



Asamblea General

Distr. general
21 de julio de 2014
Español
Original: inglés

Sexagésimo noveno período de sesiones

Tema 129 del programa provisional*

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

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

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores de fecha 30 de junio de 2014 por la que se transmite el informe de la Junta sobre los avances en la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

* A/69/150.



Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío	3
Sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja): datos principales	4
Tercer 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	13
A. Estrategia de aplicación	14
B. Alcance del informe	15
II. Comienzo de la ejecución	16
A. Puesta en marcha piloto de las Bases	18
B. Implantación de las Bases	20
III. Gestión del proyecto para una ejecución exitosa	24
A. Situación actual	24
B. Aplicación de las experiencias de la implantación progresiva de las Bases de Umoja ..	31
IV. Gobernanza y administración	34
A. Gestión de los beneficios	34
B. Gobernanza del proyecto	36
C. Gestión del proyecto	37
V. Agradecimientos	38
Anexo	
Estado de aplicación de las recomendaciones	39

Carta de envío

Carta de fecha 30 de junio de 2014 dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

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

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

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

Costo

348 millones de dólares	Monto total del presupuesto del proyecto aprobado hasta finales de 2015 para sufragar las Bases y la Ampliación 1
271 millones de dólares	Gasto del proyecto hasta el 31 de marzo de 2014 (el 78% del presupuesto aprobado)
372 millones de dólares	Costo previsto hasta finales de 2015 para sufragar las Bases, la Ampliación 1 y el diseño de la Ampliación 2
30 millones de dólares	Costo estimado de los servicios por contrata necesarios para la construcción, las pruebas y el despliegue de la Ampliación 2

Calendario

2006	Solicitud de propuesta de proyecto de la Asamblea General
2009	La Asamblea General aprueba la propuesta de proyecto
2018	Fecha prevista para la plena aplicación (cinco años después de lo planificado inicialmente)

Beneficios

140 millones de dólares a 220 millones de dólares	Previsión de la Administración sobre los beneficios recurrentes anuales
--	---

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

Resumen

1. La aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas es un proceso complejo de gran valor destinado a modernizar una amplia gama de procesos y sistemas institucionales que son fundamentales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización.

2. En junio de 2006, la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentara una propuesta detallada para un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. En diciembre de 2009, la Asamblea aprobó la propuesta. Desde entonces, el proyecto ha experimentado varios cambios importantes que han afectado el enfoque original, el costo estimado y el plazo de aplicación previsto. La estrategia de despliegue consiste en implantar progresivamente el sistema en diferentes partes de la Organización (grupos) en tres fases funcionales:

a) **Bases:** procesos de finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos y ventas y distribución. Las Bases de Umoja son fundamentales para el cumplimiento de los requisitos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público;

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

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

3. En 2011, la Asamblea General, en su resolución 66/246, solicitó a la Junta que presentara informes anuales sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales. En el primero de dichos informes (A/67/164), la Junta subrayó que el proyecto estaba experimentando importantes dificultades y recomendó que la Administración llevara a cabo una reevaluación fundamental del proyecto para asegurar que se gestionaran los riesgos. En su segundo informe (A/68/151), la Junta reconoció los progresos que había realizado la Administración en relación con algunas de las deficiencias señaladas, pero destacó que los problemas relativos a la aplicación se iban a intensificar y puso de relieve la necesidad de prestar mayor atención a la preparación institucional y la gestión del cambio.

4. Desde el informe anterior de la Junta, las Naciones Unidas han comenzado a implantar las Bases de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz y en 17 de las 38 misiones políticas especiales. En el presente informe, la Junta describe el estado del proyecto al 31 de mayo de 2014, centrándose en los antecedentes, el comienzo de la ejecución del proyecto, la ejecución exitosa del proyecto y la gobernanza y gestión.

Conclusión general

5. El proyecto de planificación de los recursos institucionales, si se aplica con éxito, sigue suponiendo una oportunidad crucial para modernizar la administración institucional de las Naciones Unidas. Los hitos alcanzados en noviembre de 2013, con el inicio de la aplicación de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz, y en marzo de 2014, con la implantación en las misiones políticas especiales, fueron importantes, habida cuenta de la complejidad del proyecto y su difícil comienzo. Aproximadamente 4.000 funcionarios en 300 lugares utilizan el sistema. Es evidente que la solución técnica es viable y podrá dar apoyo a una parte extensa y compleja de las Naciones Unidas. No obstante, la Organización ha experimentado grandes dificultades para incorporar los nuevos procesos institucionales estándar, principalmente debido al nivel de divergencia de los procesos existentes en las distintas dependencias orgánicas y respecto de los procesos modernos concebidos e integrados en el nuevo sistema, así como a la falta de preparación institucional para adoptar nuevos métodos de trabajo.

6. Como ocurre normalmente en otras implantaciones de sistemas de planificación de los recursos institucionales de esta magnitud, es inevitable que surjan problemas. La dirección preveía un período de estabilización tras la puesta en marcha de los procesos de las Bases. Sin embargo, la magnitud y la profundidad de los problemas ponen de manifiesto no solo la necesidad crucial de contar con el nuevo sistema, sino también el desafío que supone incorporar procesos institucionales estandarizados y nuevas modalidades de trabajo en una organización sumamente federada con una cultura de personal y de gestión profundamente arraigada. Lo importante es cómo responde al desafío el personal directivo superior. La Administración ha demostrado perseverancia y pragmatismo en su respuesta a los nuevos riesgos y cuestiones que podrían poner en peligro las metas y los objetivos del sistema. Sin embargo, los problemas aún no se han resuelto y el personal directivo superior debe seguir trabajando colectivamente para determinar qué se necesita para que las dependencias institucionales estén preparadas a fin de poner en marcha el sistema y utilizar los nuevos procesos institucionales y las tecnologías de apoyo de manera eficiente y adecuada. No debe subestimarse el tiempo y los recursos necesarios a estos efectos.

7. La implantación inicial de las Bases ha demostrado que es necesario introducir cambios más eficazmente en el futuro. La solución de estas cuestiones exigirá un esfuerzo concertado de toda la Organización. Si bien sigue valiendo la pena invertir en los beneficios a mediano y a largo plazo, no se puede hacer a cualquier costo. La Organización debe elaborar un plan de despliegue viable, totalmente financiado y asegurado de manera independiente que refleje la diversidad y complejidad de las Naciones Unidas. La Junta espera que la Organización siga aplicando las enseñanzas extraídas de los proyectos piloto y la implantación inicial en su planificación para el resto del proyecto, incluida su evaluación del costo total del proyecto y el rendimiento probable de la inversión.

Conclusiones principales

Comienzo de la ejecución del proyecto

8. **La puesta en marcha piloto de las Bases en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano en julio de 2013 puso a prueba la funcionalidad técnica del sistema y arrojó una serie de enseñanzas importantes que permitieron a la Administración prepararse mejor para la implantación. No**

obstante, en la fase piloto no se puso de relieve la magnitud de los problemas que surgirían. En el período previo a la puesta en funcionamiento de las Bases el 1 de julio de 2013, e inmediatamente después, según los informes sobre la marcha del proyecto presentados al comité directivo no había problemas importantes en lo relativo a la preparación institucional, la solución técnica y la capacidad del personal para utilizar el nuevo sistema. Si bien durante la fase piloto se detectaron una serie de problemas, un proyecto piloto en una sola misión no bastaba para determinar el grado de preparación a un nivel más amplio o para establecer la magnitud de las diferencias importantes en las prácticas de trabajo de varios lugares.

9. **En agosto de 2013, el equipo encargado del proyecto notificó dos cuestiones críticas relativas a la gestión de datos que debían encararse antes de la implantación de las Bases.** El comité directivo decidió aplazar un mes la implantación a fin de dar tiempo para solucionar los problemas.

10. **La decisión definitiva de implantar las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz y 17 misiones políticas especiales se basó en una evaluación a fondo del grado de preparación operacional que determinó que el personal, los procesos y la tecnología estaban listos.** El comité directivo sabía que surgirían problemas, pero consideró que serían manejables y que, en definitiva, era mejor comenzar la implantación a fin de proteger el calendario de despliegue.

11. **Tras la implantación de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, la Organización pronto comenzó a experimentar muchos más problemas de lo previsto.** Por ejemplo, los funcionarios no adoptaban los nuevos procesos institucionales, sino que utilizaban soluciones alternativas, especialmente en los procesos financieros críticos. El nivel de capacitación y conocimientos, la comprensión de la solución por parte de la dirección y la falta de coherencia de los procesos entre los distintos lugares contribuyeron en gran medida a los problemas que surgieron. Los problemas detectados ponen de manifiesto deficiencias en los procedimientos de aceptación (y, por tanto, rendición de cuentas) por parte de todos los interesados que participan en el proceso de aprobación de la preparación técnica, institucional y de procesos.

12. **En febrero de 2014, a la luz de los problemas observados, el comité directivo modificó el calendario de despliegue a fin de dar más tiempo para abordar la cuestión de la preparación institucional y estableció un equipo de tareas posterior a la implantación para hacer frente a los problemas en las operaciones de mantenimiento de la paz.** Esas decisiones eran necesarias y pragmáticas, en particular el aplazamiento, de julio de 2014 a junio de 2015, de la implantación en los departamentos situados en Nueva York debido a preocupaciones sobre la preparación institucional en el marco más amplio de la Secretaría y el nivel de recursos utilizados para apoyar la estabilización de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz. En el momento de la auditoría, las consecuencias en materia de costos, ejecución y beneficios del proyecto eran inciertas. El Secretario General presentará información al respecto en su sexto informe anual.

13. **Se ha realizado un importante esfuerzo colectivo para solucionar las principales cuestiones relacionadas con las transacciones financieras en las operaciones de mantenimiento de la paz.** En el momento de la preparación del presente informe, la Administración no podía realizar conciliaciones bancarias, conciliar la nómina ni tramitar documentos de cuentas por pagar. A fines de abril de 2014, había 58.000 partidas pendientes en las cuentas bancarias de las Naciones

Unidas, una diferencia de 66 millones de dólares en la cuenta de compensación de la nómina y más de 27.000 documentos de cuentas por pagar abiertos en el sistema de planificación de los recursos institucionales.

14. El gran volumen de transacciones abiertas y sin conciliar respecto de las conciliaciones bancarias, las cuentas por pagar y la nómina podría afectar la integridad de los registros contables y financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz y podría indicar que los principales controles internos no han funcionado durante el ejercicio económico. La Junta evaluará las repercusiones en su opinión de auditoría cuando realice la auditoría de los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio terminado el 30 de junio de 2014. En el momento de la preparación del presente informe, el equipo de tareas continuaba trabajando y sus resultados definitivos no estaban disponibles para que los examinara la Junta. Tampoco quedaba claro cuándo se estabilizarían el sistema y el nuevo modelo operacional en las operaciones de mantenimiento de la paz.

15. La experiencia adquirida hasta la fecha ha demostrado que la preparación sobre el terreno, la rápida adopción de nuevos procesos y sistemas y el traspaso efectivo del equipo encargado del proyecto a la institución son esenciales para una implantación satisfactoria y oportuna. La aplicación inicial de las Bases ha llevado más tiempo, planteado más problemas e insumido más recursos de lo previsto. Hacer frente a los problemas y procurar estabilizar la implantación en la etapa posterior al despliegue ha mantenido sumamente ocupado al equipo encargado del proyecto y ha afectado sus preparativos para futuras versiones del sistema.

Ejecución exitosa del proyecto

16. Al no existir una clara vinculación entre los gastos previstos y los entregables previstos, la Junta no puede proporcionar ninguna garantía de que los gastos efectuados hasta la fecha se correspondan con el nivel apropiado de ejecución efectiva. Al 31 de marzo de 2014, el proyecto había gastado 271 millones de dólares, el 78% del presupuesto aprobado de 348 millones de dólares hasta el final del bienio 2014-2015. La Administración prevé que necesitará gastar 372 millones de dólares para completar el diseño, la construcción y la aplicación de las Bases y la Ampliación 1, y el diseño de la Ampliación 2, lo que arroja un déficit de financiación de al menos 24 millones de dólares. El costo final previsto del proyecto se desconoce porque el costo de la Ampliación 2 no se ha terminado de definir.

17. La Junta no puede proporcionar ninguna seguridad en cuanto a la exactitud de los costos proyectados de las Bases y la Ampliación 1, pero considera que su ejecución en el marco del presupuesto actual es sumamente improbable. Teniendo en cuenta la tasa de gasto mensual actual y la probabilidad de que se necesite un apoyo mayor al previsto para las restantes implantaciones, el proyecto superará el presupuesto aprobado a más tardar en junio de 2015.

18. El nivel de los costos asociados sigue sin conocerse. Pese a una recomendación anterior de la Junta, los costos asociados, como la depuración de datos y la capacitación, no se registran a nivel central. Por lo tanto, el costo total del proyecto y la magnitud del trabajo adicional y los recursos específicos necesarios para la implantación siguen sin conocerse. No haber registrado los costos asociados de las fases piloto y las implantaciones iniciales ha limitado las enseñanzas para el futuro despliegue en lo que respecta a informar a las dependencias institucionales

sobre los recursos que necesitarán para prepararse para el sistema de planificación de los recursos institucionales y utilizarlo.

19. A la luz de las demoras que ya han tenido lugar y la posibilidad de que se produzcan nuevos retrasos, la Junta considera que es improbable que se cumpla el calendario de despliegue revisado acordado en febrero de 2014. La necesidad de dedicar más tiempo y recursos para estabilizar el sistema durante la fase inicial de implantación de las Bases es un buen indicador de los problemas posteriores a la aplicación que enfrentará la Organización cuando comience la implantación en el contexto más amplio de la Secretaría. No ha habido una garantía independiente de que este calendario de despliegue aún se pueda cumplir.

Experiencia adquirida de la implantación de las Bases

20. La Organización no asignó importancia ni recursos suficientes a una capacitación de calidad del personal en lo referente a los procesos institucionales estandarizados y los nuevos métodos de trabajo. La estimación original de los gastos de capacitación en abril de 2008 fue de 37 millones de dólares, pero esta suma se redujo en septiembre de 2011 a 7,4 millones de dólares (el 2% del presupuesto general del proyecto). La Administración preveía que los gastos adicionales se sufragaran con los presupuestos operacionales de recursos humanos y de los lugares en que se llevaran a cabo las implantaciones. No hay pruebas de que esos presupuestos se hayan asignado o de que se hayan reservado fondos para esos fines. Tras la creación del equipo de tareas posterior a la implantación, la Administración intensificó sus actividades de capacitación y estableció una academia de Umoja para capacitar a un grupo de funcionarios sobre la forma de gestionar los nuevos procesos institucionales.

21. Si bien los criterios utilizados para evaluar el grado de preparación institucional en principio eran sólidos, en la práctica el enfoque no reveló la magnitud de los problemas que debían abordarse antes de la implantación. La Organización aún no ha determinado las mejoras que se requieren en su enfoque para evaluar el grado de preparación institucional. Se deberá contar con dichas mejoras a fin de proporcionar la garantía de preparación institucional y la aprobación necesarias antes de las futuras implantaciones.

22. El despliegue de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz ha demostrado que para que el sistema de planificación de los recursos institucionales se aplique con éxito resulta fundamental el esfuerzo colectivo de toda la Organización. Los responsables de los procesos, el equipo encargado del proyecto y los jefes de las dependencias institucionales, en este caso el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, tienen funciones importantes y sus respectivas responsabilidades deben estar claras. Si bien la Organización preparó a las misiones de mantenimiento de la paz para la implantación, subestimó el grado de cambio institucional necesario. Para futuras implantaciones, el personal directivo superior debe tener claros los recursos y las aptitudes necesarios, basándose en la orientación y el apoyo de los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto. El cumplimiento de esas responsabilidades es imposible sin una colaboración y una coordinación efectivas.

23. La plena consecución de los objetivos del proyecto se ve obstaculizada por la falta de un modelo operacional específico claro para las Naciones Unidas. El personal directivo superior ha señalado la necesidad de contar con un modelo de ese tipo y reconoce su importancia para la consecución de los objetivos del proyecto. La

Junta sigue poniendo de relieve, sin embargo, que la falta de un modelo podría dar lugar a gastos futuros para readaptar la aplicación del sistema y, además, socava la responsabilidad de la administración respecto de la consecución de todo el alcance y los beneficios del proyecto. Los administradores deben comprender los cambios necesarios y su función en la ejecución.

Gobernanza y gestión

24. **Se están realizando progresos en lo relativo a cuantificar los beneficios derivados de la adopción de métodos de trabajo más eficientes y más eficaces en función del costo, pero aún no se han establecido los planes ni las bases de referencia para realizarlos y medirlos.** Los responsables de los procesos no están utilizando un enfoque coherente para cuantificar los beneficios. Hay que seguir trabajando para crear conciencia sobre los beneficios que podrían obtenerse mediante la explotación de nuevos datos e información en toda la Organización. Los responsables de los procesos tienen la oportunidad de utilizar lo aprendido de la aplicación realizada 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.

25. **Si bien la Administración revisó su enfoque de despliegue en febrero de 2014, sigue confiando en que el calendario actual de realización de beneficios no cambiará.** Al no contar con planes rigurosos para auditar, la Junta no puede llegar a una conclusión sobre la solidez de las proyecciones de beneficios o el calendario de realización de dichos beneficios. La Administración ha comunicado a la Junta que las proyecciones de beneficios y el calendario que figuran en el quinto informe del Secretario General (A/68/375 y Add.1), según los cuales los beneficios empezarán a percibirse a partir de 2017, comenzando en las operaciones de mantenimiento de la paz, no han cambiado. La Junta considera que será difícil alcanzar el nivel de beneficios previstos teniendo en cuenta la situación en que se encuentra el proyecto en lo que respecta a la estabilización del sistema en las operaciones de mantenimiento de la paz.

26. **Si bien el comité directivo adoptó decisiones necesarias con rapidez para establecer un equipo de tareas que hiciera frente a los nuevos problemas y modificar el calendario de despliegue del proyecto, esas decisiones se adoptaron sin contar con buena información sobre las consecuencias en materia de costos.** El comité directivo debe mejorar la estimación de los riesgos y los problemas en su proceso de adopción de decisiones, y para ello debe tener en cuenta los efectos cuantificados, la planificación de situaciones hipotéticas y la evaluación de los niveles de incertidumbre en las previsiones (de costos, tiempo, calidad y beneficios).

27. **Se ha avanzado en el establecimiento de un plan para el proyecto que permita una mejor supervisión de los progresos generales en relación con los gastos e incorpore las actividades, los hitos y las dependencias de cada línea de trabajo del proyecto.** El equipo encargado del proyecto ahora hace un seguimiento de los gastos en relación con la fecha prevista de consecución de los principales hitos.

28. **Las medidas adoptadas para fortalecer la capacidad de gestión del proyecto no han estado a la altura de la complejidad y exigencias cada vez mayores del proyecto.** Es necesario encontrar un equilibrio entre, por un lado, el esfuerzo empleado en la planificación y la supervisión y, por otro lado, la ejecución efectiva, pero sin mejoras adicionales la Organización no puede prever con confianza

los costos de la ejecución total ni los recursos necesarios para apoyar la consecución del alcance total de las fases de construcción, aplicación y despliegue del proyecto. La oficina de gestión del proyecto sigue siendo pequeña para un proyecto de esta magnitud y complejidad.

Recomendaciones

29. La Junta reitera 16 de sus recomendaciones anteriores que se han aplicado parcialmente o que no se han aplicado (véase el anexo). A fin de aumentar al máximo las probabilidades de éxito en la ejecución del proyecto y la consecución de sus objetivos, la Junta formula las siguientes recomendaciones nuevas y adicionales para la Administración:

a) **Reevaluar la viabilidad del presupuesto y el calendario revisado del proyecto convenido en febrero de 2014, aprovechando lo aprendido de la implantación de las Bases y la fase piloto de la Ampliación 1.** La evaluación debería tener en cuenta los posibles efectos de los riesgos detectados y el nivel de imprevistos necesario. También debería incluir una mejor comprensión de la diversidad de los procesos institucionales en toda la Organización y el nivel actual de madurez institucional, el grado de incertidumbre respecto del tiempo y el costo que supondrá estabilizar el sistema durante la implantación y una sólida previsión del costo y el tiempo necesarios para ultimar el proyecto con su alcance actual. Asimismo, el nuevo plan debería prever más tiempo y financiación para las actividades de preparación institucional y capacitación antes de la implantación y para el apoyo destinado a incorporar nuevos métodos de trabajo después de que el sistema haya entrado en funcionamiento. El plan debería contar con una garantía independiente y las conclusiones y propuestas deberían informarse a la Asamblea General lo antes posible;

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.** La aprobación del grado de preparación institucional para el inicio de la implantación de las Bases indicaba que la institución estaba preparada, pero en la práctica eso no era verdad. El logro de la preparación institucional debe ser una responsabilidad colectiva;

c) **Seguir incorporando el concepto de implicación en el proceso fortaleciendo la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales.** Esto debe apoyarse mediante el establecimiento de mecanismos oficiales para acordar planes de realización de los beneficios y resolver desacuerdos entre los responsables de los procesos y los jefes de las dependencias institucionales;

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.** La aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales exige invertir en el cambio institucional, la capacitación y la gestión de datos. Para futuras implantaciones, el personal directivo superior debe tener claros los recursos y las aptitudes necesarios, basándose en la orientación y el apoyo de los responsables de los procesos y el equipo encargado del proyecto, para utilizar los recursos disponibles de manera efectiva o poner de manifiesto cualquier deficiencia;

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.** Esto mejorará la exactitud de las proyecciones de los beneficios y ayudará a los jefes de las dependencias institucionales a planificar futuras propuestas presupuestarias.

Seguimiento de las recomendaciones anteriores

30 De las 13 recomendaciones formuladas en el informe anterior de la Junta, todas ellas aceptadas por la Administración, ninguna ha sido aplicada totalmente: 6 están en vías de aplicación, 4 no se han aplicado y 3 han sido dadas por concluidas por la Junta. En su primer informe sobre la marcha de los trabajos, la Junta formuló 13 recomendaciones, 3 de las cuales se aplicaron en 2012. De las 10 recomendaciones pendientes, se han aplicado otras 2, 5 están en vías de aplicación, 1 no se ha aplicado y 2 han sido dadas por concluidas por la Junta (véase el cuadro que figura a continuación).

Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores

	<i>Totalmente aplicada</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>
Total (2012)	–	6	4	–	3
Total (2011)	2	5	1	–	2
Total	2	11	5	–	5
Porcentaje	9	48	22	–	22

Nota: El total de 2011 no incluye tres recomendaciones aplicadas en 2012.

31. La Junta reconoce que a partir del tercer trimestre de 2013 la Administración se centró cada vez más en la implantación del proyecto en lugar de en el fortalecimiento de ciertos aspectos de la gestión del proyecto y que, en algunos casos, la adopción de medidas bien intencionadas no logró los resultados deseados. Como se indica en el presente informe, sin embargo, preocupa a la Junta que la persistente debilidad socave la capacidad de la Administración para gestionar el proyecto y adoptar decisiones bien fundamentadas sobre su estrategia de despliegue. En el anexo figuran más detalles.

I. Antecedentes

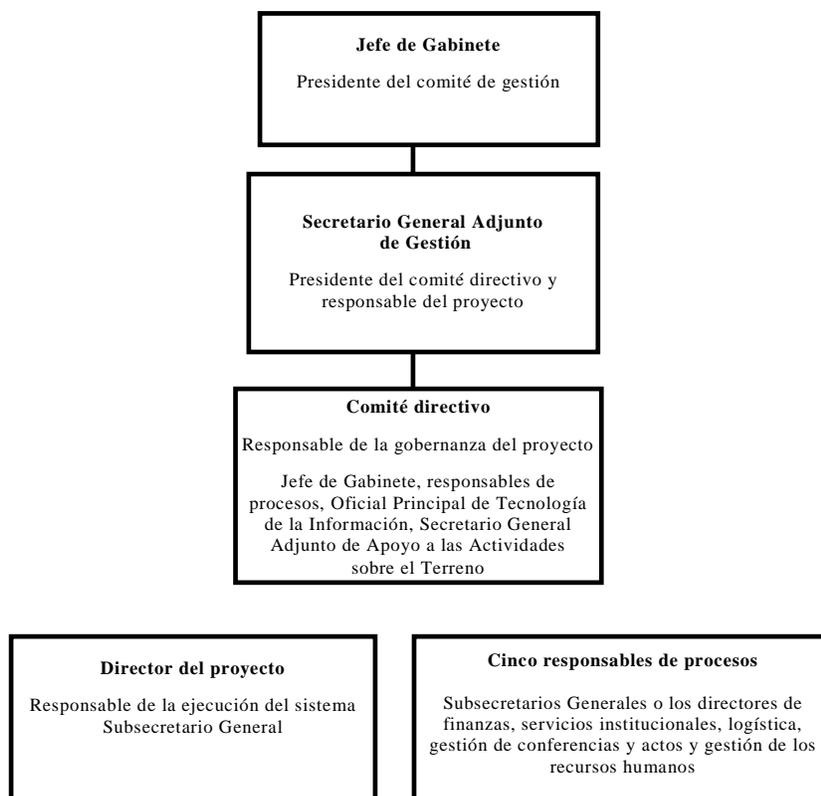
1. La aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas es un proceso complejo de gran valor destinado a modernizar una amplia gama de los procesos y sistemas institucionales que son fundamentales para el funcionamiento 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, la cadena de suministro y las adquisiciones, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo y la gestión de programas y proyectos. Incluye a entidades del sistema más amplio de las Naciones Unidas, que excede la Secretaría propiamente dicha, muchas de las cuales tienen otras estructuras de gobernanza y de rendición de cuentas, fuentes de financiación y métodos de trabajo.

2. La Asamblea General aprobó el proyecto en 2006, en su resolución 60/283. En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/64/380), la Administración indicó que los objetivos de alto nivel de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales eran apoyar la reforma administrativa mediante la mejora de la información, la rendición de cuentas y una mejor orientación de los recursos, y lograr prácticas de trabajo más eficientes y eficaces a través del mejoramiento de los sistemas y procesos. La Administración ha previsto que el proyecto generará beneficios financieros anuales recurrentes de entre 140 y 220 millones de dólares.

3. En 2009, las Naciones Unidas establecieron el equipo encargado del proyecto de planificación de los recursos institucionales y nombraron a un director del proyecto. La estructura de gobernanza del proyecto se ha ampliado a lo largo del tiempo. En la actualidad, el director del proyecto depende del Secretario General Adjunto de Gestión, que es el responsable del proyecto y preside el comité directivo del proyecto. El comité directivo también incluye al Jefe de Gabinete, el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Contralor, el Oficial Principal de Tecnología de la Información y cinco responsables de procesos institucionales (véase el gráfico I). El Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna y el Secretario General Adjunto de Asuntos Jurídicos tienen la condición de observadores.

4. En 2013, la Administración tomó la medida positiva de establecer cinco responsables superiores de los procesos para que actuaran como agentes de cambio en sus respectivas funciones, incluida la responsabilidad relativa a la preparación institucional, la integración de los procesos que dirigen con el futuro modelo de prestación de servicios de la Organización y la aprobación de estudios de viabilidad que determinan los beneficios cualitativos y cuantitativos previstos. Los cinco responsables de los procesos son los Subsecretarios Generales designados o los directores responsables de las finanzas, los servicios institucionales, la logística, la gestión de conferencias y actos y la gestión de los recursos humanos.

Gráfico I
Funciones principales en la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales



5. Los clientes del proyecto son los jefes de las dependencias institucionales y el personal que lo usará para cumplir sus mandatos con mayor eficacia. Cada vez resultan más necesarios para contribuir de manera fundamental a la aplicación con éxito de los métodos mejorados de trabajo incorporados en el nuevo sistema. La Asamblea General también espera obtener importantes beneficios del proyecto, en lo referente a 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.

A. Estrategia de aplicación

6. La estrategia de ejecución ha sido objeto de revisiones a lo largo del tiempo. Es importante destacar que a principios de 2011 se hizo evidente que la fecha original de conclusión no se alcanzaría por las razones expuestas en el primer informe de la Junta sobre la aplicación del sistema (A/67/164). Esas revisiones han dado lugar a un cambio en la fecha de finalización prevista, de 2013 a 2018, y a un aumento en el costo proyectado, de 248 millones de dólares a 348 millones de dólares.

7. En 2011, el comité directivo decidió adoptar una estrategia de aplicación por etapas para aplicar un criterio más realista en relación con el proyecto y dar todo el apoyo posible a la implantación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) en las operaciones de mantenimiento de la paz a partir de julio de 2013 y en todo el sistema de las Naciones Unidas a partir de enero de 2014. El sistema de planificación de los recursos institucionales se desplegará ahora en cinco grupos, o agrupaciones de departamentos, oficinas y entidades de las Naciones Unidas, en tres fases funcionales:

a) **Bases:** proceso de finanzas (gestión de fondos y contabilidad financiera), cadena de suministro, gestión de proyectos y ventas y distribución. Las Bases de Umoja son esenciales para el cumplimiento de los requisitos de las IPSAS;

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

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

8. Desde el informe anterior de la Junta, el proyecto, tras una etapa piloto inicial, entró en una fase de aplicación total con la plena implantación de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz en noviembre de 2013 y en 17 de las 38 misiones políticas especiales en marzo de 2014. La implantación puso de relieve una serie de cuestiones importantes, lo que llevó a la formación de un equipo de tareas multifuncional encargado de dirigir la adopción de medidas correctivas intensivas y dio lugar a un plan de despliegue revisado. Las consecuencias de esos hechos para el presupuesto, la fecha de terminación y la ejecución exitosa del proyecto y la realización de los beneficios deseados constituyen los temas centrales del presente informe.

B. Alcance del informe

9. 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 puso de relieve que el proyecto se encontraba en serias dificultades y que los planes relativos al alcance, el presupuesto y el calendario del proyecto eran sumamente optimistas y carentes de rigor. La Junta no podía proporcionar ninguna seguridad de que el proyecto pudiera ejecutarse de conformidad con el tiempo, los costos y las especificaciones indicados. Muchos de los problemas indicaban una deficiencia de la gobernanza y la gestión del proyecto, así como deficiencias más amplias y profundas en la gobernanza y la gestión de la transformación institucional por parte de las Naciones Unidas.

10. En su segundo informe (A/68/151), la Junta reconoció que la Administración había realizado progresos en relación con algunas de las deficiencias y había dado una base más sólida al proyecto. Destacó, sin embargo, que los problemas

relacionados con la aplicación aumentarían a medida que el proyecto avanzara hacia un proceso de aplicación por fases y en varios sitios en el que se utilizarían múltiples proveedores, tanto en las operaciones de mantenimiento de la paz como en el resto de la Secretaría, y que se requerirían esfuerzos considerables para garantizar que las Naciones Unidas estuvieran preparadas para el despliegue. En particular, la Junta tomó nota de las cuestiones sistémicas 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.

11. En este tercer informe, la Junta se centra en:

a) **El inicio de la aplicación del proyecto:** la implantación de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, las cuestiones que han surgido y la eficacia de la respuesta de la Administración;

b) **La gestión del proyecto para una ejecución exitosa:** la situación actual del proyecto y las medidas necesarias para aplicar las enseñanzas extraídas de la implantación de las Bases y aprovechar la oportunidad de modernizar la administración institucional de las Naciones Unidas;

c) **Gobernanza y gestión:** las medidas adoptadas por la Administración en respuesta a las recomendaciones anteriores de la Junta sobre la realización de los beneficios, la gestión de riesgos y la gobernanza del proyecto, la planificación integrada del proyecto y su estrategia comercial.

12. 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 las Bases. La Junta toma nota de la coherencia de las conclusiones, y la perspectiva común, sobre los problemas a que se enfrenta el proyecto.

II. Comienzo de la ejecución

13. En la presente sección, la Junta examina las cuestiones que surgieron a raíz de la implantación inicial de las Bases como iniciativa piloto en la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) y posteriormente en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales. La puesta en marcha de las Bases supuso la implantación de procesos financieros clave y procesos de otro tipo (véase el cuadro 1) en:

a) El sitio piloto: 370 funcionarios en la FPNUL y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano y sus oficinas de apoyo en Nueva York en julio de 2013;

b) El Grupo 1 (misiones de mantenimiento de la paz) en noviembre de 2013;

c) El Grupo 2 (17 de 38 misiones políticas especiales) en marzo de 2014.

Cuadro 1
Esferas de los procesos institucionales incluidas en las Bases

Servicios centrales de apoyo	<p>Servicios al público y al personal</p> <p>Ventas (servicios de adquisición por cuenta de terceros y facturación a los clientes)</p> <p>Gestión de locales</p> <p>Administración inmobiliaria</p> <p>Planificación inmobiliaria</p>
Gestión de programas y proyectos	<p>Iniciación de los proyectos</p> <p>Planificación de los proyectos</p> <p>Ejecución de los proyectos</p>
Finanzas y presupuesto	<p>Gestión financiera</p> <p>Ejecución del presupuesto</p> <p>Gestión de las donaciones</p> <p>Contabilidad de costos y de gestión</p> <p>Contabilidad de actos y actividades concretas: pedidos internos</p> <p>Contabilidad de costos indirectos: costo</p> <p>Contabilidad central</p> <p>Contabilidad financiera</p> <p>Contabilidad de activos</p> <p>Libro mayor</p> <p>Cuentas por pagar</p> <p>Cuentas por cobrar</p> <p>Impuestos y seguros</p> <p>Administración del efectivo y tesorería</p> <p>Gestión bancaria</p> <p>Gestión del efectivo y la liquidez</p> <p>Contabilidad de inversiones</p> <p>Tesorería y gestión de riesgos: inversiones</p>
Cadena de suministro/adquisición/logística	<p>Fuente de adquisición</p> <p>Pedido a orden de compra</p> <p>Adquisiciones de bajo valor</p> <p>Gestión de contratos</p> <p>Colaboraciones con los proveedores</p> <p>Recepción e inspección</p> <p>Tramitación de entrada</p> <p>Tramitación de salida</p>

Depósito y almacenamiento

Mantenimiento del equipo

Asignación y gestión de equipos

Mantenimiento y funcionamiento de los equipos

Desmantelamiento y enajenación

Recursos humanos –

Fuente: Sitio web del proyecto.

A. Puesta en marcha piloto de las Bases

14. La Junta había destacado anteriormente que la puesta en marcha piloto de las Bases había sido una prueba de la funcionalidad técnica del sistema y la estrategia de implantación, pero no de cómo adoptar prácticas de trabajo más eficientes. La Junta también hizo hincapié en que el alto nivel de apoyo que se presta a la iniciativa piloto sería insostenible durante una implantación más amplia y que, con un plazo de solo tres meses entre la fase piloto y el despliegue más amplio en las misiones de mantenimiento de la paz, el tiempo para solucionar los problemas que surgieran sería limitado.

15. En el período previo a la puesta en funcionamiento de las Bases el 1 de julio, e inmediatamente después, según los informes sobre la marcha del proyecto presentados al comité directivo no había problemas importantes en lo relativo a la preparación institucional, la solución técnica y la capacidad del personal para utilizar el nuevo sistema. Por ejemplo, en mayo y julio de 2013 el Contralor, en su calidad de responsable del proceso de finanzas, informó de que 10 de 11 categorías estaban bien encaminadas (verde)¹, pero en junio de 2013 manifestó que podía haber demoras debido a problemas en la preparación de los datos maestros relativos a los asociados institucionales² y la transición de los sistemas existentes a los nuevos en relación con las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los saldos del libro mayor. Esas cuestiones se consideraron “bien encaminadas” un mes después. Del mismo modo, otros tres responsables de procesos (servicios institucionales, gestión de recursos humanos y logística) expresaron preocupación acerca del grado de preparación relativa a los datos.

16. En agosto de 2013, el equipo encargado del proyecto informó de que había surgido una serie de cuestiones críticas, por ejemplo, preguntas sobre cómo utilizar el sistema o elementos “atascados” en el proceso institucional, o cuestiones relacionadas con datos incompletos de los proveedores y omisiones de información bancaria. El carácter fundamental de esas cuestiones, y los 512 incidentes registrados en consecuencia, indicaban la magnitud del problema con que deben enfrentarse quienes aplican el sistema.

¹ Comunicaciones y participación, capacitación, cambio a proceso, política, gestión de funciones, ajuste de la organización, gestión de datos, pruebas, estudio de beneficios, inteligencia institucional y modelo de prestación de servicios.

² El término “asociado institucional” se refiere a cualquier entidad o persona interna o externa que mantenga una relación comercial con la Organización.

17. Todos los procesos de aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales tienen problemas, en particular en la etapa piloto. La Organización utilizó el proyecto piloto y las actividades de preparación de todas las demás misiones de mantenimiento de la paz como una oportunidad para comparar las hipótesis utilizadas con la realidad del sistema en funcionamiento. En agosto de 2013, la Administración indicó que había extraído las siguientes enseñanzas:

a) La participación desde un primer momento de la dirección y el personal y la continua evaluación de las actividades sobre el terreno son esenciales para dedicar la atención necesaria a las actividades críticas, como la recopilación y conversión de datos;

b) Es esencial una preparación minuciosa de los datos maestros y los controles de acceso;

c) La reestructuración de los procesos institucionales es una parte necesaria del diseño y ejecución del programa;

d) Debería diseñarse una vía de migración individual para cada entidad con el fin de apoyar la aplicación, 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.

18. Estas enseñanzas, pese a ser válidas, son comunes a muchos procesos de aplicación de sistemas de planificación de los recursos institucionales. La Junta está preocupada por el hecho de que la Organización, si bien sabía lo que era necesario hacer, no fue capaz, en el tiempo disponible, de traducir ese conocimiento en mejoras en el criterio de implementación. Además, si bien la fase de aplicación piloto de las Bases permitió detectar cuestiones e indicadores de posibles problemas, su alcance fue limitado y no fue lo suficientemente representativa del entorno en el cual se llevaría a cabo la plena implantación para dar una imagen adecuada de los posibles problemas. Por lo tanto, la Organización carecía de una comprensión cabal de la magnitud de las diferencias entre las prácticas de trabajo de distintos lugares y la dimensión de los problemas que surgirían más adelante.

19. La OSSI realizó una auditoría de la aplicación piloto del sistema en la FPNUL, centrándose en las cuestiones relativas a los datos y el sistema y el cumplimiento. Su conclusión fue que la gobernanza, la gestión del riesgo y los procesos de control examinados eran parcialmente satisfactorios a la hora de ofrecer garantías razonables sobre la configuración e implantación eficaces del sistema Umoja en la FPNUL. La auditoría detectó serios problemas, entre ellos el hecho de que la función de conciliación bancaria de fin de mes no funcionaba, la existencia de un gran número de documentos “preliminares” sin tramitar, disparidades entre las funciones y las autorizaciones, y problemas relacionados con las interfaces entre los sistemas nuevos y los sistemas heredados. La OSSI también subrayó que la Administración podría haber comunicado de manera más eficaz el progreso en materia de preparación institucional. Las conclusiones de la OSSI confirmaron las nuevas preocupaciones de la dirección sobre las cuestiones.

20. En agosto de 2013, el comité directivo decidió aplazar un mes la siguiente etapa de la implantación en las misiones de mantenimiento de la paz y en las misiones políticas especiales (a noviembre de 2013 y febrero de 2014, respectivamente) debido a que no se habían cumplido dos hitos fundamentales: la simulación de fin de mes con datos completos no se había llevado a cabo y los datos

maestros no estaban preparados. El aplazamiento daba más tiempo para tratar de lograr la preparación de las misiones, en particular la preparación de datos para la migración al sistema de planificación de los recursos institucionales. El gran esfuerzo que debe realizar el personal de las misiones de mantenimiento de la paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina del Contralor y el equipo encargado del proyecto para lograr que las misiones estén preparadas indica la magnitud de las cuestiones que enfrenta la Administración. En noviembre de 2013, el comité directivo decidió aplazar la implantación en las misiones políticas especiales por un mes más (hasta marzo de 2014).

21. La Administración era consciente de que cualquier demora adicional más allá de noviembre de 2013 significaría un retraso de un año para la implantación en las operaciones de mantenimiento de la paz, puesto que se habría perdido la oportunidad de apoyar la aplicación de las IPSAS. Hubo, por tanto, un fortalecimiento de las disciplinas de gestión de proyectos, incluidas reuniones semanales entre las esferas institucionales, el equipo encargado del proyecto y los responsables de los procesos, y un afianzamiento de los mecanismos de supervisión para permitir una rápida respuesta a cualquier desviación respecto del calendario revisado que excediera las 48 horas.

B. Implantación de las Bases

22. A fines de octubre de 2013, la Administración calificó de “verdes” las nueve esferas de preparación³, con los 76 criterios aprobados. Teniendo eso en cuenta, los responsables de los procesos y el director del proyecto dieron su aprobación para que el proyecto entrara en funcionamiento según lo previsto y las Bases se desplegaron en las operaciones de mantenimiento de la paz el 1 de noviembre de 2013. El sistema se puso en marcha en cuatro continentes, prestando servicios a 4.000 funcionarios en 300 lugares con el apoyo de un mecanismo de asistencia técnica escalonado que brinda apoyo a nivel local, regional y central. El despliegue de una solución técnica viable en una parte amplia y compleja de las Naciones Unidas fue un hito importante.

Cuestiones surgidas tras la implantación y respuesta de la Administración

23. La Organización consideró que la implantación en las misiones de mantenimiento de la paz sería menos compleja que en el resto de la Secretaría basándose en su opinión de que las misiones eran relativamente homogéneas y estaban sujetas a un enfoque de mando y control. No obstante, durante la fase piloto y los preparativos para la entrada en funcionamiento del sistema en las misiones de mantenimiento de la paz, se constató que esa suposición era incorrecta. Ya en agosto de 2013, el equipo encargado del proyecto estaba notificando al comité directivo cuestiones significativas causadas por las discrepancias de las prácticas de trabajo en las misiones de mantenimiento de la paz. Esas discrepancias subrayan la importancia de incorporar los procesos institucionales estándar y los nuevos métodos de trabajo que estarán disponibles gracias al sistema de planificación de los recursos institucionales.

³ El informe de disponibilidad operacional evalúa el grado de preparación en las nueve esferas siguientes: administración, institución, organización, asociados institucionales externos, usuario, aplicación, infraestructura, apoyo y datos.

24. En febrero de 2014, el equipo encargado del proyecto informó al comité directivo de que había múltiples ejemplos de casos en que la operación había eludido la solución Umoja y observó que la integridad de los estados financieros podía verse comprometida. La magnitud, el alcance y la complejidad de los problemas eran mucho mayores de lo previsto. La evaluación del equipo encargado del proyecto determinó que las principales causas de los problemas eran que no se había impartido una formación integral al personal a un nivel que les permitiera realizar las tareas necesarias y que no se había asegurado que los procesos en todos los lugares fueran coherentes con el diseño del sistema.

25. En febrero de 2014, la Administración estableció un equipo de tareas para el examen posterior a la implantación, presidido por el Contralor como responsable del proceso, con el objetivo de lograr comprender y resolver la causa fundamental de los problemas. El comité directivo aprobó la evaluación de alto nivel que el equipo de tareas realizó en relación con 24 cuestiones críticas (véase el cuadro 2) y sus planes de rectificación.

Cuadro 2

Cuestiones de alto nivel por categoría, con ejemplos y posibles consecuencias

<i>Número de cuestiones críticas</i>	<i>Categoría</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Posibles consecuencias señaladas por la Junta</i>
6	Rendición de cuentas e implicación	Falta de definición de funciones, responsabilidades y procesos relativos al cierre de fin de mes	Los procedimientos de fin de mes, como las conciliaciones bancarias, no se llevarán a cabo o se llevarán a cabo de forma no sistemática
5	Política	Las políticas y los procedimientos operativos estándar no se corresponden con la solución Umoja	No se verifica el cumplimiento de los nuevos procesos/las políticas existentes exigen una labor innecesaria
4	Capacitación e intercambio de conocimientos	Los usuarios finales no están plenamente familiarizados con la funcionalidad de Umoja	El personal cometerá errores/planteará consultas/creará soluciones alternativas
4	Técnica	El estado de cuentas bancarias y la conciliación bancaria no funcionan	No se llevarán a cabo los procedimientos de fin de mes, como las conciliaciones bancarias; el personal creará soluciones alternativas fuera del sistema para seguir realizando las operaciones cotidianas
2	Gestión del cambio y comunicaciones	Los procesos institucionales y la gobernanza no se ajustan a la nueva solución	Falta de armonización entre los nuevos procesos y las necesidades institucionales —es necesario trabajar para mejorar los procesos en todas las misiones El personal creará soluciones alternativas fuera del sistema para seguir realizando las operaciones cotidianas

<i>Número de cuestiones críticas</i>	<i>Categoría</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Posibles consecuencias señaladas por la Junta</i>
1	Proceso	Un proceso diseñado íntegramente para consultores y contratistas individuales no cumple los requisitos operacionales	
1	Inteligencia institucional y presentación de informes	Las capacidades de inteligencia institucional y presentación de informes no cumplen los requisitos institucionales	No se dispone de la funcionalidad
1	Apoyo	Los mecanismos de apoyo actuales no funcionan	No se dispone de la funcionalidad

Fuente: Análisis realizado por la Junta de la información proporcionada al comité directivo.

26. Tanto las cuestiones detectadas como sus consecuencias eran graves. Por tanto, las soluciones eran de amplio alcance y exigían un enorme esfuerzo en un corto espacio de tiempo, en particular la aclaración de las políticas, las funciones, los procedimientos operativos y las responsabilidades de presentación de informes; la adopción de medidas para corregir las partidas pendientes, en particular las conciliaciones bancarias, la compensación de la nómina y las cuentas por pagar; la resolución de las interfaces con aplicaciones críticas desarrolladas a nivel local; y la mejora de la comprensión del personal y la dirección respecto del nuevo modelo de operaciones y los procesos institucionales. Sin embargo, si bien el equipo de tareas constituye una respuesta pragmática, no es una respuesta adaptable ni sostenible para las cuestiones relacionadas con las futuras implantaciones, dado que ha requerido considerables recursos en materia de expertos. Por ejemplo, hay 20 expertos tratando de resolver los problemas de conciliación bancaria, cuando deberían estar trabajando en los preparativos de las futuras implantaciones del sistema.

27. Los avances en la solución de las cuestiones observadas por el equipo de tareas han sido más lentos de lo previsto. Siguen sin resolverse importantes problemas financieros varios meses después de haber sido detectados, pese a que inicialmente se había fijado como plazo para resolverlos el fin de marzo de 2014. En el momento de la preparación del presente informe, parecía improbable que dichos problemas pudieran resolverse antes del final del ejercicio económico de las operaciones de mantenimiento de la paz, lo que implicaba que era posible que el cierre de los libros contables se retrasara. En abril de 2014, entre los principales problemas figuraban:

a) La acumulación de documentos abiertos relativos a la conciliación bancaria había aumentado a 58.000, de un número inicial de 30.000 registrado cuando se detectó la cuestión en enero de 2014;

b) Quedaban abiertos más de 27.000 documentos de cuentas por pagar;

c) Había unos 359.000 documentos de nómina no compensados y una diferencia de 66 millones de dólares en la cuenta de compensación de la nómina. Esta suma se redujo a 42 millones de dólares tras el procesamiento de la nómina en mayo y la aplicación de medidas correctivas.

28. La Administración informó a la Junta de que, al 11 de julio de 2014, la situación había mejorado. Sus cifras no se han auditado, pero la Junta volverá a examinar la cuestión durante su auditoría de las operaciones de mantenimiento de la paz. Según la Administración había:

a) Un total de 8.579 partidas pendientes en las cuentas bancarias de las Naciones Unidas;

(b) Un total de 17.322 documentos de cuentas por pagar que continuaban abiertos;

c) Un total de 49.662 documentos de nómina no compensados y una diferencia de 21 millones de dólares en la cuenta de compensación de la nómina.

29. Las cuestiones planteadas indican un cumplimiento deficiente, una falta de controles internos y una gestión ineficaz de los procesos financieros. También indican que algunas de las posibles consecuencias observadas por la Junta en el cuadro 2 se produjeron, en particular que el personal comenzó a trabajar fuera del sistema para seguir realizando las operaciones cotidianas. A juicio de la Junta, es poco probable que las soluciones descritas por el equipo de tareas aporten el riguroso control financiero que se necesita y que un sistema integrado de planificación de los recursos institucionales debería brindar sistemáticamente. La Junta considera que deberían adoptarse medidas más enérgicas que implicaran cambios en los procesos institucionales, el sistema o las autoridades correspondientes a las funciones.

Consecuencias para la auditoría de los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz realizada por la Junta

30. Si los problemas señalados se dejan sin resolver tendrán consecuencias para la auditoría y la opinión de la Junta respecto del primer conjunto de estados financieros ajustados a las IPSAS de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al período terminado el 30 de junio de 2014. El gran volumen de transacciones abiertas y sin conciliar respecto de las conciliaciones bancarias, las cuentas por pagar y la nómina afecta la integridad de los registros contables y financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz. También queda claro que es posible que los principales controles internos, especialmente las conciliaciones bancarias, no hayan funcionado durante la totalidad o una parte del ejercicio económico. Como se señaló anteriormente, el tiempo que está llevando la solución de los problemas también supone la posibilidad de que se retrase el cierre del libro mayor y esto, a su vez, dé lugar a demoras en la preparación de los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz.

31. Cualquier retraso en la depuración de los registros contables y la preparación de los proyectos de estados financieros tendrá repercusiones negativas respecto del apretado calendario de auditoría y presentación de informes de las operaciones de mantenimiento de la paz. La Junta seguirá trabajando en estrecha colaboración con la Administración para hacer un seguimiento de los progresos en la solución de los problemas contables de envergadura derivados de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales y evaluará los efectos en su opinión de auditoría cuando audite los estados financieros de las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al período terminado el 30 de junio de 2014.

Acumulación de incidentes sin resolver

32. Durante la implementación de cualquier sistema de planificación de los recursos institucionales, es esencial que el personal pueda seguir desempeñando sus funciones cotidianas. Es inevitable que surjan consultas; por este motivo, para apoyar la implantación de cualquier sistema es fundamental que exista un proceso encaminado a plantear, derivar y abordar cuestiones (“incidentes”) desde el nivel local a los niveles regional y mundial. A raíz de la implantación de las Bases está aumentando la acumulación de informes de incidentes sin resolver, y cada vez lleva más tiempo solucionarlos. Al 31 de marzo de 2014 había 1.300 incidentes que no habían sido resueltos por el personal local o regional. Por consiguiente, el equipo encargado del proyecto estaba resolviendo cuestiones (como las cuestiones relacionadas con la asistencia a los clientes) que deberían haber sido encaradas localmente o por el servicio de asistencia técnica regional de Brindisi (Italia).

33. Además de afectar la prestación de servicios, el hecho de que no se solucionen ni siquiera las cuestiones de baja prioridad puede dar lugar a la frustración de los usuarios locales, lo que llevaría a los usuarios a calificar de “críticas” todas las cuestiones o a evitar por completo el servicio de asistencia técnica y crear soluciones alternativas locales. El hecho de que el personal local derive los problemas al equipo encargado del proyecto afecta el tiempo de que disponen sus miembros a fin de llevar a cabo la labor de preparación para las implantaciones futuras. Al 30 de junio de 2014, la Administración informa de que quedan 933 incidentes sin resolver y la tasa de solución está mejorando.

III. Gestión del proyecto para una ejecución exitosa

34. En la presente sección, la Junta resume la situación actual del proyecto y, aprovechando la experiencia de la Administración en la fase piloto y la implantación de las Bases, las consecuencias para la gestión del proyecto. Para la preparación de esta sección se utilizaron las actas y los documentos del comité directivo, el registro de riesgos del proyecto y entrevistas efectuadas con los principales interesados.

A. Situación actual

Gastos del proyecto

35. Al 31 de marzo de 2014, la Administración había gastado 271 millones de dólares en el proyecto (véase el cuadro 3), aproximadamente el 78% del presupuesto aprobado disponible hasta diciembre de 2015. Debido a la continua falta de un método riguroso para vincular los presupuestos y los gastos a los entregables (tema examinado por la Junta en la sección IV), la Junta no puede proporcionar ninguna seguridad de que el proyecto esté bien encaminado desde el punto de vista de lo que se ha ejecutado en relación con el nivel de recursos consumidos. Es probable, sin embargo, que el estado del progreso y la preparación del proyecto esté menos avanzado de lo que debería estar teniendo en cuenta el nivel de gastos efectuados hasta la fecha (véase el cuadro 4).

36. El desglose de los gastos por categoría (véase el cuadro 3) indica un gasto medio mensual (“tasa de consumo”) de 4,2 millones de dólares en 2015 (monto de gastos previstos para 2015 dividido entre 12 meses). Sobre esa base, y suponiendo

una tasa de consumo constante, el proyecto habrá terminado de utilizar el presupuesto aprobado a mediados de junio de 2015, unos seis meses antes del final del bienio. El proyecto podría agotar el presupuesto antes si se necesitara más dinero a raíz de cualquier revisión adicional del calendario o porque se necesitaran más recursos para labores de rectificación.

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

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Gastos efectivos 30 de abril de 2012</i>	<i>Gastos efectivos 31 de marzo de 2013</i>	<i>Gastos efectivos 31 de marzo de 2014</i>	<i>Previsión diciembre de 2014</i>	<i>Previsión diciembre de 2015</i>	<i>Descripción</i>
Gastos de personal	20,5	33,3	49,2	61,9	76,8	Costo del equipo encargado del proyecto
Otros gastos de personal	10,9	15,5	24,1	31,7	38,9	Gastos de personal temporario, como plazas financiadas con cargo a personal temporario general y expertos en la materia
Consultores y expertos	0,9	1,6	1,9	2,4	2,9	Servicios de consultoría que incluyen asesoramiento sobre gestión de proyectos y adquisiciones y asesoramiento jurídico
Viajes	2,0	2,7	3,3	4,6	5,9	Visitas a los sitios en relación con la gestión del cambio y la preparación de esos sitios
Servicios por contrata	54,5	101,8	132,1	154,9	170,6	Incluye los pagos a los proveedores de diseño y construcción de las Bases y la Ampliación 1
Gastos generales de funcionamiento	9,0	13,2	15,6	16,5	19,4	Incluye los gastos en locales de oficinas y comunicaciones
Suministros y materiales de oficina	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	Suministros y equipo de oficina
Mobiliario y equipo	24,6	39,9	44,0	49,0	56,3	Incluye gastos en licencias de software y costos de mantenimiento
Total	123,2	208,8	271,1	321,9	371,8	

Fuente: Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto.

Cuadro 4
Finalización del diseño, la construcción y la implantación del proyecto en mayo de 2014
(Porcentaje)

<i>Etapas</i>	<i>Bases</i>	<i>Ampliación 1</i>	<i>Ampliación 2</i>
Diseño	91	84	40
Construcción	86	74	–
Implantación	50	–	–

Fuente: Estimaciones del equipo encargado del proyecto.

Costo final previsto y presupuesto del proyecto

37. La Junta ha informado anteriormente sobre problemas y demoras al comienzo del proyecto que, con el tiempo, dieron lugar a un aumento importante del costo

final estimado. La Administración prevé que habrá gastado 371,8 millones de dólares al final del bienio 2014-2015 para finalizar el diseño, la construcción y la aplicación de las Bases y la Ampliación 1 y el diseño de la Ampliación 2. Eso generará un déficit de financiación de 23,8 millones de dólares respecto del actual presupuesto aprobado de 348 millones de dólares (véase el cuadro 5).

38. La Administración informó anteriormente a la Asamblea General que se necesitaría como mínimo una suma adicional de 30 millones de dólares para servicios por contrata destinados a construir, poner a prueba y desplegar la Ampliación 2 entre 2016 y 2018. Si bien esa suma aún no ha sido aprobada por la Asamblea, si se incluye, daría lugar a un costo final previsto actual de 401,8 millones de dólares. La Administración todavía no ha presentado estimaciones de ningún otro gasto de despliegue de la Ampliación 2, lo que significa que la cifra probablemente será mayor.

Cuadro 5

Presupuesto del proyecto y costo final estimado

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Costo estimado para el bienio 2014-2015 (Bases y Ampliación 1)	371,8
Costo estimado necesario para el bienio 2016-2017 (Ampliación 2)	30
Costo total estimado	401,8
Presupuesto aprobado para el bienio 2014-2015 (Bases y Ampliación 1)	348
Presupuesto necesario para la Ampliación 2 (únicamente servicios por contrata)	30
Presupuesto necesario total	378
Diferencia entre el costo total estimado y el presupuesto aprobado (2014-2015)	(23,8)

Fuente: Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto.

Notas: La Administración estimó originalmente un presupuesto de 248,3 millones de dólares hasta el final del bienio 2014-2015. El presupuesto aprobado ha aumentado con el tiempo y ha alcanzado los 348 millones de dólares, lo que supone un aumento del 29%.

Los trabajos relativos a la Ampliación 2 se han aplazado y se llevarán a cabo a partir de 2016-2017. La Administración ha comunicado que estima que necesitará una suma adicional de 30 millones de dólares para sufragar los servicios por contrata destinados a construir, poner a prueba y desplegar la Ampliación 2, pero aún no se ha aprobado un presupuesto a esos efectos. La cifra cubre solamente los servicios por contrata, lo que significa que el costo total de la Ampliación 2 probablemente será mayor.

39. Teniendo en cuenta los antecedentes de incremento de costos del proyecto, la tasa de consumo actual y las importantes dificultades que aún persisten, resulta poco probable que se ejecute la totalidad del proyecto en el marco de la previsión de costos actual. Es posible que la Administración tenga que solicitar un aumento del presupuesto del proyecto o imponga mayores exigencias a los presupuestos departamentales en apoyo de la aplicación.

Costos asociados

40. Como se informó anteriormente, ni el presupuesto del proyecto ni los presupuestos departamentales pertinentes incluían los costos asociados de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, como los relativos a la depuración de datos, la capacitación, las pruebas con usuarios y la modificación de los procesos. Si bien tomó nota de la labor previa encaminada a definir los principios para la determinación de los costos asociados, la Junta recomendó que la Administración elaborara una estimación sólida de los costos y aclarara de qué forma se sufragarían, y estableciera directrices sobre la forma en que los distintos ámbitos institucionales deberían gestionar y hacer un seguimiento de los costos asociados. Esa recomendación no se ha aplicado, lo que limita la capacidad de la Administración para prever los recursos necesarios para lograr la preparación institucional y financiar las actividades posteriores a la aplicación en los futuros despliegues.

41. A principios de 2013, el Contralor envió instrucciones a las oficinas y departamentos especificando que, para el bienio 2014-2015, los costos asociados se sufragarían con cargo a los presupuestos departamentales. Si bien es probable que esos costos sean elevados, como son absorbidos por los presupuestos departamentales existentes, el efecto que tienen es el desplazamiento de otros gastos, en lugar de un aumento presupuestario en valores reales. Además, no hay una consignación presupuestaria para el tiempo del personal empleado para llevar a cabo las actividades de cambio institucional. Si bien los esfuerzos realizados podrían no dar lugar a un costo financiero, el tiempo empleado supone ya sea una carga para el personal o el desplazamiento de otras actividades.

42. Debido a las limitaciones actuales de la información sobre gestión, resulta difícil hacer un seguimiento de los gastos globales de las Naciones Unidas relativos a la tecnología de la información y las comunicaciones (véase A/67/651), pero la Administración estima que ascendieron a más de 250 millones de dólares en el bienio 2012-2013 (véase A/68/6 (Introducción)). La Administración también ha estimado que los gastos asociados en tecnología de la información y las comunicaciones necesarios para apoyar el proyecto en las misiones de mantenimiento de la paz serán de 38,2 millones de dólares en 2014-2015. Ese monto comprende presupuestos de más de 20 millones de dólares destinados a la adquisición de equipo, servicios y licencias en las 15 misiones de mantenimiento de la paz para contribuir a la implantación del sistema. Asimismo, en relación con la implantación, se ha presupuestado una suma de 17,1 millones de dólares para viajes (1,2 millones de dólares) y equipo de comunicaciones (15,9 millones de dólares). Actualmente no hay estimaciones para otros lugares de destino de las Naciones Unidas.

43. Los costos de capacitación deben ser sufragados con cargo a los presupuestos de capacitación de los departamentos como costos asociados. Sin embargo, aún no hay pruebas de que se haya llevado a cabo un análisis de las necesidades de capacitación, se hayan asignado presupuestos o se hayan reservado fondos, o de que se haya evaluado si los presupuestos de capacitación actuales serán suficientes. La Junta recomendó que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos confirmara que el actual presupuesto para capacitación sería suficiente para financiar el nivel adecuado de formación para el número de funcionarios necesario, pero no hay pruebas de que se haya realizado un análisis al respecto.

Calendario del proyecto

44. En este momento la conclusión del proyecto está prevista para 2018, unos cinco años más tarde de lo previsto. El calendario del proyecto ha sido objeto de revisiones sustanciales desde el comienzo del proyecto. Esta tendencia continuó durante el año pasado (véase el cuadro 6).

Cuadro 6

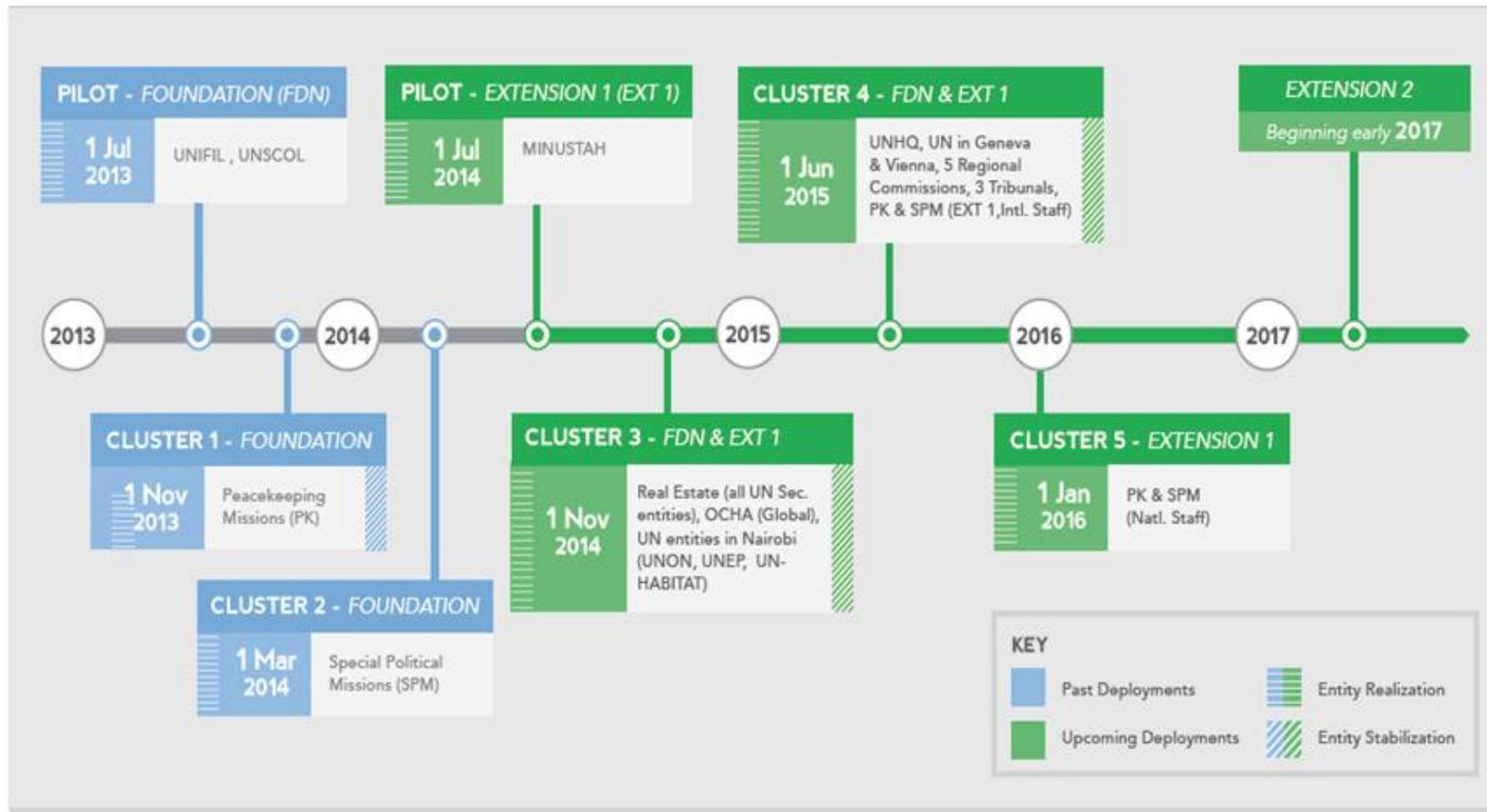
Cambios en el calendario de despliegue de Umoja entre julio de 2013 y febrero de 2014

<i>Fecha límite</i>	<i>Fecha real</i>	<i>Etapa</i>
Julio de 2013	Julio de 2013	Aplicación piloto de las Bases en la FPNUL y la Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano concluida
Octubre de 2013	Noviembre de 2013	Aplicación de las Bases en las misiones de mantenimiento de la paz (grupo 1) concluida
Enero de 2014	Marzo de 2014	Aplicación de las Bases en las misiones políticas especiales (grupo 2) concluida
Febrero de 2014	Julio de 2014	Fase piloto de la Ampliación 1

Fuente: Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto.

45. En marzo de 2014, el comité directivo modificó el calendario de despliegue teniendo en cuenta la magnitud de los problemas surgidos después de la implantación en las operaciones de mantenimiento de la paz y el nivel de esfuerzo necesario para resolverlos, las soluciones técnicas necesarias en el sistema y las preocupaciones en cuanto a la preparación de la Secretaría en general, especialmente de las dependencias institucionales con sede en Nueva York. Los preparativos en el resto de la Secretaría ya se habían retrasado, pero se vieron afectados aún más porque los recursos que deberían haberse destinado a las dependencias institucionales se desviaron a los problemas en las operaciones de mantenimiento de la paz. En el gráfico II se presenta el calendario de despliegue revisado de la Administración. No se indica la demora en la implantación en cada dependencia institucional; la Junta considera importante que se presente información al respecto.

Gráfico II
Enfoque de despliegue revisado para el proyecto de planificación de los recursos institucionales



UMOJA FOUNDATION (FDN)

Finance (funds management and financial accounting), supply chain (real estate, plant maintenance, logistics execution, and procurement), project management, and sales & distribution (third-party procurement services and billing).

UMOJA EXTENSION 1 (EXT 1)

Organizational and position management, personnel administration, entitlements, benefits, time management, payroll, travel initiation, travel expenses, and online booking.

UMOJA EXTENSION 2

Budget formulation, force planning, programme management, supply chain planning, warehouse management, conference and event management, full grants management and commercial activities.

ENTITY REALIZATION

A 6-month phase preceding Go-Live that includes configuration, testing, quality assurance and training.

ENTITY STABILIZATION

A 12-month period following cluster 1, 3 & 4 Go-Live, during which the entity measures the change between as-is and to-be.

46. El enfoque de despliegue revisado entraña un cambio en el calendario y la secuencia de la implantación y una transición a un despliegue integrado de las Bases y la Ampliación 1 a partir de julio de 2014. Incluye un despliegue anterior a lo previsto del sistema a la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, además de una implantación anticipada del módulo de gestión inmobiliaria en toda la Secretaría antes del fin de 2014. La implantación de la Ampliación 1 a otras entidades se ha aplazado de julio de 2014 a junio de 2015 (véase el cuadro 7).

Cuadro 7

Elementos principales del enfoque de despliegue revisado

Fase piloto de la Ampliación 1 (julio de 2014)	Despliegue piloto de la Ampliación 1 (integración de recursos humanos, viajes y derechos a prestaciones), que tendrá lugar en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití. Esto permitirá poner a prueba la integración del sistema con Inspira y el nuevo portal de recursos humanos, además de un despliegue inicial de los portales de autoservicio de los empleados y directivos en el sistema para el personal.
Grupo 3 (noviembre de 2014)	Despliegue integrado de las Bases (para las adquisiciones, las finanzas, la cadena de suministro y la logística) y la Ampliación 1 (para los recursos humanos, los viajes y los derechos a prestaciones) en las oficinas de las Naciones Unidas en Nairobi (Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) y las operaciones de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios en Nueva York y Ginebra.
Grupo 4 (junio de 2015)	Despliegue integrado de las Bases y la Ampliación 1 a todas las oficinas de las Naciones Unidas en Nueva York y Addis Abeba (anteriormente parte del grupo 3), todas las oficinas situadas fuera de la Sede y demás entidades de la Secretaría, además de la expansión de la Ampliación 1 para abarcar al personal de contratación internacional en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales que ya utilizan las Bases.

Fuente: Análisis realizado por la Junta de los datos del proyecto.

47. A la luz de las demoras que han tenido lugar y la posibilidad de que se produzcan nuevos retrasos, la Junta considera que es improbable que se cumpla el calendario de despliegue revisado aprobado en febrero de 2014. La experiencia derivada de la implantación inicial de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz, que se preveía que sería menos compleja que la implantación en la Secretaría, y el tiempo y los recursos adicionales que han sido necesarios desde entonces para estabilizar el sistema, son claros indicadores de los problemas posteriores a la aplicación que deberá enfrentar la Administración, en particular durante la implantación de las Bases y la Ampliación 1 en Nueva York y en toda la Secretaría.

48. **La Junta formula una recomendación sobre el calendario y el presupuesto del proyecto en el párrafo 29 a) del resumen.**

49. La Administración sigue confiando en que el calendario actual para la realización de los beneficios se mantendrá sin cambios. Al no contar con planes de beneficios rigurosos para auditar (como se expone en la sección IV), la Junta no puede llegar a una conclusión sobre la solidez de las proyecciones de beneficios o el calendario para la realización de dichos beneficios. Si bien el alto nivel de recursos utilizado en el funcionamiento de los procesos institucionales, actualmente ineficientes, ofrece la posibilidad de obtener importantes ahorros, la situación notificada en el quinto informe Secretario General, en que se establece que se empezarán a percibir beneficios importantes a partir de 2017, comenzando en las operaciones de mantenimiento de la paz, parece difícil.

50. La Junta sigue preocupada por el hecho de que el proyecto no está sujeto a una garantía independiente sistemática, a pesar de sus recomendaciones anteriores⁴. La Junta había destacado anteriormente que era indispensable que la Administración diseñara y pusiera en práctica mecanismos adecuados para asegurar que el comité directivo y la Asamblea General recibieran información completa y pudieran cuestionar el proyecto en relación con las hipótesis que pudieran afectar el desempeño actual y la ejecución futura (por ejemplo, exámenes del estado del proyecto a cargo de otras entidades de las Naciones Unidas, o supuestos de costos y calendario, en puntos clave del proyecto). Esto sigue siendo así, en particular a la luz de la necesidad de una evaluación realista de las repercusiones en la implantación de las Bases y las enseñanzas adquiridas de dicha implantación en relación con los costos y los plazos del proyecto.

B. Aplicación de las experiencias de la implantación progresiva de las Bases de Umoja

51. Es importante que las experiencias del proyecto piloto y la implantación progresiva inicial de las Bases se traduzcan en un mejor enfoque para futuros despliegues. A continuación la Junta expone las que considera las principales esferas de acción necesarias.

Capacitación

52. La Junta resaltó anteriormente su preocupación por las reducciones en los presupuestos de capacitación, realizadas en un momento en que el proyecto estaba bajo presión financiera, y las posibles consecuencias para el éxito de futuros despliegues. En ese caso, una lección esencial de la implantación inicial es que la Organización no dedicó recursos suficientes ni hizo hincapié en una capacitación de alta calidad del personal que participó en la implantación y la adopción de nuevos métodos de trabajo. Como respuesta, la Administración ha intensificado su labor de capacitación y estableció una academia de capacitación para formar a 50 expertos a fin de ayudar a integrar los nuevos métodos de trabajo y dotar al personal de capacidad para gestionar los nuevos procesos institucionales.

⁴ La garantía independiente del proyecto es un componente establecido de la ejecución efectiva del proyecto. Proporciona a quienes dirigen y financian un proyecto una evaluación independiente realizada por expertos que no participan en la ejecución del proyecto respecto de si se cuenta con los elementos esenciales para una exitosa ejecución del proyecto y si estos funcionan eficazmente.

53. El establecimiento de la academia de capacitación es una medida positiva, pero la capacitación de expertos en ella es fundamental ahora para que los futuros despliegues se realicen a tiempo y depende de que se disponga del nivel y la capacidad de recursos adecuados. Se debería gestionar activamente la asignación de destinos y la retención de expertos de Umoja, ya que cualquier déficit o demora afectará a los esfuerzos de estabilización en futuras implantaciones.

54. El costo de la formación corre a cargo de los presupuestos de capacitación de los departamentos. Las Naciones Unidas tienen un presupuesto de capacitación *per capita* de 1.778 dólares al año (sin incluir la capacitación en idiomas y seguridad), lo que significa que se debe priorizar cuidadosamente cualquier inversión en actividades de capacitación relacionadas con el sistema de planificación de los recursos institucionales. Independientemente del presupuesto de que provenga, habida cuenta de la magnitud de los problemas relacionados con los conocimientos y el alto nivel de recursos necesarios para solucionarlos, la Junta considera que la capacitación es una importante inversión en la que se gasta para ahorrar relacionada con la implantación progresiva del sistema y es necesario darle prioridad.

Evaluación del grado de preparación

55. Los criterios utilizados para evaluar el grado de preparación institucional son amplios y en principio sólidos, pero en la práctica el enfoque no reveló la magnitud de los problemas que debían resolverse antes de la implantación. Se deberían examinar las evaluaciones para determinar si se pueden hacer mejoras, por ejemplo, para confirmar que el personal está preparado para adoptar nuevos métodos de trabajo, en lugar de si se han realizado actividades como la capacitación. Inmediatamente antes de la implantación de las Bases, la preparación de los usuarios, definida por la Administración como “todos los usuarios principales y usuarios están debidamente capacitados y certificados para la puesta en marcha”, recibió una calificación de aprobado. Los problemas resultantes detectados por el equipo de tareas demuestran que no fue así. Si se dedica mayor atención a determinar si la capacitación proporciona al personal los conocimientos que necesita para hacer su trabajo, teniendo en cuenta las calificaciones y la experiencia existentes, se podrían evitar problemas en el futuro.

56. La Junta formula una recomendación sobre las evaluaciones de la preparación en el párrafo 29 b) del resumen.

Responsabilidad colectiva de la gestión del cambio

57. El despliegue de las Bases en las operaciones de mantenimiento de la paz ha demostrado que para que la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales sea satisfactoria, un requisito fundamental es un esfuerzo colectivo en toda la Organización. La Junta puso de relieve previamente los problemas que suponía incorporar un enfoque basado en los responsables del proceso, en particular la necesidad de una asociación de colaboración eficaz entre los responsables del proceso y los jefes de cada dependencia institucional. Alentó a la Administración a establecer un proceso acordado para resolver los desacuerdos antes y durante la implantación. No se estableció un proceso formal de ese tipo, aunque la Junta observa una mejora en la adopción colectiva de decisiones por el responsable del proyecto, los responsables del proceso, los jefes de las dependencias institucionales y el equipo encargado del proyecto a través del comité directivo.

58. La función de responsable del proceso incluye velar por que las actividades de transformación se lleven a cabo de manera oportuna y efectiva y se pueda lograr la preparación institucional en las esferas afectadas por los cambios en los procesos de que sea responsable. Es imposible cumplir esas responsabilidades sin una asociación y coordinación efectivas con los jefes de las dependencias institucionales, que también deben rendir cuentas de los nuevos métodos de trabajo en sus partes de la Organización y tener los medios para hacerlo. Aunque la Organización preparó a las misiones de mantenimiento de la paz para la implantación, subestimó el grado de cambio institucional necesario en actividades como la capacitación, la depuración de datos, la gestión de datos y la gestión del cambio y las comunicaciones. Para futuras implantaciones, el personal directivo superior debe tener claros los recursos y las aptitudes necesarios, basándose en la orientación y el apoyo de los responsables del proceso y el equipo encargado del proyecto.

59. La Junta formula una recomendación sobre los responsables del proceso en el párrafo 29 c) del resumen.

60. La Junta había informado anteriormente de la falta de un enfoque uniforme para gestionar y mejorar los procesos institucionales en las Naciones Unidas y de los conocimientos y aptitudes pertinentes. El proyecto es, por definición, una iniciativa de cambio sustancial con un ciclo de vida finito, lo que significa que los jefes de las dependencias institucionales tienen que desarrollar capacidad y aptitudes para ejecutar y mejorar continuamente las prácticas de trabajo. La Junta observa la respuesta actual a los problemas después de la implantación en las misiones de mantenimiento de la paz y considera que su recomendación anterior de que la Administración debe establecer un enfoque formal para gestionar y mejorar continuamente los procesos institucionales es aún más importante a corto plazo.

61. La Junta formula una recomendación sobre la gestión del cambio en el párrafo 29 d) del resumen.

Fatiga ante el cambio

62. Existe el riesgo de que la Organización carezca de la capacidad necesaria para llevar a cabo las múltiples implantaciones que requiere el actual enfoque de ejecución por fases, y que las exigencias al equipo del proyecto, que ya está bajo una gran presión, sean insostenibles. La desviación de personal del proyecto para ayudar a estabilizar la implantación en las misiones de mantenimiento de la paz no ha hecho sino aumentar el nivel de presión. La fatiga del equipo encargado del proyecto ha sido siempre uno de los riesgos más altos comunicados al comité directivo en los seis meses precedentes.

63. La implantación de las Bases en las misiones de mantenimiento de la paz también ilustra el desafío para las esferas institucionales que tratan de gestionar los efectos de proyectos de transformación simultáneos. Por ejemplo, el personal de finanzas en las operaciones de mantenimiento de la paz se está ocupando al mismo tiempo de la aplicación de las IPSAS, la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y el sistema de planificación de los recursos institucionales, junto con las actividades habituales.

Modelo operacional específico

64. Un modelo operacional específico es una definición de la manera en que una organización organizará sus recursos a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos, en que se detalla qué labor llevará a cabo qué personal y en qué lugares. Todavía no

hay modelo operacional específico claro y convenido para las Naciones Unidas. En la actualidad, el comité de gestión ha determinado que la necesidad de tenerlo es un elemento clave para mitigar los riesgos relacionados con la transformación institucional. Existe el riesgo de que iniciativas de transformación individuales, como el proyecto de planificación de los recursos institucionales, no se consigan de modo que apoyen todo diseño futuro de la estructura orgánica de las Naciones Unidas. A nivel más práctico, el equipo del proyecto está abordando cuestiones como definir la labor que personas en diferentes lugares de destino deberían llevar a cabo. Abordar esas cuestiones más amplias relativas al cambio estratégico al mismo tiempo que lograr una solución técnica que funcione es un aumento significativo del alcance que, inevitablemente, crea riesgos y problemas para el equipo del proyecto.

Gestión del cambio institucional

65. La Junta ha destacado previamente que es necesario que la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales se gestione como parte de una transformación institucional más amplia, dado que su finalidad, una vez que se haya aplicado satisfactoriamente la solución técnica, es modernizar la administración de las Naciones Unidas. La Administración espera que la aplicación del sistema vaya acompañada de modificaciones a su marco de gestión, en particular, la reforma del modelo operacional específico de la Organización y ajustes del marco de rendición de cuentas y responsabilidad (véase A/67/651, párrs. 57 a 59 y gráfico III). El proyecto ha llegado a una coyuntura crítica. La consecución efectiva de los objetivos de la aplicación del sistema requerirá que el personal directivo superior redoble sus esfuerzos en tres formas principales: definir la relación del proyecto con la reforma administrativa más amplia de las Naciones Unidas, incluido un modelo operacional específico definido; gestionar todos los proyectos de mejora como una cartera, incluida una secuencia clara; y trabajar de forma colectiva para lograr implantaciones futuras velando por que existan los recursos y actividades necesarios, reforzándolo con mensajes claros y coherentes y medidas de apoyo.

IV. Gobernanza y administración

66. La Junta reconoció previamente que la Administración había realizado progresos en el fortalecimiento de la gestión de los beneficios y la gobernanza y la gestión del proyecto. Sin embargo, destacó que era necesario trabajar más, habida cuenta, en particular, el nivel cada vez mayor de retos. En la presente sección, la Junta proporciona información actualizada sobre los nuevos progresos logrados en el pasado año.

A. Gestión de los beneficios

67. La Junta había formulado observaciones anteriormente sobre los progresos realizados en la consecución de beneficios. Los beneficios incluyen el aprovechamiento de una información consolidada financiera y sobre el desempeño mejorada y oportuna, y la introducción de prácticas de trabajo más eficientes y eficaces en función del costo mediante una mayor rapidez de procesamiento y racionalización de los procesos.

Aprovechamiento de una mejor información

68. La Administración reconoce que es necesario trabajar más para aumentar la conciencia sobre los beneficios cualitativos que se podrán conseguir, en particular mediante el aprovechamiento de los datos y la información. Esto depende de que se comprendan las oportunidades que generan los datos y de tener la capacidad de utilizar datos e implicación institucional para actuar según la información de que se disponga. La Junta observa que los planes de la Administración de tener 60 superusuarios para dirigir esa labor y elaborar una mejor inteligencia empresarial para la gestión todavía no se han puesto en marcha debido a la falta de recursos disponibles. Más recientemente, la Administración ha reducido el número de superusuarios necesarios a 50. La capacitación para esa función comenzó en mayo de 2014.

Cuantificación de los beneficios de métodos de trabajo más eficientes y eficaces en función del costo

69. La Junta había recomendado que la Administración adoptase un enfoque coherente para la realización de beneficios y elaborase una metodología sólida que definiera claramente la situación actual de los resultados operacionales de cada dependencia institucional en lo que respecta a los plazos, costo y calidad; el nivel de rendimiento futuro que se lograría después de la implantación; el enfoque y la inversión para lograr el futuro objetivo de desempeño; y la manera en que se medirían los beneficios logrados y se informaría al respecto. La Administración ha adoptado un enfoque más coherente para la estimación de los beneficios, por ejemplo, estableciendo cómo han de calcularse las categorías de beneficios. En el momento de la preparación del presente informe, sin embargo, la Administración no había finalizado su descripción de los beneficios y planes de realización de beneficios, ni había establecido bases de referencia para medir las mejoras.

70. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ha avanzado más en la elaboración de una metodología práctica para estimar los efectos del sistema de planificación de los recursos institucionales en una entidad individual. La metodología, que se ha puesto a prueba en cuatro lugares, proporciona un modelo para calcular los planes de realización de beneficios utilizando el número y la categoría de los funcionarios y el volumen de las transacciones que deben tramitarse en cualquier lugar o entidad. El modelo se utilizará para calcular los beneficios en todas las entidades con sede en Nueva York en preparación para su despliegue a mediados de 2015 y debería tener una aplicación más amplia.

71. La Administración todavía no ha producido una cuantificación revisada de los beneficios anuales previstos que el proyecto podría conseguir de manera realista. Los responsables de los procesos tienen la oportunidad de utilizar lo aprendido en la implantación hasta la fecha para corregir cualquier hipótesis relativa a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos cuando elaboren los planes para la realización de beneficios para cada departamento u oficina. Sigue siendo responsabilidad de la Administración establecer bases de referencia claras y metodologías de medición apropiadas para demostrar objetivamente cómo los beneficios, en comparación con el costo de la implantación, pueden traducirse en reducciones presupuestarias (efectivo a disposición de los Estados Miembros o recursos transferidos a otras actividades con valor añadido). Esta es una parte integral de la aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales. Entretanto, la

Administración sigue decidida a realizar beneficios cuantitativos anuales recurrentes con el proyecto de entre 140 millones de dólares y 223 millones de dólares para 2019, con procesos institucionales perfeccionados, automatización, reducción de duplicaciones y racionalización de procesos administrativos.

72. La Junta formula una recomendación sobre los planes de realización de beneficios en el párrafo 29 e) del resumen.

B. Gobernanza del proyecto

Comité directivo

73. La Junta ha observado una constante mejora de la calidad de la información proporcionada al comité directivo, pero resaltó anteriormente varias esferas para mejorar la función de supervisión del comité y considera que aún queda más por hacer, por ejemplo mediante planes integrados, un mejor seguimiento de los gastos en relación con los entregables del proyecto y mejoras de los análisis de los costos e hipótesis en relación con los riesgos.

74. La Junta reconoce que el comité directivo respondió con prontitud a las cuestiones y los problemas emergentes poco después de la implantación de las Bases, por ejemplo, tomando decisiones importantes y pragmáticas sobre la reestructuración del calendario de despliegue del proyecto y el establecimiento del equipo de tareas encargado del examen después de la implantación. Sin embargo, a medida que aumenten las presiones financieras sobre el proyecto, será necesario prestar más atención a las repercusiones financieras de las decisiones. Por ejemplo, el comité acordó una serie de medidas presentadas por el equipo de tareas en marzo de 2014, pero no se habían calculado los costos. Además, las decisiones sobre la reestructuración de las fases de implantación se adoptaron inicialmente sin tener en cuenta el aumento de los costos y sus repercusiones en la realización de beneficios. Además, la Junta no ha visto pruebas de que el comité haya examinado cuestiones a más largo plazo, como la planificación y comprobación de los supuestos sobre futuras implantaciones y la puesta en marcha de funciones después de 2015 y el escrutinio de horizontes y riesgos para abordar y resolver los obstáculos para el éxito a mediano plazo.

Gestión de riesgos

75. Se han producido mejoras en la supervisión y la gestión del proceso de gestión del riesgo. La oficina de gestión del proyecto examina y actualiza periódicamente el registro de riesgos. Se han eliminado las entradas duplicadas y existen pruebas de una respuesta más rápida para abordar los riesgos y problemas que se han derivado, lo que dio lugar a una reducción significativa del número de entradas pendientes en el registro de riesgos (véase el cuadro 8). La Administración también hace ahora un seguimiento de la edad media de los riesgos del proyecto que todavía no se han mitigado y de los riesgos del proyecto aún no resueltos que se están mitigando de manera activa, que son mejores medidas de los progresos realizados que cuánto tiempo sigue sin resolverse un riesgo, ya que inevitablemente algunos riesgos nunca podrán resolverse.

Cuadro 8
Reducción del número de riesgos y problemas pendientes

<i>Tipo de entrada</i>	<i>Número a abril de 2013</i>	<i>Número a marzo de 2014</i>
Riesgo	199	38
Problemas	491	41
Total	690	79

Fuente: Registro de riesgos del proyecto.

76. Se presentan al comité directivo “mapas de puntos calientes” mensuales con información sobre los riesgos más apremiantes, pero no recibe información sobre las posibles consecuencias de costos del riesgo. Esa información apoyaría una adopción de decisiones más efectiva sobre el establecimiento de prioridades y la mitigación. Al estar desplegándose el proyecto, están surgiendo más riesgos que se refieren a la esfera de la preparación institucional, que pueden mitigarse solo compartiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas sobre la gestión de riesgos con las esferas de actividad.

C. Gestión del proyecto

Planificación integrada del proyecto

77. La Junta ha puesto de relieve la necesidad de un calendario claro del proyecto y el plan de aplicación vinculado a los presupuestos asignados a la financiación de diversas tareas del proyecto, incluida una provisión para cualquier riesgo que pudiera surgir, así como para examinar vías claramente identificadas y puntos de examen que ayuden a gestionar la inevitable escalada de los costos y las demoras comunes en la ejecución de proyectos grandes. A la Junta le preocupó especialmente que la creciente complejidad del proyecto en el segundo semestre de 2013 necesitara un plan integrado, que registre todas las actividades que llevarán a cabo el equipo del proyecto, los contratistas y toda la Administración.

78. El equipo encargado del proyecto ha comenzado a utilizar un plan maestro del proyecto más detallado e integrado que reúne los planes para el proyecto piloto de la Ampliación en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (previsto para julio de 2014), bienes raíces (previsto para julio de 2014) y el grupo 3 (previsto para noviembre de 2014), desglosado en tareas que muestran el porcentaje de la labor realizada y la fecha fijada. Sin embargo, no está relacionado con el nivel de recursos necesarios, ni tampoco muestra los planes de trabajo generales, lo que significa que no está integrado en la forma que había recomendado la Junta. Por ejemplo, no muestra otros trabajos en curso, como los relacionados con el apoyo después de la implementación, la capacitación para la racionalización y el trabajo de apoyo para las próximas fases de despliegue.

Supervisión de los gastos en relación con los progresos y los entregables

79. En el proyecto aún no se ha podido determinar exactamente qué debería haberse logrado a cambio de gastar un determinado porcentaje del presupuesto. El equipo del proyecto no finalizó su labor, según lo recomendado anteriormente, para

establecer un vínculo entre los presupuestos, los hitos y los entregables. El equipo del proyecto informó a la Junta de que seguía sin poder asignar con precisión los costos y los presupuestos a los entregables y los hitos porque no pudo determinar con precisión la cantidad de tiempo del personal dedicado a entregables concretos, y, por tanto, consideró que era imposible establecer vínculos entre los esfuerzos, el valor y la entrega. Tampoco hay pruebas de un análisis específico para mostrar la forma en que se utilizarán los recursos restantes para completar los aspectos técnicos del proyecto, o de los recursos más amplios de las Naciones Unidas necesarios para lograr la preparación institucional. Las previsiones presupuestarias para el proyecto se basan en el número de funcionarios, pero otras previsiones no se basan en criterios concretos porque no se dispone de datos históricos sobre los que establecer estimaciones, ni ninguna otra estructura vertical o desglose de las actividades que diera una indicación de los recursos que era probable que se requieran.

Estrategia comercial

80. La Junta había recomendado previamente que la Administración preparase una estrategia comercial general para el proyecto a fin de optimizar el valor de los principales proveedores, que sopesara los costos y los riesgos para la consecución. La Administración aún no ha elaborado una estrategia comercial general, pero ha demostrado pruebas de un enfoque comercial para las adquisiciones pendientes necesarias. El 10 de febrero de 2014 la Organización decidió consolidar las necesidades a largo plazo para los servicios de mantenimiento e integración/implementación en apoyo del proyecto en un único contrato, que se prevé que se ejecutaría en el tercer trimestre de 2014. Entretanto, los contratos existentes con los integradores actuales del sistema siguen prestando los servicios básicos. El plan de la Administración es que todas las futuras necesidades de la Ampliación 2 y cualesquiera otros requisitos y mejoras resultantes del despliegue actual los diseñará, construirá, pondrá a prueba y apoyará el nuevo proveedor.

V. Agradecimientos

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

(Firmado) Sir Amyas C. E. **Morse**
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña
e Irlanda del Norte
Presidente de la Junta de Auditores
(Auditor Principal)

(Firmado) **Liu Jiayi**
Auditor General de China

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

30 de junio de 2014

Anexo

Estado de aplicación de las recomendaciones

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
1 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.	16	2012		X				La Administración tiene previsto capacitar a superusuarios en análisis de los datos, pero la capacitación todavía no se ha realizado, y por consiguiente, el plan no se ha aplicado. La Administración también ha creado una academia de capacitación sobre Umoja.
2 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.	19	2012		X				La Administración ha establecido posibles tipos de beneficios cualitativos y cuantitativos y de qué forma pueden medirse. No se han acordado y aprobado por todos los responsables del proceso y la Junta no ha visto ningún plan para la supervisión y la aprobación de los beneficios.
3 La Junta recomienda que la Administración siga incorporando el concepto de responsabilidad por el proceso, en particular mediante el establecimiento de un proceso acordado para resolver los desacuerdos que podrían surgir entre los responsables de los procesos y los jefes de departamentos y oficinas, antes y después de la aplicación del proyecto de planificación de los recursos institucionales.	21	2012					X	La Junta dio por concluida esta recomendación porque es un subconjunto de una nueva recomendación en el presente informe (resumen, párr. 29 d)).

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>		<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
4	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.	26	2012			X			La Junta no ha visto ninguna prueba de que se haya elaborado esa metodología.
5	La Junta recomienda que el responsable del proyecto en la esfera de las finanzas utilice los resultados del piloto de la FPNUL para corregir toda hipótesis relativa a los posibles beneficios cualitativos y cuantitativos que puedan obtenerse cuando elabore los planes para la obtención de beneficios para cada departamento u oficina.	32	2012					X	Se ha dado por concluida esta recomendación y se ha hecho una nueva recomendación en el presente informe (resumen, párr. 29 e)).
6	La Junta también recomienda que otros responsables del proyecto adopten este enfoque cuando elaboren planes para la obtención de beneficios durante la aplicación piloto de sus respectivos procesos institucionales.	33	2012					X	Se ha dado por concluida esta recomendación y se ha hecho una nueva recomendación en el presente informe (resumen, párr. 29 e)).
7	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.	44	2012		X				La Oficina de Gestión de Recursos Humanos no pudo confirmar que el actual presupuesto para capacitación será suficiente para financiar el nivel adecuado de formación para el número de funcionarios necesario. La Oficina elaboró una nueva estrategia de capacitación y promoción de las perspectivas de carrera, que fue apoyada por el comité de gestión en marzo de 2014.

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>		<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
8	La Junta recomienda que la Administración proporcione orientación a los departamentos y oficinas sobre la forma en que deban cuantificarse, gestionarse y rastrear los costos asociados del proyecto de planificación de los recursos institucionales.	64	2012				X		Como se indica en la sección III del presente informe, no se ha tomado ninguna medida sobre esta recomendación. La Administración considera que “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”.
9	La Junta recomienda que el equipo del proyecto prepare una estrategia comercial integral que tenga por objeto a) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los recursos institucionales, logrando un equilibrio entre costos y riesgos para el cumplimiento; y b) establecer los parámetros que deberían tenerse en cuenta en todos los contratos de adquisiciones en el futuro.	81	2012			X			La Administración no ha elaborado una estrategia comercial general para Umoja. Sin embargo, ha demostrado la existencia de un enfoque comercial para las adquisiciones restantes.
10	La Junta también recomienda que la Administración examine la necesidad de desarrollar en general sus conocimientos comerciales y su capacidad para apoyar proyectos importantes.	82	2012			X			Como se indica en el informe de la Junta sobre las Naciones Unidas (A/69/5 (Vol. I), la Administración ha tomado medidas para mejorar la capacitación del personal de adquisiciones en diversas disciplinas.
11	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.	84	2012			X			Algunas etapas del plan del proyecto se han combinado, pero, en general, esto no representa vías importantes para todos los trabajos necesarios. Se han logrado algunos avances en lo que respecta a la vigilancia de los progresos realizados en relación con los gastos.

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
12 La Junta recomienda que la Administración elabore y ponga en marcha mecanismos de garantía que permitan al comité directivo cuestionar el proyecto en relación con situaciones que podrían afectar el rendimiento en la actualidad y la ejecución en el futuro.	105	2012				X		La Administración no ha elaborado un sistema de garantía independiente para cuestionar la información proporcionada por quienes ejecutan el proyecto (los responsables del proceso y el equipo encargado del proyecto). Como se señaló en el informe anterior, el equipo del proyecto ha organizado exámenes entre pares y garantías técnicas con una empresa de servicios profesionales.
13 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).	112	2012				X		La Junta observa una mejora en la información proporcionada al comité directivo, pero no hay pruebas de que el comité haya pedido sistemáticamente información sobre los niveles de incertidumbre o la gama de las previsiones, incluidas las hipótesis sobre cuál sería la mejor y la peor situación que podría plantearse, o la más probable.
14 La Junta recomienda que el director del proyecto: a) considere las deficiencias detectadas por la Junta y, sobre esa base, reevalúe el modelo de beneficios de la planificación de los recursos institucionales en consulta con los responsables del proceso; b) llegue a un acuerdo sobre una base de referencia, con cifras de beneficios identificables que ha de obtener cada responsable del proceso; c) determine cuáles serán los ahorros en efectivo reales; d) atribuya a los responsables de procesos la responsabilidad de obtener los ahorros y beneficios acordados y elaborar planes para conseguirlos; y e) comunique a la Asamblea General qué cambios propone realizar a la Organización para conseguir los beneficios anuales previstos del proyecto.	19	2011					X	La Junta ha dado por concluida esta recomendación porque la Administración ha aplicado las partes a) y b) de la recomendación, como informó anteriormente. La parte correspondiente al apartado d) se ha aplicado desde entonces. Las partes c) y e) se consideran concluidas porque la Junta hará un seguimiento de este aspecto de la realización de beneficios (resumen, párrs. 16, 19, 21 y 26).

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>		<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
15	La Junta recomienda que, para hacer posible una planificación transparente y la presentación de informes sobre el logro de los beneficios previstos de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, y para asegurar la claridad acerca de si ese logro requerirá que se liberen o se redistribuyan puestos, la Administración consulte con la Asamblea General sobre sus planes de obtención de beneficios.	21	2011		X				Esta recomendación solo se aplicará tras la finalización de un plan detallado de realización de beneficios. La Administración está elaborando actualmente planes para la realización de beneficios y tiene previsto presentar una actualización a la Asamblea General en el sexto informe sobre la marcha de los trabajos.
16	La Junta recomienda asimismo que la Administración: a) asigne una clara responsabilidad por todas las tareas relacionadas con la elaboración de propuestas para la obtención de nuevos beneficios mediante cambios en el enfoque relativo a la prestación de servicios; y b) dé a conocer un cronograma con arreglo al cual se elaborarán estas propuestas.	23	2011	X					Se ha asignado al Secretario General Adjunto de Gestión la responsabilidad del futuro modelo de prestación de servicios.
17	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.	31	2011		X				La Administración ha hecho progresos, pero tiene que reevaluar el enfoque de la capacitación. El cumplimiento de esta recomendación depende de que los jefes de las dependencias institucionales, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el equipo del proyecto y los responsables de los procesos, usen los conocimientos sobre la implantación de las Bases para evaluar las necesidades de capacitación actuales y elaboren un plan para determinar cómo equiparán al personal para adoptar e incorporar prácticas de trabajo racionalizadas y normalizadas en toda la Organización. Esto está vinculado

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>		<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
18	La Junta recomienda también que la Administración establezca un enfoque formal a fin de gestionar y mejorar los procesos institucionales, para hacer posibles continuas reformas y mejoras tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.	32	2011				X		con la recomendación que figura más arriba (A/68/151, párr. 44) y las nuevas recomendaciones que figuran en los párrafos 29 b), c) y d) del resumen en el presente informe. No existe ninguna estrategia oficial de reformas y mejoras continuas que apliquen las dependencias institucionales. La Junta observa, sin embargo, que se puede tardar varios años en incorporar plenamente un auténtico sistema de mejoramiento continuo.
19	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.	52	2011		X				El equipo del proyecto no finalizó su labor, según lo recomendado anteriormente, para establecer un vínculo entre los presupuestos, los hitos y los entregables. El equipo del proyecto informó a la Junta de que seguía sin poder asignar con precisión los costos y los presupuestos a los entregables y los hitos porque no pudo determinar con precisión la cantidad de tiempo del personal dedicado a entregables concretos, y, por tanto, consideró que era imposible establecer vínculos entre los esfuerzos, el valor y la entrega.
20	La Junta recomienda que el comité directivo evalúe si la Administración tiene un número suficiente de funcionarios que cuenten con las aptitudes comerciales y de gestión de contratos adecuadas y necesarias para gestionar los contratos con múltiples partes que serán responsables de la entrega de diferentes partes interdependientes del proyecto.	57	2011	X					La Junta ha visto pruebas de que el comité directivo ha tomado en consideración este asunto.

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
21 La Junta recomienda que el director del proyecto y el comité directivo: a) reevalúen la viabilidad del calendario y el presupuesto del proyecto, teniendo en cuenta la posibilidad de un sesgo de optimismo y los efectos de los riesgos identificados, y preparen una sólida previsión del costo y del tiempo necesarios para ultimar el proyecto en su alcance actual; y b) informen a la Asamblea General, a la mayor brevedad, de las conclusiones y las propuestas destinadas a hacer frente a todo aumento de los costos y de los plazos que se han identificado.	72	2011					X	<p>La Junta ha dado por concluida esta recomendación.</p> <p>La Administración informó a la Asamblea General sobre un calendario y un presupuesto revisado del proyecto en el cuarto y quinto informes sobre la marcha de los trabajos, y la Junta espera una actualización similar en el sexto informe sobre la marcha de los trabajos.</p> <p>La Junta considera que el enfoque actual de la presupuestación no incluye una determinación sólida y explícita del precio de un sesgo de optimismo o del riesgo como parte de la previsión general.</p> <p>La Junta ha dado por concluida esta recomendación y reiteró los elementos clave en el presente informe.</p>
22 La Administración está de acuerdo con la recomendación de la Junta según la cual el personal directivo superior debe establecer controles adecuados a fin de que pueda demostrar claramente a la Asamblea General que se pueden dar seguridades acerca del calendario previsto y de los costos reales y previstos del proyecto de planificación de los recursos institucionales.	75	2011			X			<p>El actual enfoque de previsión de los costos significa que esta recomendación no puede clasificarse como aplicada plenamente.</p>

<i>Resumen de la recomendación (A/68/151)</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Dada por concluida por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación – junio de 2014</i>
23 La Junta recomienda que el presidente del comité directivo y el director del proyecto: a) asignen una clara responsabilidad por los riesgos del proyecto a quienes tienen autoridad para hacer frente a cada uno de los riesgos; b) evalúen y documenten la probabilidad de que se produzca cada uno de los riesgos, incluyendo sus efectos cuantificados; y c) establezcan una vigilancia regular de los riesgos como parte de los arreglos en curso en materia de presupuestación y dotación de recursos.	80	2011		X				La Junta reconoce los constantes avances positivos para mejorar la gestión de riesgos en el proyecto, pero también resalta que los riesgos no se han cuantificado, examinado ni forman parte de la presupuestación.
Total (2012)			–	6	4	–	3	Tres recomendaciones formuladas en 2013 (A/68/151, párrs. 46, 60 y 101) no se incluyen en el cuadro porque son reiteraciones completas o parciales de recomendaciones ya formuladas.
Total (2011)			2	5	1	–	2	Esto no incluye tres recomendaciones cumplidas en 2012.
Total			2	11	5	–	5	
Porcentaje del total			9	48	22	–	22	