0	4,2	2,4	3,0	0,5	19,1	Incluidos los gastos en locales de oficinas y comunicaciones
Suministros y materiales de oficina	0,8	0	0,1	0,0	0,1	1,0	Suministros y equipo de oficina
Mobiliario y equipo	24,6	15,3	4,1	1,6	0,0	45,6	Incluidos los gastos en concepto de licencias de programas informáticos y aranceles de mantenimiento
<b>Total anual</b>	<b>123,2</b>	<b>85,6</b>	<b>62,3</b>	<b>77,2</b>	<b>36,8</b>	<b>385,1</b>	

Fuente: Datos de la Administración.

### Costo final previsto

79. La Junta informó anteriormente de problemas y demoras al inicio del proyecto que, en el curso del tiempo, se tradujeron en un aumento importante del costo final estimado (véase el gráfico III). En el sexto informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto, la Administración había previsto un gasto por valor de 54,3 millones de dólares en el bienio 2016-2017. Esa suma se destinará a completar la aplicación de las Bases y la Ampliación 1 y la mayor parte del diseño, construcción y aplicación de la Ampliación 2. Si bien aún no ha sido aprobada por la Asamblea General, de incluirse esa suma, el costo final previsto ascendería a 439,4 millones de dólares.

Gráfico 3  
Costo final estimado del proyecto



*Fuente:* Análisis por la Junta de los informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto.

*Notas:* El costo final del proyecto presumiblemente será superior a la estimación total de costos que la

Administración consignó en sus informes cuarto, quinto y sexto sobre la marcha del proyecto, pues estos o bien se basaron en estimaciones muy preliminares o no abarcaron todos los elementos de costo probables.

80. A juicio de la Junta, la cifra final probablemente será más elevada, dado que las estimaciones no tienen en cuenta la tasa de gasto del presupuesto, que es superior a la prevista, ni tampoco la probabilidad de que la estabilización de la solución en los grupos 3 y 4 supere las estimaciones actuales. La Administración tampoco ha estimado todavía los gastos de transición y transversalización de Umoja ni ha previsto tampoco una partida para imprevistos, a fin de rectificar los problemas que se puedan plantear en el contexto del despliegue de nuevas funciones y la conclusión de la programación de la Ampliación 2.

### Gastos indirectos o “conexos” de Umoja

81. La Administración no tiene una clara comprensión de los gastos indirectos absorbidos por las dependencias institucionales con destino a actividades como la depuración de datos, la capacitación y las pruebas de usuarios. Como se informó anteriormente, ni en el presupuesto del proyecto ni en los presupuestos de los departamentos pertinentes se consignan partidas explícitas para esos gastos.

82. La Administración ha tratado de estimar los gastos conexos en algunos ámbitos, principalmente en materia de tecnología de la información y las comunicaciones. Por ejemplo, estimó que los gastos adicionales de TIC ascenderían a 38,2 millones de dólares en el bienio 2014-2015 y previó gastos por valor de 24,8

millones de dólares en el bienio 2016-2017. Obviamente se trata de estimaciones generales, y gran parte de esa inversión también presta apoyo a otros sistemas de las Naciones Unidas y no solo a Umoja. La Administración estima asimismo que los gastos de funcionamiento periódicos para el bienio 2016-2017 ascenderán a 29,6 millones de dólares; esos gastos están siendo absorbidos por las entidades que emplean Umoja.

83. Al examinar la forma de hacer frente a los gastos conexos, la Administración llegó a la conclusión en 2013 de que se debían imputar a los presupuestos departamentales aprobados, y ha adoptado esa norma para el presupuesto correspondiente al bienio 2014-2015. Ese enfoque bien puede demorar, o desplazar, otras actividades en lugar de aumentar los gastos departamentales en términos reales. Las dificultades para absorber esos gastos son mayores, sin embargo, para las entidades que dependen en gran medida de contribuciones voluntarias, pues la financiación para esas actividades no siempre se obtiene con facilidad. Por lo tanto, las entidades tal vez deban recurrir a sus reservas para sufragar los gastos conexos.

## **Beneficios**

84. La Administración se ha comprometido a lograr unos beneficios cuantitativos acumulados de entre 140 millones y 220 millones de dólares para 2019 (véase A/67/360, párr. 48). Se prevé que los beneficios se han de derivar de la refinación de los procesos institucionales, la automatización, la reducción de la duplicación y la racionalización de los procesos administrativos. La Administración prevé también que el valor de los beneficios anuales ascenderá a 81,4 millones de dólares a partir de 2017.

85. La Administración, sin embargo, no ha vuelto a evaluar su estimación de los beneficios anuales recurrentes desde 2011, lo que le permitiría hacerse una composición de lugar de los beneficios que de manera realista podría generar el proyecto en las circunstancias actuales. Como la Junta informó anteriormente, el estudio de viabilidad de los beneficios que se aplicó en ese momento era razonable, pero hubo que revisarlo en el contexto de las fases piloto y de aplicación del proyecto. La Administración todavía no ha procedido a realizar ese examen. El estudio de viabilidad goza actualmente de exigua credibilidad entre los directivos superiores entrevistados por la Junta, y la Administración aún no ha establecido un claro indicador de referencia que pueda servir de base para cuantificar beneficios realmente logrados. Como el proyecto está llegando a su conclusión, a la Administración se le presenta la oportunidad de actualizar el estudio de viabilidad de los beneficios.

86. Para asegurarse de que se puedan hacer realidad plenamente los beneficios potenciales del proyecto Umoja, la Administración debiera elucidar si puede liberar puestos o redistribuir personal en la práctica. El perfil de los beneficios de 2011 se sustenta, en gran medida, en el despliegue flexible de personal, pero esos cambios en la actualidad requieren la aprobación de la Asamblea General. Además, esa aclaración depende también de que la Administración elabore planes detallados de obtención de beneficios, cosa que aún no ha hecho.

## Modelo operacional preferente

87. La existencia de un claro modelo operacional preferente<sup>4</sup> brindaría un apoyo fundamental a la consecución de la visión del proyecto Umoja y a la transformación institucional conexas. Si bien el Comité de Gestión ha determinado que se precisa un modelo de ese tipo, la Administración no ha elaborado todavía propuestas para las Naciones Unidas.

88. En su sexto informe (A/69/385) sobre la marcha del proyecto, el Secretario General se expone la visión de un nuevo modelo de prestación de servicios, que está estrechamente vinculado con los actuales esfuerzos de reestructuración emprendidos en el proceso de normalización que ha introducido el proyecto Umoja, incluida la consolidación de algunas tareas administrativas, transaccionales y auxiliares a nivel de toda la Secretaría. En consecuencia, las Naciones Unidas esperan que el proyecto Umoja y el nuevo modelo de prestación de servicios produzcan los siguientes beneficios:

- a) Eficiencias y economías de escala en el tiempo;
- b) Una reorientación de los recursos hacia una labor de valor añadido y nuevas funciones;
- c) Una mayor coherencia en la aplicación de la normativa reglamentaria;
- d) Una prestación de servicios más oportuna;
- e) Una mayor transparencia y rendición de cuentas mediante la normalización de los procesos y la supervisión centralizada.

89. Las propuestas relativas al nuevo modelo mundial de prestación de servicios se presentarán a la Asamblea General para su examen y aprobación en su septuagésimo período de sesiones. Para elevar al máximo sus efectos, las propuestas relativas a un modelo mundial de prestación de servicios deberían:

- Estar fundadas en principios, aunque con un grado suficiente de detalle para que sea posible llevarlas a la práctica;
- Tener un amplio alcance e incorporar la mayoría de las actividades de apoyo;
- Estar claramente vinculadas a las capacidades mundiales creadas por Umoja;
- Estar sujetas a plazos y ser específicas, con una clara indicación de las medidas subsiguientes.

90. La Junta también había formulado observaciones anteriormente respecto de la necesidad de que el proyecto Umoja se examinara en el contexto de otros proyectos de transformación institucional en curso, tales como la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, las IPSAS y la movilidad de los recursos humanos, y alentó a la Administración a que gestionara de manera integrada la cartera de todos los proyectos de transformación. Hasta la fecha, esto no se ha hecho y, por lo tanto, existe un riesgo de que no se coordinen los distintos proyectos de transformación institucional de manera de elevar al máximo sus beneficios combinados. También se presenta el riesgo de que los diferentes proyectos compitan

---

<sup>4</sup> Un modelo operacional preferente plasma la forma en que una organización ha de estructurar sus recursos para lograr sus objetivos estratégicos y determina con detalle qué tareas se han de realizar y a quién corresponden esas tareas en qué lugares.

por la obtención de recursos escasos en momentos críticos y de que la Organización no pueda ejecutarlos o absorberlos en la forma prevista. A ese respecto, la Junta observó la considerable carga que gravitaba sobre la plantilla de finanzas de las Naciones Unidas para atender las demandas de las IPSAS juntamente con las derivadas de la aplicación de Umoja a principios de 2015.

### **Optimización de Umoja**

91. No es atípica la necesidad de adoptar medidas correctivas en los despliegues de sistemas importantes como los requeridos por el despliegue de Umoja. Sin embargo, también puede ser preciso ir más allá de las medidas correctivas y a corto plazo, y proceder a una optimización más fundamental de los procesos de Umoja, las disposiciones de apoyo institucionales y el sistema subyacente. Si bien la Administración ha perfeccionado sus procesos administrativos por medio del proyecto Umoja, ahora se observan indicios de que todavía es posible introducir otras mejoras importantes.

92. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, que tiene la experiencia más amplia de utilización de Umoja, ya ha comenzado a introducir diversas mejoras en los procesos y las actualizaciones de infraestructura. El Departamento ha asignado un presupuesto de 37 millones de dólares a esos trabajos y ya ha reestructurado la forma en que el personal ha de gestionar alrededor de 39 procesos institucionales de Umoja. Muchos directivos superiores dentro de la Administración han reconocido también que todavía es posible perfeccionar los procesos aplicados para Umoja. La Administración, por su parte, cada vez comprende mejor la necesidad de impartir más capacitación y brindar más apoyo a los administradores y usuarios de Umoja.

93. Aunque reconoce que hay oportunidades para generar más beneficios con Umoja, la Administración no tendrá oportunidad de perfeccionar y optimizar los nuevos métodos de trabajo antes del despliegue. Es normal que una organización decida reestructurar los procesos institucionales después de haber adquirido alguna experiencia en su aplicación, pero se trata de actividades importantes que lógicamente han de requerir un grado considerable de atención por parte de la dirección y también de financiación y priorización.

94. En consecuencia, la Junta no espera que el actual equipo del proyecto Umoja pueda llevar a cabo esa reestructuración juntamente con el despliegue de Umoja a los grupos 3, 4 y 5. Considera, en cambio, que en 2016 se podría comenzar un proyecto de optimización, a reserva de que previamente se lleve a cabo un estudio de viabilidad.

## **VI. Nota de agradecimiento**

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

*(Firmado)* Mussa Juma **Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

*(Firmado)* Sir Amyas C. E. **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte  
(Auditor Superior)

*(Firmado)* Shashi Kant **Sharma**  
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2015

## Anexo I

## Estado de aplicación de las recomendaciones

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Totalmente aplicada</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>
A/69/158, párr. 29 a)	Reevaluar la viabilidad del presupuesto y el calendario revisado del proyecto convenido en febrero de 2014, aprovechando lo aprendido de la implantación de los Fundamentos y la fase piloto de la Ampliación 1.	Se notificó un calendario revisado de despliegue del proyecto en el contexto del sexto informe anual (A/69/385 y Corr.1). La Administración tomará nota de la resolución de la Asamblea General al respecto, el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/69/418), las recomendaciones de la Junta de Auditores y la experiencia adquirida del despliegue en el grupo 3 en junio de 2015 a fin de ultimar las necesidades de recursos para el bienio 2016-2017. Se ofrecerán datos al respecto en el séptimo informe anual sobre la marcha de Umoja.	Esta recomendación se formuló en respuesta al calendario de despliegue poco realista presentado para la auditoría en abril de 2014. En su sexto informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General presentó un calendario y un presupuesto revisados sobre la base de la experiencia adquirida hasta la fecha, en que también se incluyó una disposición mejorada para la capacitación. Por tanto, la Junta considera que su recomendación se ha aplicado, pero seguirá analizando el presupuesto y el calendario del proyecto.	X			
A/69/158, párr. 29 b)	Los jefes de dependencias institucionales, los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto deben proporcionar una confirmación positiva al comité de gestión indicando que se cuenta con todos los elementos de apoyo necesarios para una implantación exitosa.	Los jefes de dependencias institucionales participan activamente antes de la puesta en marcha para reforzar el grado de conciencia y compromiso de sus respectivos departamentos u oficinas. Umoja, junto con el responsable del proyecto, los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información, sigue informando trimestralmente al comité de gestión sobre la situación y los desafíos del proyecto. Antes de la implantación en el grupo 3, los jefes de las dependencias institucionales participaron en la reunión del comité de gestión celebrada el 21 de mayo de 2015 y confirmaron que estaban preparados para la activación. El	Esta recomendación se formuló porque en las pruebas para determinar la preparación de las instituciones no se observó que las misiones de mantenimiento de la paz no estaban listas. Los jefes de las dependencias institucionales del grupo 3 participaron en la reunión del comité de gestión de mayo, y también en reuniones del comité directivo antes de la activación. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación se aplicó para el grupo 3 y seguirá examinando la situación del grupo 4.			X	

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/69/158, párr. 29 c)	Seguir incorporando el concepto de implicación en el proceso fortaleciendo la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales.	examen de la preparación operacional del 31 de mayo de 2015, en el que participaron los jefes de las dependencias institucionales, el responsable del proyecto, los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información, confirmó que se contaba con todos los elementos impulsores necesarios para el éxito de la puesta en marcha. Ahora se reconoce que la confirmación positiva de los jefes de las dependencias institucionales al comité de gestión es parte esencial de la decisión de activarlo.	Se han logrado progresos respecto de esta recomendación, como se reconoce en la sección II del presente informe. El sistema de puntuación del Secretario General y la “regla de los tres días” para abordar los problemas son un paso positivo para responder a la recomendación anterior de la Junta sobre la necesidad de aplicar un mecanismo para resolver los desacuerdos entre los responsables del proceso y los jefes de las dependencias institucionales.  Se considerará que esta recomendación se ha aplicado plenamente cuando la Administración establezca mecanismos oficiales para llegar a un acuerdo sobre los planes de obtención de los beneficios, según el memorando de 2013 del Secretario General sobre la implicación en el proceso.	X			
		La Administración sigue comprometida con el fortalecimiento de la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales mediante un diálogo permanente y la colaboración con los responsables del proyecto, los responsables del proceso y el Oficial Principal de Tecnología de la Información. Existe una colaboración constante entre los responsables del proceso y los jefes de las dependencias institucionales, en particular durante la fase de realización de seis meses previa a cada despliegue. Los responsables del proceso y los jefes de departamentos y oficinas comparten la responsabilidad de las actividades esenciales para los planes de realización y despliegue, que se reflejan en un sistema de puntuación a nivel ejecutivo del examen bisemanal ordinario del Secretario General.  Las actividades propuestas para después del despliegue entre los					



Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/69/158, párr. 29 d)	Asegurar que los jefes de las dependencias institucionales tengan los recursos y las aptitudes necesarios para aplicar con éxito los procesos institucionales estándar y los nuevos métodos de trabajo.	responsables del proceso y los departamentos y oficinas se centran en la medición del cambio de la situación actual hasta la deseada en el futuro, la culminación y supervisión de los planes de obtención de los beneficios y la ejecución de una estrategia de reformas y mejoras continuas.	La Junta no ha visto ninguna prueba de que los jefes de las dependencias institucionales hayan definido los recursos y las aptitudes necesarios para adoptar nuevos métodos de trabajo en sus organizaciones respectivas. La Administración, comprensiblemente, ha otorgado prioridad a la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. La recomendación realizada en el párrafo 19 g) del resumen del presente informe indica que se debería elaborar un plan de optimización posterior a la activación, que debe tener en cuenta los elementos pendientes que se hayan determinado en esta recomendación. Sobre esa base, la Junta da por concluida esta recomendación.				X
A/69/158, párr. 29 e)	Los responsables de los procesos deberían utilizar lo aprendido de la aplicación efectuada hasta la fecha para corregir cualquiera de las hipótesis relativas a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos cuando elaboren los planes de realización de beneficios para cada departamento u oficina.	Se está planificando un estudio de referencia consistente en un análisis ascendente de los beneficios de Umoja, incluido un enfoque de mejora continua, con el objetivo de concluir la línea de base para el primer trimestre de 2016. Se encuentra en la fase de planificación y pronto se nombrará a un coordinador. Los responsables del proceso y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	En sus cuatro informes anuales sobre la marcha del proceso, la Junta ha manifestado claramente que Umoja ofrece la posibilidad de obtener importantes beneficios cualitativos y cuantitativos en la prestación de servicios, pero que la Administración necesita planificar mejor la manera en que los obtendrá. Los responsables del proceso, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y el				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 16	La Junta recomienda que la Administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, y en particular, de la forma en que pretende obtener tanto beneficios cualitativos como cuantitativos de la mejor calidad de la información.	Tras el despliegue experimental de la plataforma de inteligencia institucional de Umoja, en marzo de 2015, la Administración organizará cursos de la Academia en inteligencia institucional en el período 2015-2016 destinados a mejorar las aptitudes del personal para obtener plenamente los beneficios cualitativos y cuantitativos de la mejora de la información. La Administración trabaja activamente para asegurar que los datos estén integrados y se puedan compartir según sea necesario entre Umoja y los posibles sistemas heredados que queden después del despliegue de Umoja. Esta iniciativa ha contado con el apoyo de una activa campaña de comunicación y sensibilización. Los progresos sobre el nivel necesario de conocimientos en materia de inteligencia institucional en la Secretaría se presentarán en el séptimo informe anual sobre la marcha	equipo del proyecto Umoja han determinado posibles beneficios cualitativos para su examen por el comité directivo, pero la Junta no ha visto ninguna prueba de que se hayan modificado las hipótesis iniciales sobre los beneficios financieros.  En el párrafo 19 f) del resumen del presente informe figura una recomendación de que se actualice el estudio general de viabilidad, que debe tener en cuenta los elementos pendientes que se hayan determinado en esta recomendación. Sobre esa base, la Junta da por concluida esta recomendación.	X			

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 19	La Junta recomienda que la Administración adopte un enfoque coherente para la realización de los beneficios que incluya: a) categorías claras de beneficios cualitativos y cuantitativos; b) la manera en que se medirán las distintas categorías de beneficios; c) un plan para realizar los distintos beneficios; y d) un proceso para supervisar y certificar cuando los beneficios se hayan obtenido.	de Umoja. La Administración apoya la opinión de que existe la necesidad de coherencia en la forma de clasificar, dar prioridad y vigilar los beneficios de Umoja, y de informar al respecto, para asegurar la debida integración y el reconocimiento de las sinergias, la identificación de posibles solapamientos y la coherencia en toda la Secretaría. Sin embargo, la Administración hace hincapié en que cada responsable del proceso debería estar en condiciones de adoptar un enfoque diferente (por ejemplo, ascendente, mediante amplias consultas, y/o descendente).	En sus cuatro informes anuales sobre la marcha de los trabajos, la Junta ha manifestado claramente que Umoja ofrece la posibilidad de obtener importantes beneficios cualitativos y cuantitativos en la prestación de servicios, pero que la Administración necesita planificar mejor la manera en que los obtendrá. Los responsables del proceso, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y el equipo del proyecto Umoja han determinado posibles beneficios cualitativos para su examen por el comité directivo, pero la Junta no ha visto ninguna prueba de que se hayan modificado las hipótesis iniciales sobre los beneficios financieros. En el párrafo 19 f) del resumen del presente informe figura una recomendación de que se actualice el estudio general de viabilidad, que debe tener en cuenta los elementos pendientes que se hayan determinado en esta recomendación. Sobre esa base, la Junta da por concluida esta recomendación.				X
A/68/151, párr. 26	La Junta recomienda que la Administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) la situación actual de los resultados operacionales de cada dependencia institucional en relación con el tiempo, los costos, la calidad; b) el nivel de rendimiento futuro que se lograría después de la implantación; c) el enfoque y la inversión para lograr el futuro objetivo de desempeño; y d) cómo se medirían los beneficios logrados y se informaría al respecto.	En estrecha cooperación con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), la Administración ha alineado el sistema de medición de los resultados de Umoja en las seis categorías de beneficios cualitativos comunicadas a la Asamblea General. El análisis de los elementos impulsores y los indicadores cualitativos fundamentales de Umoja se debatirá con los responsables del proceso y será examinado por los órganos de	Esta recomendación se formuló en respuesta a las conclusiones de la Junta sobre las deficiencias en la gestión de las operaciones de los procesos administrativos de principio a fin en varios departamentos y a la falta de un enfoque holístico para la mejora de las operaciones de las Naciones Unidas. La respuesta a esta recomendación es responsabilidad de cada dependencia institucional, con el apoyo de los responsables del proceso, el equipo del proyecto Umoja y varios equipos de				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 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.	La Oficina de Gestión de Recursos Humanos seguirá dando prioridad al fondo de capacitación de gestión centralizada a fin de sufragar los elevados gastos al respecto relacionados con las iniciativas estratégicas del Secretario General	<p>proyectos encargados de otras iniciativas de mejora, tales como el modelo de prestación de servicios centralizados, las IPSAS, la movilidad de los recursos humanos, el espacio de trabajo flexible y una gestión más amplia de los inmuebles, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y la estrategia de las tecnologías de la información y las comunicaciones.</p> <p>La Administración está formulando planes para mitigar el riesgo fundamental de la transformación institucional (véase el informe del Secretario General sobre la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/69/676)). Según los proyectos de propuestas, cada departamento debe definir una “situación final” que tenga en cuenta las diferentes iniciativas de mejora en curso. De aplicarse según las propuestas actuales, el resultado debería ser que las dependencias institucionales planifiquen la forma en que usarán los distintos instrumentos y capacidades que pasen a estar disponibles gracias a las distintas iniciativas. Con ello se mejoraría la gestión de las operaciones de las Naciones Unidas y se daría por concluida esta recomendación. Esta recomendación se considera no aplicada.</p>				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 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.	<p>(por ejemplo, la estrategia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las IPSAS, Umoja, la estrategia de movilidad y, posiblemente, el modelo de prestación de servicios centralizados). Hasta la fecha, esos gastos se han absorbido con el nivel de créditos consignados.</p> <p>La Administración ha proporcionado orientación a los departamentos y las oficinas sobre la forma de cuantificar, gestionar y hacer el seguimiento de los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales.</p>	<p>señala que la Asamblea General aprobó un aumento de la financiación para la capacitación de Umoja en marzo de 2015, solucionando así la principal causa de inquietud. Por tanto, ha dado por concluida esta recomendación, pero seguirá examinando la adecuación de los presupuestos de capacitación de Umoja.</p> <p>Esta recomendación se formuló en respuesta a la incertidumbre sobre la manera en que los departamentos sufragarían los gastos de la aplicación de Umoja. En julio de 2014, la Administración afirmó que no se tomaría ninguna medida sobre esta recomendación porque “la recopilación de esa información requiere procesos manuales y esfuerzos adicionales, que en opinión de la Administración, podrían utilizarse mejor en preparación institucional y actividades de capacitación”. Ninguno de los departamentos consultados por la Junta ha recibido metodología alguna para cuantificar, gestionar y hacer el seguimiento de los costos asociados. Por lo tanto, esos costos siguen siendo desconocidos, pero es probable que sean elevados y desplacen otras actividades.</p> <p>En esta etapa del ciclo de vida del proyecto, y dado que los departamentos ya han presentado su solicitud presupuestaria para el bienio 2016-2017, la Junta considera que esta recomendación no se ha aplicado, aunque la da por concluida.</p>				X
A/68/151, párr. 81	La Junta recomienda que el equipo del proyecto prepare una estrategia	La Administración ha demostrado la existencia de un enfoque comercial	La Administración ha proporcionado una cantidad considerable de pruebas,				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 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.	La Administración ha tomado medidas para mejorar la capacitación del personal de adquisiciones en diversas disciplinas. Además, la Administración ha establecido recientemente un contrato global con un proveedor para que diseñe e imparta capacitación en gestión de proyectos. La capacitación en la gestión de proyectos Prince2 sigue a disposición de personal seleccionado para que mejore sus aptitudes de gestión de proyectos.	<p>pero eso no constituye una estrategia comercial, en opinión de la Junta. La recomendación seguirá abierta hasta que la Junta obtenga pruebas de la existencia de una estrategia comercial a largo plazo para todo el ciclo de vida de Umoja.</p> <p>Sin embargo, dado el cambio en las responsabilidades del Oficial Principal de Tecnología de la Información, de conformidad con la estrategia de tecnologías de la información y las comunicaciones aprobada, la Junta ha reformulado la recomendación y ahora la dirige a dicho Oficial para garantizar que quede claro a quién corresponde la responsabilidad de la aplicación de la parte b) de la recomendación.</p> <p>Esta recomendación reflejaba la preocupación general de la Junta sobre la capacidad comercial de las Naciones Unidas para relacionarse con el mercado e impulsar el logro de la relación costo-calidad óptima. Como se indica en el informe de la Junta sobre las Naciones Unidas (A/70/5 (Vol. I)), la Administración ha tomado medidas para mejorar la capacitación del personal de adquisiciones en diversas disciplinas, pero no tiene ninguna estrategia sobre las aptitudes para mejorar la capacidad comercial general. Como ya ha reconocido la Junta, el equipo del proyecto Umoja ha demostrado considerable sagacidad comercial en la gestión de las relaciones con sus proveedores.</p> <p>Dado que esta recomendación es más amplia que el proyecto Umoja y que se</p>				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/68/151, párr. 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.	Los procesos de planificación y presentación de informes del proyecto Umoja se han mejorado para proporcionar actualizaciones periódicas y apoyar mejor la adopción de decisiones en todas las actividades del proyecto. Ahora hay un instrumento que permite que los planes del proyecto se gestionen en equipos de subproyectos y sean consolidados por la Oficina de Gestión del Proyecto Umoja. Los informes sobre la situación y los datos del sistema de puntuación se extraen ahora directamente del plan maestro del proyecto. La Administración reconoce la labor pendiente relacionada con la preparación de disposiciones mejores para la gestión de proyectos de 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. Los progresos realizados en el proceso de finalización de todas las medidas de gestión del proyecto se presentarán en el séptimo informe anual sobre la marcha de Umoja.	debe tratar a nivel institucional, la Junta considera que sería más apropiado incluirla en su labor relativa a las adquisiciones, motivo por el cual la da por concluida.  En la sección III del presente informe, la Junta señala que la Administración ha seguido mejorando sus disciplinas de gestión de proyectos y ha fortalecido aún más la oficina de gestión del proyecto Umoja mediante la capacitación y el uso de programas informáticos nuevos para comparar los progresos con un plan integrado en el proyecto.	X			
A/68/151, párr. 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	La Administración realiza exámenes entre homólogos y controles técnicos mediante la práctica de garantía de calidad del integrador de sistemas de Umoja. Esos mismos recursos se han	Las Naciones Unidas no tienen ningún sistema de control independiente para los principales proyectos que permita al personal directivo superior cuestionar la ejecución de los proyectos con mayor			X	

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
	que podrían afectar el rendimiento en la actualidad y la ejecución en el futuro.	dedicado a examinar: a) el grado de fiabilidad de la ejecución del proyectos (viabilidad del calendario, gestión de costos, valor obtenido, gestión de riesgos y problemas, y planificación de posibles situaciones); b) el nivel de eficacia del despliegue de la solución (preparación operacional, capacitación e intercambio de conocimientos, personal y procesos de apoyo); y c) la forma en que el personal está adoptando la solución de Umoja (acumulación de casos abiertos, eficiencia de los procesos y el personal, consecuencias para el modelo de funcionamiento y obtención de beneficios). Los progresos en la culminación de todas las medidas necesarias se examinarán con la gobernanza de Umoja y se incluirán en el séptimo informe anual sobre la marcha de Umoja.	eficacia, ni sienten inclinación alguna por establecer dicho mecanismo para Umoja.  La realización de controles técnicos y el uso del examen entre homólogos mediante el integrador de sistemas de Umoja pueden resultar útiles, pero carecen del nivel de independencia y objetividad necesario.				
A/68/151, párr. 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).	La Administración ha dado pruebas de mejoras en la planificación de proyectos y en los procesos de presentación de informes, como señala en su respuesta a la recomendación formulada por la Junta en el párrafo 84 del documento A/68/151 (véase más adelante).	La presentación de informes por el equipo del proyecto Umoja al comité directivo ha mejorado constantemente desde que la Junta formuló esta recomendación y se han hecho grandes progresos. Pese a que aún no se ha informado de los niveles de incertidumbre ni del análisis de las situaciones, la Junta pone en duda que, aunque se fomentara, dicho análisis sirviera de base para el proceso de adopción de decisiones del comité. Sobre esa base, se da por concluida esta recomendación.				X
A/67/164, párr. 21	La Junta recomienda que, para hacer posible una planificación transparente y la presentación de informes sobre el logro de los beneficios previstos de la	La Administración reconoce la labor pendiente en relación con la elaboración de un plan de obtención de beneficios de Umoja. Conforme a lo	En el párrafo 19 f) del resumen del presente informe figura una recomendación sobre un examen del estudio general de viabilidad, con				X



Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/67/164, párr. 31	La Junta recomienda que la Administración: a) establezca claramente la manera en que gestionará la transformación institucional e incorporará prácticas de trabajo más eficientes y 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.	solicitado por la Asamblea General, y teniendo en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y de la Junta de Auditores, la Administración dará a la Asamblea información actualizada en el próximo informe anual sobre los progresos de Umoja. En particular, la Administración informará sobre: a) los beneficios cualitativos que se han de alcanzar, b) la utilización de datos e información para mejorar la adopción de decisiones, y para las mejoras en el funcionamiento de la Organización y en la ejecución de los programas; c) la forma en que se prevé obtener los beneficios cuantitativos, así como la metodología utilizada para calcular esos beneficios.	inclusión de la redistribución del personal. Sobre esa base, la Junta da por concluida esta recomendación.	X			

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/67/164, párr. 32	La Junta recomienda también que la Administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.	Todavía no se han elaborado íntegramente los mecanismos de gobernanza y gestión para aplicar cambios importantes en la solución Umoja, ni tampoco una estrategia para toda la Secretaría de reforma y mejora continua. Sí se ha preparado un enfoque sobre el que se mantendrán deliberaciones con los responsables del proceso y que deberá ser examinado por los órganos de gobernanza de Umoja.	<p>seguirá empleando en actividades de apoyo administrativo sus escasos recursos, que podrían aprovecharse en actividades de primera línea.</p> <p>La Junta ha examinado el plan de tratamiento y respuesta a los riesgos que, pese a ser bueno en teoría, aún necesita que las dependencias institucionales trabajen mucho para que esta recomendación se considere aplicada.</p> <p>La parte b) de la recomendación se considera aplicada por medio de los planes de la Administración para mejorar el enfoque de la capacitación a los que se hace referencia en la sección III del presente informe. En la próxima auditoría se evaluará si la ejecución de esos planes se ha traducido en el nivel exigido de capacidad en los grupos 3 y 4.</p> <p>La recomendación se formuló en respuesta a las preocupaciones relativas a la gestión más amplia de los procesos institucionales de principio a fin, parte de los cuales son las medidas de tecnología de la información que figuran en la solución de planificación de los recursos institucionales. Es necesario replantearse el enfoque de las Naciones Unidas de gestión del proceso teniendo en cuenta un enfoque formal para la mejora continua. La Junta observa los planes de la Administración, pero sigue advirtiendo de que tal vez se necesiten años para alcanzar una auténtica cultura de mejora continua dentro de un sistema</p>	X			

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/67/164, párr. 52	La Junta recomienda que la Administración: a) establezca un plan del proyecto detallado que vincule el presupuesto a hitos y entregables; b) determine claramente quién es el responsable de cada parte del presupuesto y de qué es responsable de entregar; c) establezca arreglos para obtener información sobre los gastos y los progresos 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.	<p>La Administración ha aplicado varias medidas compensatorias para garantizar que se gestionan los gastos y se tienen en cuenta las consecuencias financieras de las decisiones del proyecto.</p> <p>La Administración reconoce la labor pendiente en relación con la preparación de arreglos para mejorar la administración del proyecto con objeto de: a) establecer un plan de proyecto que vincule el presupuesto con hitos y entregables; b) definir a quién corresponde la responsabilidad de cada parte del presupuesto y los objetivos que han de alcanzar; y c) establecer mecanismos para obtener información sobre los gastos que permitan una supervisión eficaz, un control más preciso de los costos y una mejor adopción de decisiones sobre gastos futuros. Un factor importante que ha impedido al proyecto aplicar plenamente esta recomendación es que no dispone de un sistema para capturar los presupuestos y los gastos reales y compararlos con los hitos o las líneas de trabajo preestablecidos.</p> <p>El 1 de noviembre de 2015, el proyecto Umoja se gestionará dentro del sistema Umoja. En el marco de la planificación previa a la aplicación, se utilizará la función de sistemas de proyectos para determinar todos los elementos del proyecto que conforman la estructura desglosada de las labores. La supervisión y presentación de informes de Umoja se llevará a cabo de conformidad con las recomendaciones</p>	<p>de gestión más amplio.</p> <p>La oficina de gestión del proyecto Umoja ha vuelto a mejorar los sistemas de información y los procesos utilizados para la supervisión y el pronóstico de gastos en relación con los entregables desde que la Junta formuló por primera vez esta recomendación. En la próxima auditoría, la Junta comprobará si el sistema Umoja brinda a la Administración las funciones indicadas.</p> <p>Sin embargo, dadas las dificultades prácticas, los 348 millones de dólares ya gastados y los contratos importantes de adquisiciones para Umoja otorgados, la Junta considera que debería dar por concluida esta recomendación.</p>				X

Informe de referencia	Resumen de la recomendación	Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015	Totalmente aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Dada por concluida por la Junta
A/67/164, párr. 75	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.	de la Junta. La Administración sigue realizando exámenes entre homólogos y controles técnicos trimestrales mediante el integrador de sistemas de Umoja. Pese a los mecanismos de garantía operacional en curso, la Administración aún debe aplicar plenamente una solución que demuestre a la Asamblea General que puede cumplir el calendario previsto y le ofrezca seguridades sobre los costos reales y previstos de Umoja. Se ha preparado una metodología sobre la que se mantendrán deliberaciones con los responsables del proceso y que deberá ser examinada por los órganos de gobernanza de Umoja. Se presta especial atención a definir medidas y presentar informes sobre un sistema de medición y mecanismos que ofrezcan garantías sobre: a) la ejecución del proyecto mediante la evaluación de la viabilidad del calendario de despliegue, el valor obtenido y los gastos, el marco de riesgos y problemas, la planificación de situaciones hipotéticas y el análisis de posibilidades alternativas; b) el despliegue de soluciones mediante la evaluación de la preparación operacional antes de la activación, la capacitación y el intercambio de conocimientos, la preparación de los procesos de apoyo y el personal; c) las operaciones posteriores a la activación evaluando el nivel de adopción de los procesos y los métodos de trabajo de Umoja.	Esta recomendación refleja la preocupación expresada por la Junta desde el 67° período de sesiones de la Asamblea General de que el calendario y el presupuesto del proyecto de planificación de los recursos institucionales no eran realistas y la información presentada a la Quinta Comisión carecía de transparencia suficiente. Desde entonces, la Administración ha formalizado la presentación periódica de información actualizada a la Quinta Comisión por los responsables del proyecto y elabora informes anuales sobre la marcha de los trabajos que han dado a la Asamblea información suficiente para aprobar los sucesivos cambios en el calendario y aumentos en el presupuesto. Las medidas descritas por la Administración son mejoras bien acogidas y que se deben fomentar, y la Junta opina que se han solucionado los problemas que dieron lugar a la recomendación original.	X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Totalmente aplicada</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>
A/67/164, párr. 80	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.	La Administración ha dado pruebas de una gestión eficaz de los riesgos y los problemas. La herramienta utilizada para registrar y vigilar los riesgos (registro/base de datos de registros de riesgos, problemas de hipótesis y dependencias) se actualiza y mantiene periódicamente.	El equipo del proyecto Umoja ha mejorado constantemente los instrumentos y los procesos de gestión de riesgos desde que la Junta formuló esta recomendación, lo que ha ayudado a mejorar la gestión de los riesgos para la aplicación de los elementos de tecnología de la información del proyecto Umoja.  Como señaló la Junta en su informe anterior, el proyecto se encuentra en la etapa en que los riesgos prioritarios están relacionados con las dependencias institucionales: a) que aplican el sistema de planificación de los recursos institucionales, y b) que utilizan ese sistema para impulsar formas más eficaces de trabajo. En el párrafo 19 a) del presente informe, la Junta recomienda un liderazgo más visible del personal directivo superior de las dependencias institucionales, lo que incluye que ha de determinar y gestionar los riesgos, con la ayuda de los responsables del proceso y el equipo del proyecto Umoja, según sea necesario. Sobre esa base, la Junta considera aplicada esta recomendación.	X			
<b>Total</b>				<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Porcentaje</b>				<b>14</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>43</b>

## Anexo II

### Organizaciones en las que se está desplegando el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

#### Grupo 1

##### Misiones de mantenimiento de la paz

Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental (MINURSO)

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití<sup>a</sup> (MINUSTAH)

Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO)

Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda)

Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID)

Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación (FNUOS)

Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP)

Centro Mundial de Servicios de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia)

Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano<sup>b</sup> (FPNUL)

Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA)

Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK)

Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL)

Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)

Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (ONUCI)

Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano<sup>b</sup>

Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo a la Misión de la Unión Africana en Somalia

<sup>a</sup> Despliegue experimental de integración de Umoja.

<sup>b</sup> Despliegue experimental de Fundamentos de Umoja.

**Grupo 2****Misiones políticas especiales apoyadas por el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno**

Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA)

Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB)

Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA)

Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria

Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Sahel

Enviado Especial del Secretario General para la Región de los Grandes Lagos

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA)

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI)

Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau (UNIOGBIS)

Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán (UNMOGIP)

Oficina Conjunta de Apoyo de Kuwait

Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central

Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental/Comisión Mixta Camerún-Nigeria

Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central

Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio

Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia (UNSMIL)

Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM)

**Accra**

Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola (UNMEER)

**Grupo 3****Grupo de Nairobi**

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi

**Bangkok**

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP)

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios

**Phnom Penh**

Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge)

**Grupo 4****Misiones sobre el terreno<sup>a</sup>****Grupos 1 y 2 y las misiones siguientes:**

Comité sobre las Personas Desaparecidas en Chipre  
 Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana<sup>b</sup> (MINUSCA)  
 Oficina del Asesor Especial para Chipre  
 Oficina del Asesor Especial del Secretario General para el Yemen<sup>c</sup>  
 Oficina del Enviado Especial del Secretario General para Siria<sup>d</sup>  
 Oficina del Enviado Especial para el Sudán y Sudán del Sur<sup>c</sup>  
 Grupo de Supervisión para Somalia y Eritrea  
 Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana<sup>c</sup>  
 Representante de las Naciones Unidas en las Deliberaciones Internacionales de Ginebra<sup>c</sup>

**Addis Abeba**

Comisión Económica para África (CEPA)

**Beirut**

Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO)

**Santiago**

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

**Grupo de Ginebra**

Comisión Económica para Europa (CEPE)  
 Centro de Comercio Internacional (CCI)  
 Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia  
 Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales  
 Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)  
 Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en Particular en África  
 Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)  
 Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático  
 Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres  
 Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra

**Grupo de Nueva York**

Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo  
 Tribunal Penal Internacional para Rwanda<sup>a</sup>  
 Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias  
 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales  
 Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno  
 Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz  
 Departamento de Gestión



Departamento de Asuntos Políticos  
 Departamento de Información Pública  
 Departamento de Seguridad  
 Oficina Ejecutiva del Secretario General  
 Comisión de Administración Pública Internacional  
 Oficina de Asuntos de Desarme  
 Oficina de Servicios de Supervisión Interna  
 Oficina de Asuntos Jurídicos  
 Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

### **Grupo de Viena**

Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia  
 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito  
 Oficina de las Naciones Unidas en Viena

<sup>a</sup> Ampliación 1 de Umoja (personal internacional).

<sup>b</sup> Antes denominada Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la República Centroafricana (BINUCA).

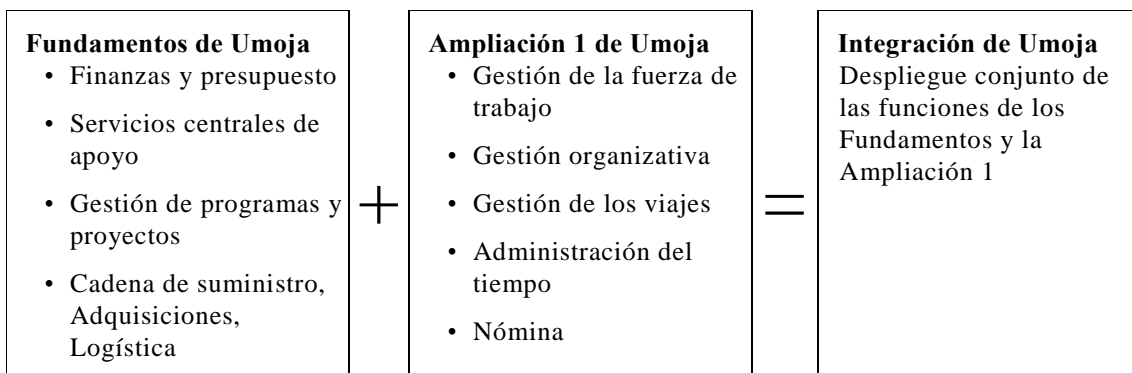
<sup>c</sup> Integración de Umoja.

<sup>d</sup> Antes denominada Oficina del Representante Especial Conjunto de las Naciones Unidas y la Liga de los Estados Árabes para Siria.

### **Grupo 5**

#### **Mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales<sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Ampliación 1 de Umoja (personal nacional).



## Anexo III

### Funciones aplicadas a través del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja)

<i>Bases</i>	<i>Descripción</i>
Servicios centrales de apoyo	<p>Servicios prestados al público y al personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas (servicios de adquisición por cuenta de terceros y facturación a los clientes)</li> </ul> <p>Gestión de locales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración inmobiliaria</li> <li>• Planificación inmobiliaria</li> </ul>
Gestión de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciación de los proyectos</li> <li>• Planificación de los proyectos</li> <li>• Ejecución de los proyectos</li> <li>• Supervisión del rendimiento</li> </ul>
Finanzas y presupuesto	<p>Gestión financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del presupuesto</li> <li>• Gestión de las donaciones</li> </ul> <p>Contabilidad de costos y de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad de actos y actividades concretas: pedidos internos</li> <li>• Contabilidad de gastos generales: contabilidad de centro de costos</li> </ul> <p>Contabilidad financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad de activos</li> <li>• Libro mayor</li> <li>• Cuentas por pagar</li> <li>• Cuentas por cobrar</li> <li>• Impuestos y seguros</li> </ul> <p>Administración del efectivo y tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión bancaria</li> <li>• Gestión del efectivo y la liquidez</li> <li>• Contabilidad de las inversiones</li> <li>• Tesorería y gestión de riesgos: inversiones</li> </ul>
Cadena de suministro/adquisiciones/logística	<p>Fuente de adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de solicitud de compra</li> <li>• Adquisiciones de bajo valor</li> <li>• Gestión de contratos</li> </ul>

<i>Bases</i>	<i>Descripción</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboraciones con los proveedores</li> </ul>
	<p>Recepción e inspección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitación de entrada</li> <li>• Tramitación de salida</li> <li>• Depósito y almacenamiento</li> </ul>
	<p>Mantenimiento del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y gestión de equipo</li> <li>• Mantenimiento y funcionamiento de equipo</li> <li>• Desmantelamiento y enajenación</li> </ul>
<i>Ampliación 1</i>	<i>Descripción</i>
Gestión de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del personal (contratación/renovación de contratos/movimientos/separación del servicio)</li> <li>• Derechos a prestaciones</li> <li>• Mantenimiento de cuadros de referencia de recursos humanos</li> <li>• Gestión básica de datos maestros</li> <li>• Afiliación a seguros médico y de vida</li> <li>• Acontecimientos de la vida y el trabajo</li> <li>• Reclamaciones en virtud del apéndice D del Reglamento del Personal y póliza de seguro contra daños causados por actos intencionales</li> <li>• Afiliación anual</li> <li>• Licencia especial sin sueldo: pago anticipado de seguros y pensiones</li> </ul>
Gestión organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la reorganización</li> <li>• Mantenimiento de la estructura organizativa</li> <li>• Creación de plazas (no relacionadas con puestos)</li> <li>• Mantenimiento de plaza</li> <li>• Préstamo de plaza</li> <li>• Prórroga de grupos de plazas</li> <li>• Ejecución del presupuesto de recursos humanos</li> </ul>
Gestión de los viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viaje por asuntos oficiales</li> <li>• Viaje de recursos humanos</li> <li>• Viaje de personal uniformado</li> <li>• Envío de efectos personales</li> <li>• Datos maestros de viajes</li> </ul>

<i>Ampliación 1</i>	<i>Descripción</i>
Administración del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de viaje</li> <li>• Solución de recibos y facturación de billetes</li> <li>• Gestión de las licencias</li> <li>• Gestión del calendario de trabajo</li> <li>• Registro positivo del tiempo</li> <li>• Solicitud de horas extraordinarias y tiempo libre compensatorio</li> <li>• Evaluación de los datos del tiempo</li> </ul>
Nómina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina de sueldos del personal</li> <li>• Conciliación de pensiones</li> <li>• Recopilación de datos sobre impuestos de los Estados Unidos</li> <li>• Tramitación de reclamaciones: sobrepago</li> <li>• Tramitación de atrasos</li> <li>• Tramitación fuera del ciclo normal</li> <li>• Pagos y desembolsos de reemplazo</li> <li>• Contraasientos y pagos nulos</li> <li>• Mantenimiento de datos maestros de nómina</li> </ul>

*Fuente:* Sitio web del proyecto Umoja.