



Asamblea General

Distr. general
24 de julio de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones
Tema 135 del programa provisional*
Informes financieros y estados financieros
auditados e informes de la Junta de Auditores

Séptimo informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de remitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores de fecha 24 de julio de 2018 por la que se transmite el informe de la Junta sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja).

* [A/73/150](#).



Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Carta de envío | 3 |
| Séptimo informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas | 4 |
| Resumen | 4 |
| I. Antecedentes | 11 |
| A. Introducción | 11 |
| B. Observaciones anteriores de la Junta | 11 |
| II. Gobernanza y gestión | 13 |
| A. Gobernanza del proyecto | 13 |
| B. Gestión de la obtención de beneficios | 14 |
| C. Costo total | 20 |
| III. Controles de aplicación y problemas relacionados con la calidad de los datos | 23 |
| A. Controles de aplicación | 23 |
| B. Problemas relacionados con la calidad de los datos | 26 |
| IV. Seguridad de la tecnología de la información | 27 |
| A. Concesión de derechos de acceso a los usuarios | 27 |
| B. Separación de funciones | 32 |
| C. Planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre | 33 |
| V. Implantación de Umoja | 35 |
| A. Situación y riesgos actuales | 35 |
| B. Actualización de SAP | 40 |
| C. Informes de inteligencia institucional | 41 |
| D. Capacitación de los usuarios | 43 |
| E. Resolución de los problemas de los usuarios | 44 |
| F. Gestión del cambio y mejoras continuas | 45 |
| G. Integración de Umoja | 47 |
| VI. Agradecimientos | 48 |
| Anexos | |
| I. Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016 | 49 |
| II. Plan de trabajo de Umoja para 2018 | 60 |

Carta de envío

Carta de fecha 24 de julio de 2018 dirigida a la Presidencia de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

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

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

Séptimo informe anual de la Junta de Auditores sobre los progresos realizados en la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas

Resumen

1. En julio de 2006, en su resolución [60/283](#), la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de implementar un sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) en toda la Secretaría de las Naciones Unidas para sustituir los sistemas anteriores, como el Sistema Integrado de Información de Gestión, que se estaban volviendo obsoletos. Umoja es fundamental para modernizar la gestión administrativa de las Naciones Unidas. Este complejo proyecto, de gran valor, tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos y sistemas administrativos que son indispensables para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.

2. En diciembre de 2011, en su resolución [66/246](#), la Asamblea General solicitó a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que pidiera a la Junta de Auditores que realizara una auditoría global de la ejecución del proyecto Umoja y que informara anualmente a la Asamblea a partir de la parte principal de su sexagésimo séptimo período de sesiones.

3. La Junta de Auditores presentó información sobre los progresos realizados en la ejecución del proyecto Umoja en una serie de informes publicados desde 2012 ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#), [A/71/180](#) y [A/72/157](#)). Según el calendario y el presupuesto originales, aprobados en 2008, se preveía que Umoja estuviera implantado a fines de 2012, con un costo de 248,3 millones de dólares. Sin embargo, los planes de implementación se modificaron sustancialmente en varias ocasiones y ahora no se prevé que todas las funciones se terminen de implantar sino hasta 2019. El actual presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2019 es de 528,22 millones de dólares y el total de gastos hasta el 31 de diciembre de 2017 asciende a 439,4 millones de dólares.

4. Umoja se implementó en las distintas partes de la Organización por grupos, y las funciones se dividieron en tres fases:

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

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

c) **Ampliación 2 de Umoja.** Este conjunto de funciones incluirá procesos administrativos clave, como la formulación de presupuestos, la gestión de la recaudación de fondos y los asociados en la ejecución, la gestión de programas, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de conferencias y eventos, y actualmente se prevé que esté implantada para fines de 2018. Se prevé que la implantación de la Ampliación 2 genere beneficios tanto cuantitativos como cualitativos.

5. Este es el séptimo examen anual que hace la Junta de los progresos realizados en la implementación de Umoja. En él se examinan principalmente cuestiones relativas a la gobernanza del proyecto, las estimaciones de los beneficios y el costo total del proyecto, los progresos logrados en la implantación de la solución y la integración de la aplicación. Además, se examinan la resolución de los problemas de los usuarios y la gestión de las solicitudes de cambio. El informe también contiene los resultados de la auditoría de tecnología de la información (TI) realizada de la aplicación Umoja en los ámbitos de la concesión de derechos de acceso a los usuarios, los controles para asegurar la separación de funciones, los controles de aplicación de TI y la calidad de los datos.

Constataciones principales

Gobernanza del proyecto

6. Si bien agradece que el desarrollo de Umoja esté dirigido desde arriba por la Jefa de Gabinete y la Secretaria General Adjunta de Gestión (responsable del proyecto y Presidenta del Comité Directivo), la Junta señaló que, en 2017, el Comité de Gestión se había reunido dos veces, en junio y diciembre, mientras que el Comité Directivo de Umoja se había reunido periódicamente entre enero y abril, pero después solo se había reunido en dos ocasiones, en agosto y octubre. La Junta considera que el Comité de Gestión y el Comité Directivo deben seguir siendo los principales responsables de guiar la implementación de Umoja.

Gestión de la obtención de beneficios

7. La Junta señala que la gestión de procesos de principio a fin es un cambio considerable desencadenado por Umoja. Es probable que la inminente estabilización de la Ampliación 1 y la implantación de la Ampliación 2 generen más oportunidades de obtener beneficios cualitativos.

8. La Junta aprecia los esfuerzos realizados por los responsables de los procesos para determinar procesos administrativos y sentar las bases para calcular los beneficios obtenidos año tras año. La Junta constató que las estimaciones de los beneficios derivados de la reducción de puestos eran adecuadas. En cuanto a las estimaciones de las reducciones no relacionadas con puestos concernientes a la cadena de suministro, que se basaron en análisis “de arriba abajo”, y a las estimaciones de los beneficios resultantes del componente de TI, la Junta no estaba en condiciones de validar las cifras cuantitativas al no existir una base documentada para las cifras. Se informó a la Junta además de que los presupuestos de las misiones de mantenimiento de la paz aún se estaban formulando y de que, habida cuenta de la información disponible al hacer la auditoría, la mayor parte de las misiones no habían determinado beneficios de Umoja.

9. La Junta observó que había margen de mejora en el mantenimiento de la documentación y la conservación de la memoria institucional del proceso global de obtención de beneficios y que no había continuidad en la asignación de recursos para hacer un seguimiento de ese proceso. La Junta también observó que no se disponía de un plan documentado para ayudar a la Secretaría a establecer un registro claro y transparente de la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja.

Costo total

10. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/72/397) se estimó el costo total del proyecto en 1.402 millones de dólares a lo largo de su ciclo vital (hasta 2030). El costo total engloba los costos directos, los costos indirectos, los gastos de capacitación y los gastos de mantenimiento.

11. La Junta revisó los cálculos de los costos indirectos y opinó que la cifra de esos costos hasta 2017 que se mencionaba en dicho informe se correspondía en líneas generales con las estimaciones de gastos de los recursos utilizados en las implantaciones. No obstante, la Junta opina que es probable que haya que realizar mejoras continuas a partir de 2019, lo que podría acarrear más gastos indirectos; la administración informó a la Junta de que no los había incluido en el informe en vista de la dificultad para estimarlos con precisión.

12. La Junta observó que la administración había automatizado el cálculo de los gastos de capacitación en función de los datos disponibles sobre capacitación. Sin embargo, dado que no se dispone de datos fiables sobre capacitación de ejercicios anteriores, el cálculo se basa en hipótesis. La Junta también observó que la estimación de los gastos de mantenimiento a partir de 2020 se basaba en los gastos de mantenimiento anual previstos en el informe del Secretario General sobre el estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas (A/72/755/Rev.1). No obstante, la Junta opina que es probable que esa estimación cambie dado que será necesario adquirir nuevas licencias de *software* a medida que el uso aumente con el tiempo. La administración informó a la Junta de que actualmente carecía de datos para estimar esos gastos y convino en realizar un examen general a fin de asegurarse de que hubiera suficientes licencias para todas las funcionalidades nuevas.

Controles de aplicación

13. Con arreglo al análisis de los datos de Umoja, la Junta observó que 168 funcionarios habían superado el límite normal de siete días de licencia de enfermedad sin certificado médico en el período comprendido entre el 1 de abril de 2017 y el 5 de marzo de 2018. La Junta analizó los informes más recientes de Umoja sobre las ausencias del personal de Nueva York y detectó 147 casos de saldo negativo, al 5 de marzo de 2018, en tipos de licencia que no deberían haberlos tenido. La administración informó a la Junta de que estaba pendiente hacer una limpieza para solucionar los casos señalados en la auditoría.

Concesión de derechos de acceso a los usuarios

14. Al 18 de febrero de 2018 había 2.996 cuentas de usuario desbloqueadas en Umoja que correspondían a funcionarios que se habían separado en 2016 y 2017, todas con fecha de vencimiento válida de "31.12.9999". De esos 2.996 exfuncionarios con identificaciones de usuario activas, 1.105 habían accedido a Umoja después de haberse separado del servicio, 236 lo habían hecho más de 90 días después de la separación y otros 19 después de más de un año.

15. Había 290 exfuncionarios con identificaciones de usuario activas a los que se habían asignado funciones diferentes de las de autoservicio para empleados (1.344 funciones diferentes en los módulos de inteligencia institucional, recursos humanos, contabilidad financiera, gestión de fondos, asuntos técnicos, operaciones desde la recepción hasta la distribución, operaciones desde la contratación hasta la adquisición, servicio de atención a los usuarios e inmuebles), y 139 de ellos habían accedido a Umoja después de la separación del servicio.

16. No se había definido ningún proceso centralizado para deshabilitar el acceso a Umoja. La Junta hace hincapié en la necesidad de mejorar la coordinación entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la oficina de Umoja a fin de poder revisar de manera periódica y centralizada el acceso continuado de los empleados separados del servicio.

Gestión del acceso

17. Según el correspondiente procedimiento técnico^a, se eliminarán los derechos de acceso cuando no se acceda a un servicio durante más de tres meses consecutivos. La Junta observó que, aunque al 18 de febrero de 2018 había 469 usuarios que llevaban más de 90 días sin iniciar sesión en Umoja, sus cuentas seguían activas en Umoja y Unite. La Junta también señaló que no se llevaban a cabo exámenes anuales de la gestión del acceso.

Separación de funciones

18. La oficina de Umoja redactó, en consulta con los responsables de los procesos, una guía detallada sobre las funciones institucionales en la que se indican las combinaciones de funciones que, si se asignan a un mismo usuario, generan conflictos de separación de funciones. La Junta analizó las asignaciones de funciones institucionales en busca de posibles conflictos tomando como base esa guía y constató que había 1.146 usuarios con 3.948 funciones en conflicto.

Planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre

19. La Junta señaló que los días 6 de mayo y 3 de junio de 2017 se había llevado a cabo un ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre con los objetivos, entre otros, de validar el proceso y los procedimientos de conmutación por error y por recuperación de los componentes de Umoja y detectar cualquier deficiencia, verificar la preparación de la infraestructura de recuperación en casos de desastre de Umoja y capacitar al equipo como preparación para un desastre real. Con el ejercicio también se pretendía comprobar si se podían lograr el objetivo de tiempo de recuperación (4 horas), el objetivo de punto de recuperación (10 minutos) y el tiempo máximo de inactividad acordado (8 horas).

20. La Junta observó que el tiempo de recuperación que se logró fue de 18 horas y 35 minutos en la simulación de conmutación por error y de 7 horas y 15 minutos en la simulación de conmutación por recuperación. Asimismo, señaló que el punto de recuperación real en ambas simulaciones fue de 0 minutos. Por tanto, aunque se cumplió el objetivo de punto de recuperación en ambas simulaciones, no se cumplió el de tiempo de recuperación en ninguna de ellas. Por otra parte, no se cumplió el tiempo máximo de inactividad en la simulación de conmutación por error, aunque sí en la simulación de conmutación por recuperación. La Junta también señaló que en el informe de la simulación figuraban la lista de enseñanzas extraídas durante el ejercicio de simulación y las medidas y recomendaciones de mejora que se incorporarían al plan de recuperación en casos de desastre de Umoja.

Implantación de Umoja

21. La implantación de la Ampliación 1 en el grupo 5 incluyó la implementación para el personal de contratación nacional y el personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas de las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz en noviembre de 2016. Además, las fases 1, 2 y 3 del paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) se implementaron en noviembre de 2016, enero de 2017 y enero de 2018, respectivamente, mientras que el módulo de los estados financieros del volumen I para el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), los tribunales internacionales y el Centro de Comercio Internacional (CCI) y la fase 1 de la gestión de la cadena de suministro se implementaron en septiembre de 2017. Los responsables de los procesos informaron a la Junta de que estaban satisfechos en general con las funciones implementadas. La Junta señaló que era posible que las fechas de implementación de algunos módulos de la Ampliación 2 se pospusieran a 2019, lo que, según la administración, se debía a la necesidad de mitigar los riesgos conexos.

Inteligencia institucional

22. La Junta observó que en promedio la frecuencia de uso de los informes de inteligencia institucional había disminuido en los últimos meses de 2017, tendencia que contrastaba con el creciente número de usuarios de Umoja y la adición de nuevas funciones en ese año. A fin de hacer frente a los problemas relacionados con la inteligencia institucional, el equipo de Umoja encargado de ella había preparado en julio de 2017 un plan detallado de implementación que incluía estimaciones de recursos. La Junta observó que la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas^b relativas a las funciones de libro mayor, cuentas por cobrar, nóminas, bienes inmuebles y cadena de suministro, prevista para 2017, aún no se había iniciado.

Gestión del cambio

23. Al analizar la base de datos de solicitudes de cambio, la Junta constató que, de las 235 solicitudes presentadas por usuarios que estaban pendientes de ser examinadas, 41 (el 17%) llevaban pendientes más de un año. La Junta señaló que era necesario dar prioridad a las solicitudes de cambio en función de su posible repercusión.

24. Se informó a la Junta de que el equipo de Umoja tenía previsto implantar en el futuro el sistema para gestión de soluciones ChaRM. La Junta considera que la implementación de la supervisión integrada basada en SAP mediante ChaRM mejorará la supervisión de la aplicación de las solicitudes de cambio.

Integración de Umoja

25. La Junta opina que, a la hora de preparar el plan de integración, es importante tener en cuenta diversos factores, como el programa de reformas en curso, el calendario de implantación de la Ampliación 2 y el amplio margen para introducir mejoras continuas en las funciones de Umoja. La estabilización de Umoja puede tardar un tiempo después de la implantación de todas las funciones. Además, es probable que, una vez concluido el plazo establecido para el proyecto, proceda hacer mejoras en las funciones mediante un programa de mejora continua.

Recomendaciones

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

a) **La administración debería elaborar un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se haga hincapié en las mejoras resultantes de los procesos institucionales gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios. Debería mantenerse asimismo documentación que justifique los cálculos de los beneficios cuantitativos;**

b) **La administración debería designar a una división o dependencia que actúe como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, que se encargaría de:**

i) **Supervisar el proceso de obtención de beneficios;**

ii) **Dialogar con las partes interesadas de las distintas dependencias y divisiones;**

iii) **Realizar una labor de seguimiento continuo;**

c) **La administración debería verificar la precisión de la medida correctora implementada en el entorno de producción a fin de asegurarse de que el sistema Umoja no permita que se supere el límite de días de licencia de enfermedad sin certificado médico que un funcionario puede utilizar en un año;**

d) **La administración debería analizar los saldos negativos detectados por la Junta para cada tipo de licencia y rectificar el módulo de gestión del capital humano de Umoja mediante solicitudes de cambio, según proceda;**

e) **La administración debería velar por que los oficiales de enlace de seguridad lleven a cabo exámenes obligatorios de la concesión de derechos de acceso a los usuarios y los documenten adecuadamente con la periodicidad que determinen los responsables de procesos de Umoja;**

f) **La administración debería adoptar medidas para velar por que se suspenda inmediatamente el acceso a Umoja de todos los empleados jubilados y separados del servicio, salvo cuando sea necesario que hagan uso de las funciones de autoservicio;**

g) **Se deberían aplicar cuanto antes todas las medidas viables que figuran en el informe sobre el ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre y se debería repetir el ejercicio de simulación del plan actualizado una vez que se hayan migrado los equipos, a fin de garantizar la recuperación de Umoja en casos de desastre;**

h) **Se debería priorizar la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas de diversos módulos junto con las novedades de la Ampliación 2, y esa labor se debería concluir sin demora;**

i) **La Junta de Control de Cambios debería examinar las solicitudes de cambio pendientes desde hace más de un año en un plazo razonable;**

j) **En el plan de transición para la integración de Umoja se deberían seguir teniendo en cuenta los posibles efectos de las reformas del Secretario General, el calendario de implantación de la Ampliación 2 y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos.**

Seguimiento de las recomendaciones anteriores

27. De las 22 recomendaciones pendientes hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016, 12 (54%) se habían aplicado totalmente, 7 (32%) estaban en proceso de aplicación y 3 (14%) había sido superadas por los acontecimientos. En el anexo I figuran observaciones más detalladas sobre las recomendaciones, así como información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la administración.

^a Documento interno de la Secretaría titulado "Access control for the United Nations Secretariat: ICT technical procedure" (SEC.02.PROC).

^b Una capa semántica es una representación de los datos de la organización que ayuda a los usuarios finales a acceder a los datos de manera autónoma utilizando términos empresariales habituales: asocia datos complejos con términos empresariales conocidos, como producto, cliente o ingresos, para que los usuarios puedan visualizar los datos de toda la organización de modo unificado y consolidado.

I. Antecedentes

A. Introducción

1. Umoja es el sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas y tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos institucionales que abarcan las funciones y los sistemas administrativos y de apoyo de las Naciones Unidas que son esenciales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización. La planificación de los recursos institucionales es un proceso informático integrado utilizado para gestionar los recursos internos y externos, incluidos los activos tangibles y los recursos financieros y humanos. Es una estructura de *software* cuyo fin es facilitar el flujo de información entre todas las funciones administrativas internas de la Organización y gestionar las relaciones con las partes interesadas externas. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales se sustentan en una base de datos centralizada y consolidan todas las operaciones administrativas en un entorno uniforme para toda la entidad. Umoja constituye una inversión importante para las Naciones Unidas. Como solución mundial única para la Secretaría, Umoja ha sido diseñada para poder consultar en tiempo real datos detallados de todas las operaciones administrativas gestionadas en ella, independientemente del lugar del mundo en el que se realicen.

2. En su resolución [72/262](#), la Asamblea General decidió que el total de gastos del proyecto Umoja al 31 de diciembre de 2018 no debía superar los 516,7 millones de dólares. La Asamblea también aprobó unas necesidades de recursos para el proyecto hasta el 31 de diciembre de 2019 por valor de 62,06 millones de dólares, de modo que el presupuesto total hasta 2019 aumentó hasta 528,22 millones de dólares. La Junta señaló que hasta el 31 de diciembre de 2017 el gasto había sido de 439,4 millones de dólares.

B. Observaciones anteriores de la Junta

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

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

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

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

7. En su cuarto informe (A/70/158), la Junta observó que, para poder cumplir el ambicioso calendario de implementación para los grupos 3 y 4, se habían recortado algunas actividades clave del proyecto, como algunos procedimientos ordinarios de prueba y simulaciones de conversión de datos. La Junta también indicó que las deficiencias en la preparación del personal para los cambios que introduciría Umoja y las lagunas en los arreglos para dar soporte después de su implantación eran otros tantos riesgos para la estrategia de aplicación, y que la administración no había formulado planes adecuados para mitigar esos riesgos conocidos. La Junta señaló además que en implantaciones anteriores de Umoja habían surgido dificultades serias debido a la falta de preparación institucional y que existía un alto riesgo de que surgieran problemas similares en 2015.

8. En su quinto informe (A/71/180), la Junta reconoció que era común que los sistemas de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura presentaran problemas, pero también señaló que la decisión de dar prioridad a que se cumpliera el calendario de implantación, sin tener en cuenta la necesidad de garantizar que la Organización estuviese preparada para ello, había aumentado la magnitud de los problemas con que esta se tropezaba. La Junta destacó la necesidad de demostrar que se podía controlar los costos, cada vez más altos, del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que se habían prometido a fin de presentar un análisis de rentabilidad viable que justificara más inversiones por parte de los Estados Miembros.

9. En su sexto informe (A/72/157), la Junta hizo hincapié en que era necesario calcular el costo total de Umoja, incluidos los costos directos y los indirectos, y tomar medidas con objeto de incluir en ese cálculo los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes. La Junta señaló que había que perfeccionar el cálculo de la obtención de beneficios estudiando el análisis de rentabilidad original para evaluar si seguía teniendo validez y aplicabilidad. La Junta también observó que la implementación de la Integración de Umoja a escala global, con más de 40.000 funcionarios de 400 lugares, era un logro considerable dada la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos.

10. En el presente informe se examinan cuestiones relativas a la gobernanza del proyecto, las estimaciones de los beneficios y del costo total del proyecto, los progresos logrados en la implantación de la solución y la integración de la aplicación. Además, se examinan la resolución de los problemas de los usuarios y la gestión de las solicitudes de cambio. El informe también contiene los resultados de la auditoría de TI de la aplicación Umoja, que abarca los ámbitos de la concesión de derechos de acceso a los usuarios, los controles de la separación de funciones, los controles de aplicación de TI y la calidad de los datos. Se ha preparado tomando como base las evaluaciones de auditoría llevadas a cabo entre el 29 de enero y el 16 de marzo de 2018, y en él figuran las constataciones que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General.

II. Gobernanza y gestión

A. Gobernanza del proyecto

11. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (A/72/397) se señaló que Umoja se seguía beneficiando del modelo de gobernanza ampliado y que el Secretario General seguía siendo un activo defensor del proyecto. También se señaló que el Comité de Gestión, presidido por la Jefa de Gabinete, examinaba periódicamente la situación del proyecto y facilitaba orientación sobre cuestiones estratégicas. Además, se observó que el Comité Directivo de Umoja, presidido por la Secretaria General Adjunta de Gestión, se reunía todos los meses para supervisar la gestión estratégica y operacional del proyecto.

12. La Junta señaló que, en 2017, el Comité de Gestión se había reunido dos veces, en junio y diciembre, mientras que el Comité Directivo de Umoja se había reunido periódicamente entre enero y abril, pero después solo se había reunido en dos ocasiones, en agosto y octubre.

13. La Junta observó que la Ampliación 2 se estaba implantando después de que el Secretario General presentara sus propuestas de reforma de la gestión, lo que, en opinión de la administración, aumentaba el riesgo de que la implantación no se llevara a cabo en el plazo previsto, ya que las propuestas de reforma estaban repercutiendo en los proyectos de la Ampliación 2 porque exigían que el equipo de Umoja llevara a cabo tareas adicionales y, lo que era más importante, porque reducían la capacidad de los procesos administrativos de apoyar la implantación de la Ampliación 2 al existir necesidades concurrentes de recursos humanos cualificados. Además, se estaban implantando múltiples funciones paralelas que afectaban a los mismos responsables de los procesos administrativos. Como se señaló en el informe mencionado anteriormente, a fin de ejecutar el proyecto a tiempo en ese entorno, los jefes de las dependencias institucionales deben tomar parte activa en el proceso y el personal directivo superior debería estar dispuesto a reconfigurar sus procesos y prácticas en beneficio de la Organización. La función de órganos de gobernanza como el Comité de Gestión y el Comité Directivo seguirá siendo fundamental en ese entorno tan cambiante.

14. La administración declaró que el Secretario General, la Jefa de Gabinete (Presidenta del Comité de Gestión) y la responsable del proyecto (Presidenta del Comité Directivo) habían sido grandes defensores de Umoja y habían prestado todo el apoyo que se había necesitado. Además, los jefes de las dependencias institucionales tienen la obligación, de acuerdo con lo acordado en sus pactos con el Secretario General, de apoyar Umoja según sea necesario, y en líneas generales todas las partes han prestado ese apoyo.

15. La Junta también señaló que el equipo de gestión del proyecto había tratado de que los responsables de los procesos administrativos garantizaran que estos estaban listos para comenzar a funcionar y se había centrado en la capacitación técnica de SAP sobre varios componentes, lo que sería crucial para que los consultores transfirieran sus conocimientos al personal del proyecto.

16. Si bien aprecia que el desarrollo de Umoja se dirija desde arriba, la Junta considera que el Comité de Gestión y el Comité Directivo deben seguir siendo los principales responsables de orientar la implementación de Umoja.

B. Gestión de la obtención de beneficios

Antecedentes

17. En su resolución [71/272](#), la Asamblea General observó que el proyecto Umoja representaba una de las iniciativas de transformación institucional mayores y de costo más elevado emprendidas por la Organización, y solicitó al Secretario General que le presentara en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones un estudio de viabilidad actualizado del proyecto Umoja, incluido un análisis de los costos y beneficios directos e indirectos, teniendo en cuenta todas las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores y la Comisión Consultiva.

18. La Asamblea General observó también que se habían hecho avances insuficientes en la elaboración de un plan de obtención de beneficios y solicitó al Secretario General que acelerara la formulación de ese plan, teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores, y que informara al respecto en su siguiente informe sobre la marcha del proyecto. Además, solicitó al Secretario General que, en la elaboración de planes de obtención de beneficios ajustados a la realidad de las entidades de ejecución, utilizara una metodología común y proporcionara detalles sobre los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, y que la informara al respecto en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones.

19. En su informe conexo ([A/72/7/Add.31](#)), la Comisión Consultiva declaró que era necesario establecer un registro claro y transparente sobre la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja, incluidos sus efectos en la dotación de personal y las necesidades de recursos para las distintas oficinas y departamentos. La Comisión consideró que la continua falta de progresos en la elaboración de planes de obtención de beneficios había dado lugar a una falta de claridad respecto de los beneficios de Umoja en las propuestas presupuestarias presentadas, así como entre las entidades de ejecución responsables de la obtención de esos beneficios. Además, la Comisión indicó que tenía la intención de solicitar a la Junta de Auditores que realizara un ejercicio de verificación detallada con miras a comprobar si realmente existían beneficios cuantificables relacionados con Umoja.

20. En su resolución [72/262](#), la Asamblea General observó que se habían hecho avances insuficientes en la elaboración de un plan de obtención de beneficios y destacó la necesidad de establecer un registro claro y transparente sobre la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja. Además, la Asamblea lamentó que la Secretaría no hubiera proporcionado suficiente información para cuantificar el aumento de la eficiencia y los beneficios relacionados con la implantación de Umoja y solicitó a la Comisión Consultiva que pidiera a la Junta que llevara a cabo una verificación detallada a fin de validar una declaración de beneficios cuantificables relacionados con la implantación de Umoja, y que informara al respecto en su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto.

Beneficios cualitativos

21. En el noveno informe del Secretario General ([A/72/397](#)) se señalaron nueve esferas, clasificadas por pilares funcionales, que habían experimentado mejoras cualitativas. La Junta señala que la gestión de procesos de principio a fin es un cambio considerable desencadenado por Umoja.

22. La Junta es consciente de que la estabilización de la Ampliación 1 y la implantación de la Ampliación 2 generarán probablemente más oportunidades de obtener beneficios cualitativos.

Progresos realizados por la Secretaría en la estimación de los beneficios cuantitativos

23. En su primer informe anual sobre la marcha del proyecto (A/64/380), el Secretario General presentó una estimación de los beneficios cuantitativos que Umoja podía generar en relación con cinco componentes —recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo, cadena de suministro/adquisiciones/logística y tecnología y gestión de datos— a resultas de redefinir los procesos administrativos, mejorar la calidad y la disponibilidad de la información, reducir las tareas manuales y potenciar las aptitudes del personal. El Secretario General describió la metodología de arriba abajo utilizada para estimar los beneficios que podían obtenerse y mencionó algunos factores de éxito clave que debían existir y mantenerse; esas estimaciones se habían basado en hipótesis que se validarían con el paso del tiempo y se habían apoyado en datos de referencia incompletos debido a las limitaciones de los sistemas de información existentes y las diferencias considerables entre los distintos modelos de funcionamiento utilizados por las entidades de la Secretaría.

24. Aunque desde entonces se ha avanzado poco en ese sentido, en julio de 2016 la Contralora pidió a todos los responsables de procesos (jefes del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General y la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno) que proporcionaran aportaciones sobre una estrategia en tres vertientes, a saber: a) beneficios cualitativos, b) el cálculo del rendimiento de la inversión a más largo plazo y c) beneficios cuantitativos, que se basarían en los principales procesos afectados por Umoja en cada una de las principales esferas de los procesos. Ello constituyó un primer paso en la aplicación de un enfoque “de abajo arriba” a la obtención de beneficios.

25. En el octavo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/71/390), siguiendo la recomendación formulada por la Junta en sus informes anteriores (A/70/158 y A/71/180), se revisaron los objetivos ligados a los beneficios sobre la base de un enfoque de abajo arriba adoptado por los responsables de los procesos en sus respectivas esferas a partir de la experiencia adquirida tras la implantación de los Fundamentos y la Ampliación 1. La cuantificación se basó en diferentes criterios para cada ámbito del proceso, según procediera, y posteriormente los objetivos se distribuyeron entre las entidades institucionales.

26. El cálculo actualizado de los beneficios figura en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) y se reproduce en el cuadro 1.

Cuadro 1 Beneficios cuantitativos de Umoja

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| <i>Presupuesto ordinario</i> | <i>Monto</i> | <i>Mantenimiento de la paz</i> | <i>Monto</i> |
|------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------|
| 2014-2015 | 2,3 | 2013-2016 ^a | 21,9 |
| 2016-2017 | 47,7 | 2016/17 | 18,5 |
| | | 2017/18 | 4,7 ^b |

| <i>Presupuesto ordinario</i> | <i>Monto</i> | <i>Mantenimiento de la paz</i> | <i>Monto</i> |
|--|-------------------|--------------------------------|--------------|
| 2018-2019 | 27,8 ^c | 2018/19 | 33,0 |
| | | 2019/20 | 9,6 |
| 2020-2021 | 7,2 | 2020/21 | 26,4 |
| Total | 85,0 | Total | 114,1 |
| Beneficio anualizado | 42,5 | | 114,1 |
| Beneficios máximos, anualizados y recurrentes, que se habrán obtenido para 2021 | | | 156,6 |
| Beneficios acumulados que se habrán obtenido para 2021^d | | | 671,2 |

Fuente: A/72/397, cuadro 3.

^a Incluye los ejercicios 2013/14, 2014/15 y 2015/16 y refleja las ganancias en eficiencia, por valor de 20,2 millones de dólares, logradas por las misiones de mantenimiento de la paz gracias al uso de Umoja como plataforma para simplificar los procesos.

^b En el momento de la publicación del proyecto de presupuesto para 2017/18 de los componentes individuales de mantenimiento de la paz se determinaron unos beneficios totales de 4,7 millones de dólares. En el décimo informe sobre la marcha del proyecto se proporcionará una cifra actualizada.

^c Sobre la base del proceso de formulación del presupuesto, en el que los departamentos y oficinas convirtieron las ganancias en eficiencia estimadas en consecuencias presupuestarias, se determinó una reducción total de 64,3 millones de dólares en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, que incluía otras eficiencias facilitadas por Umoja, pero que no se podían atribuir exclusivamente a Umoja.

^d En el cómputo de los beneficios acumulados, los beneficios recurrentes desde 2013 se han agregado por bienios para el presupuesto ordinario y por años para las operaciones de mantenimiento de la paz.

27. La Junta celebró consultas con los responsables de los procesos a fin de entender el criterio general utilizado para calcular los beneficios cuantificables que figuran en el noveno informe sobre la marcha del proyecto (A/72/397). Se la informó de que los beneficios cuantitativos correspondientes a los presupuestos ordinarios de diferentes bienios y los presupuestos de mantenimiento de la paz de diferentes años, que figuraban en el noveno informe sobre la marcha del proyecto, se habían dividido en cinco pilares: recursos humanos, finanzas, servicios centrales de apoyo (viajes y adquisiciones), gestión de la cadena de suministro y tecnología de la información y gestión de datos.

28. Los beneficios (que se obtendrán en ejercicios futuros) correspondientes al presupuesto ordinario y los presupuestos de mantenimiento de la paz figuran, por pilar, en los cuadros 2 y 3.

Cuadro 2

Beneficios relativos al presupuesto ordinario, por pilar

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| <i>Ejercicio económico</i> | <i>Servicios centrales de apoyo</i> | <i>Finanzas</i> | <i>Recursos humanos</i> | <i>Gestión de la cadena de suministro</i> | <i>TIC</i> | <i>Otros/ varios</i> | <i>Total</i> |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|------------|----------------------|--------------|
| 2014-2015 | – | 2,3 | – | – | – | – | 2,3 |
| 2016-2017 | 11,9 | 2,5 | 3,5 | – | 6,1 | 23,7 ^a | 47,7 |

| <i>Ejercicio económico</i> | <i>Servicios centrales de apoyo</i> | <i>Finanzas</i> | <i>Recursos humanos</i> | <i>Gestión de la cadena de suministro</i> | <i>TIC</i> | <i>Otros/ varios</i> | <i>Total</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|-------------|----------------------|--------------|
| 2018-2019 | 8,0 | 2,4 | 8,7 | 1,5 | 7,2 | – | 27,8 |
| 2020-2021 | – | 1,3 | – | 5,9 | – | – | 7,2 |
| Subtotal presupuesto ordinario | 19,9 | 8,5 | 12,2 | 7,4 | 13,3 | 23,7 | 85,0 |

Beneficio anualizado de 42,5 millones de dólares hasta 2021

Fuente: Datos proporcionados por los responsables de los proyectos.

^a Monto calculado aplicando un enfoque de arriba abajo y teniendo en cuenta las consultas sobre los presupuestos.

Cuadro 3

Beneficios relativos al presupuesto de mantenimiento de la paz, por pilar

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| <i>Ejercicio económico</i> | <i>Servicios centrales de apoyo</i> | <i>Finanzas</i> | <i>Recursos humanos</i> | <i>Gestión de la cadena de suministro</i> | <i>TIC</i> | <i>Total</i> |
|--|-------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|-------------|--------------------------|
| 2013/14 | 0,2 | 1,5 | – | – | – | 1,7 |
| 2014/15 | 0,3 | 3,5 | 4,2 | 0,2 | – | 8,2 |
| 2015/16 | 0,1 | 5,8 | 5,5 | – | 0,5 | 11,9 |
| 2016/17 | 0,1 | 0,7 | 16,4 | 0,7 | 0,6 | 18,5 |
| 2017/18 | 0,2 | 2,1 | 1,3 | 0,7 | 0,4 | 4,7 |
| 2018/19 | 22,3 | 0,8 | 0,7 | – | 9,2 | 33,0 |
| 2019/20 | – | 0,8 | – | 8,8 | – | 9,6 |
| 2020/21 | – | – | – | 26,4 | – | 26,4 |
| Subtotal presupuesto de mantenimiento de la paz | 23,2 | 15,2 | 28,1 | 36,8 | 10,7 | 114,0^a |

Fuente: Datos proporcionados por los responsables de los proyectos.

^a Debido al redondeo existe una pequeña diferencia con respecto a la cifra que figura en el noveno informe (114,1 millones de dólares).

29. A fin de validar la declaración de beneficios cuantificables relacionados con Umoja con datos por pilar, la Junta solicitó información y documentación a todos los responsables de procesos de Umoja (jefes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias y la División de Apoyo Logístico del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno), que eran los encargados de la declaración de beneficios relacionada con sus procesos.

Determinación de procesos administrativos relacionados con la obtención de beneficios

30. La Junta señaló que los responsables de los procesos de finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y servicios centrales de apoyo habían determinado diversos procesos que generaban beneficios cuantitativos gracias a

Umoja. Esos procesos contribuían generando reducciones de los gastos tanto relacionados como no relacionados con puestos. Las eficiencias logradas como beneficios no relacionados con puestos, por ejemplo la tramitación eficiente de las reclamaciones del personal, se computaron como equivalentes a tiempo completo y se valoraron tomando como base el costo estándar de los recursos. La Junta observó que la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General había llevado a cabo una labor de coordinación y consultas con otros responsables de los procesos de Umoja y que las cifras finales de los beneficios se habían calculado teniendo en cuenta las aportaciones de los responsables de los procesos. La Junta aprecia los esfuerzos realizados por los responsables de los procesos para determinar procesos administrativos y sentar las bases para calcular los beneficios obtenidos año tras año.

31. Las estimaciones de los beneficios obtenidos a raíz de la reducción de puestos fueron auditadas y se consideró que eran adecuadas. No obstante, en el caso de los beneficios no relacionados con puestos, la Junta constató que en los siguientes dos casos era difícil inferir la validez de las estimaciones de los beneficios cuantitativos:

a) En el componente de la cadena de suministro, se preveía obtener beneficios gracias a la mejora de la capacidad de planificación y gestión del inventario y de la oferta y demanda, lo que se lograría con la implantación de la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro, incluida en la Ampliación 2. Se informó a la Junta de que, como en el momento en que se calcularon los beneficios en 2017 aún no estaba lista la arquitectura de la solución para la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno decidió suponer que el total de beneficios ascendía a 44,2 millones de dólares, cifra que fue calculada aplicando un enfoque de arriba abajo, sin documentación ni datos que la sustenten, y se sitúa en el extremo superior del rango de beneficios producido para el estudio de viabilidad de Umoja en 2010;

b) En el presupuesto de mantenimiento de la paz para el ejercicio 2018/19 se preveía un monto de 33 millones de dólares en concepto de beneficios cuantitativos, según figura en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397). No obstante, la suma de los beneficios de todos los pilares del presupuesto de mantenimiento de la paz para 2018/19 ascendía a 23,56 millones, y no a 33 millones. La administración informó a la Junta de que los 9,2 millones de dólares de diferencia correspondían a beneficios resultantes del componente de TI, lo que se basaba en la hipótesis de que los beneficios relacionados con el desmantelamiento de aplicaciones se obtendrían principalmente en 2018/19. Sin embargo, la Junta no pudo encontrar ninguna base documentada para esa cifra de 9,2 millones de dólares correspondiente al componente de TI del presupuesto de mantenimiento de la paz para 2018/19.

32. Se informó a la Junta de que, en el momento de tramitar las propuestas presupuestarias de mantenimiento de la paz para el ejercicio económico 2018/19 (en marzo de 2018), la mayoría de las misiones no habían determinado beneficios de Umoja. Por tanto, a la Junta le preocupa que existan pocas garantías con respecto a los beneficios que las misiones de mantenimiento de la paz obtendrán de Umoja en 2018/19.

Documentación de las cifras de los beneficios

33. A fin de validar el monto declarado de los beneficios, la Junta comprobó varias cifras de diferentes ejercicios fiscales y las comparó con las cifras incluidas en la hoja de cálculos detallados mantenida por la Secretaría. La Junta observó que existía un gran margen de mejora en cuanto al mantenimiento de documentación y a la conservación de la memoria institucional en todo el proceso de obtención de

beneficios. En la hoja de cálculo se incluían muchas hipótesis de diferentes procesos sin aportar documentación justificativa adecuada, lo que creaba dificultades para verificar las cifras de los beneficios cuantitativos. La Junta considera que es importante documentar claramente las hipótesis en que se basan los cálculos de los beneficios porque es posible que haya que volver a examinarlos en el futuro para asegurar que sigan siendo válidos o para actualizar las cifras de los beneficios cuantitativos cuando, tras la implementación de la Ampliación 2, se determinen otros procesos que generen beneficios. Dado que esas cifras se comunicaron a los Estados Miembros y probablemente conformarán la base para fijar las metas relativas a las repercusiones presupuestarias, es necesario solventar con carácter prioritario la ausencia de documentación adecuada y de memoria institucional del proceso de cálculo.

Recursos destinados a gestionar el proceso de obtención de beneficios

34. La Junta también señaló que no había continuidad en la asignación de recursos para hacer un seguimiento del proceso de obtención de beneficios. En el bienio 2016-2017, la labor de coordinación relacionada con la adición de los beneficios cuantitativos, comunicados por los responsables de los procesos de Umoja de acuerdo con un enfoque de abajo arriba, fue desempeñada por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General. No obstante, no estaba claro qué dependencia orgánica debía hacer un seguimiento de la obtención de beneficios de Umoja en el futuro. La Oficina informó a la Junta de que la labor de coordinación realizada para sumar las cifras de los beneficios cuantitativos que figuraban en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto había sido una actividad puntual, ya que la Oficina no era la principal responsable del proceso de obtención de beneficios, sino una de las responsables de los procesos del pilar de finanzas. En consecuencia, la Junta señaló que era importante nombrar un responsable principal del proceso y dividir claramente las responsabilidades con respecto al proceso de obtención de beneficios entre el responsable principal del proceso y los responsables de los procesos de Umoja de los distintos pilares funcionales.

Plan de obtención de beneficios

35. De acuerdo con una nota de investigación de Gartner¹, muchas organizaciones han tenido dificultades para obtener valor de las inversiones en la planificación de los recursos institucionales. Las estrategias de planificación de los recursos institucionales brindan la oportunidad de generar mejores beneficios y resultados administrativos siempre que los responsables de ellas trabajen con las partes interesadas de las instituciones y mantengan su atención centrada en la obtención de beneficios a lo largo del ciclo vital del sistema de planificación de los recursos institucionales. Muchas organizaciones no definen resultados administrativos ni hacen un seguimiento de ellos, y tampoco sacan beneficio de su inversión en la planificación de los recursos institucionales. Con frecuencia, el valor no se cuantifica de manera sistemática, se comienza a cuantificarlo demasiado tarde o no se cuantifica de manera sostenida.

36. Tras definir, organizar y estructurar los beneficios, lo primero que hay que hacer es diseñar el plan de obtención de beneficios, que debería incluir las medidas de gestión necesarias para mantenerlo y ejecutarlo. Ese plan, que suele ser un resumen de los principales hitos, contiene una descripción detallada de todos los beneficios mencionados en él (perfil del beneficio). El plan ayuda a lograr que todos los beneficios previstos se consigan de manera efectiva y se gestionen activamente. Al

¹ Carol Hardcastle y Denise Ganly, “ERP benefits realization: chasing the pot of gold”, nota de investigación de Gartner G00278365 (2015) (puede consultarse en www.gartner.com/doc/3081919/erp-benefits-realization--chasing).

ser un instrumento de administración para supervisar, controlar y gestionar los beneficios actuales, el plan comprende actividades fundamentales como la cuantificación, la evaluación, la tramitación, la presentación de informes y la implementación a fin de agrupar todos los beneficios en un único conjunto global. El plan actúa como fuente centralizada de información para ayudar a hacer un seguimiento de las tareas por hacer y gestionar el logro de los beneficios. Los responsables de los beneficios utilizan esta información para analizar y evaluar adecuadamente los beneficios obtenidos comparándolos con los objetivos y requisitos iniciales del proyecto.

37. La Junta observó que, aunque existía un calendario indicativo de la obtención de beneficios, no se disponía de un plan documentado de obtención de beneficios que ayudara a la Secretaría a establecer un registro claro y transparente de la obtención de beneficios cualitativos y cuantitativos de Umoja. La Asamblea General también puso de manifiesto esta cuestión en su resolución [72/262](#).

38. **La Junta recomienda que:**

a) **La administración elabore un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se haga hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios;**

b) **La administración mantenga documentación adecuada que respalde el cómputo de las cifras de los beneficios cuantitativos;**

c) **La administración designe a una división o dependencia que actúe como coordinadora y principal responsable del proceso de obtención de beneficios, que se encargará de i) supervisar el proceso de obtención de beneficios, ii) dialogar con las partes interesadas de las diversas dependencias y divisiones y iii) realizar una labor de seguimiento continuo.**

C. Costo total

39. El costo total es un cálculo exhaustivo de los gastos interinstitucionales en tecnología de la información (TI) o de otra índole a lo largo del tiempo. En el caso de la TI, el costo total abarca la adquisición, la gestión y el soporte de equipos y programas informáticos, las comunicaciones, los gastos relacionados con los usuarios finales y el costo de oportunidad por tiempo de inactividad, capacitación y otras pérdidas de productividad. La necesidad de calcular el costo total radica en que el precio de compra no es un buen indicador del costo a largo plazo. Esto resulta especialmente pertinente para la implementación de un sistema de planificación de los recursos institucionales, en el que los gastos posteriores, como los relativos a las licencias de programas informáticos, la implementación, la capacitación, el soporte y el mantenimiento son sustanciales. Con el costo total se intenta reunir todas las categorías de costos en una sola cifra que sirva para tomar decisiones.

40. Como se mencionó en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)), el análisis del costo total no constituye un análisis completo de la relación costo-beneficio, pues solo considera el costo del sistema de planificación de los recursos institucionales, sino que es parte de un análisis de viabilidad más amplio.

41. En su sexto informe ([A/72/157](#)), la Junta indicó que el equipo del proyecto Umoja todavía no había calculado el costo total. La Junta observó que, si bien los costos directos se pudieron cuantificar fácilmente, había sido difícil cuantificar los indirectos, ya que no se habían llevado planillas de horarios del personal de la Secretaría, por lo cual era especialmente difícil calcular el tiempo del personal que se

dedicaba únicamente a tiempo parcial a esas actividades. La Junta señaló que el equipo de Umoja ha estado tratando de estimar ese costo retroactivamente sobre la base de hipótesis razonables.

42. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto se indicaba el costo total de Umoja presuponiendo una vida útil de 15 años (hasta 2030), como se indica en el cuadro 4.

Cuadro 4

Costo total del sistema de planificación de los recursos institucionales

(En dólares de los Estados Unidos)

| <i>Categoría de gastos</i> | <i>Período</i> | <i>Monto</i> |
|---------------------------------------|------------------|----------------------|
| Directos (Umoja) | 2008-2019 | 543 741 600 |
| Indirectos | 2013-2017 | 100 471 729 |
| | 2018-2019 | 32 000 000 |
| Capacitación (tiempo de los usuarios) | 2013-2017 | 64 331 944 |
| | 2018-2019 | 15 000 000 |
| Mantenimiento durante 15 años | 2016-2019 | 118 600 000 |
| | 2020-2030 | 528 000 000 |
| Total | 2008-2030 | 1 402 145 273 |

Fuente: A/72/397, cuadro 6.

43. La Junta observó que la estimación del costo total realizada por la administración era razonable, aunque todavía podía mejorarse, como se indica a continuación.

Costos directos

44. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), se estimaba un costo directo de 543.741.600 dólares a lo largo de la ejecución del proyecto, valor que, según la Junta observó, se había calculado dando por supuesto que la ejecución del proyecto en todos los aspectos (funcionalidad completa y actividades posteriores a la implementación, incluida la estabilización) se completaría a más tardar en diciembre de 2019. La administración informó a la Junta de que existían planes para racionalizar Umoja tras su implementación total, según los cuales las funciones técnicas se transferirían a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y las no técnicas, a los responsables de procesos institucionales. La oficina de Umoja integrada se encargará en lo sucesivo de actividades tales como las mejoras continuas. En lo que respecta a si el costo de la oficina de Umoja integrada estaba incluido en el cálculo del costo total, la administración informó a la Junta de que dicho costo se había incluido en las cifras anuales en concepto de mantenimiento (48 millones de dólares a partir de 2020). La administración informó a la Junta de que el costo estimado de mantenimiento en 2019 era de aproximadamente 32 millones de dólares, mientras que se estimaba que el saldo restante (unos 16 millones de dólares) correspondía al costo anual aproximado de la oficina de Umoja integrada después de 2019. La administración también informó a la Junta de que los costos directos en el futuro, estimados en 16 de millones de dólares, era razonable, ya que la tendencia actual a la reducción de personal haría posible que los gastos de personal, contratistas y consultores se ciñeran a esa cifra. En lo que respecta a las mejoras continuas, se esperaba que tendrían que gestionarse con los

recursos disponibles, especialmente teniendo en cuenta que la capacidad del equipo sería mayor cuando no estuvieran implantando funcionalidades nuevas.

Costos indirectos

45. Los costos indirectos se refieren a los gastos soportados por los departamentos para facilitar la disponibilidad operacional, que incluyen actividades como la limpieza y el enriquecimiento de los datos, las pruebas de los usuarios y la coordinación de la implantación. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), la administración había estimado los costos indirectos en 100.471.729 dólares para el período 2013-2017, lo que incluía los gastos del personal encargado de la implantación de Umoja, pero no los del personal que trabajaba directamente en la oficina de Umoja.

46. La Junta aprecia los esfuerzos realizados por la administración para determinar el personal que participó en una actividad tras su finalización. Se estimaron los costos indirectos basándose en los costos estándar aplicados al personal en función de sus funciones en la implantación, de modo que a cada función se le asignaba una categoría o nivel indicativos y los meses-persona representativos equivalentes a tiempo completo para la cantidad estimada de tiempo dedicado a la implantación. También se proporcionó a la Junta la lista del personal que participó en la implantación de Umoja y la cifra de costos indirectos hasta 2017.

47. La Junta revisó los cálculos y opinó que la cifra de costos indirectos hasta 2017 que se mencionaba en el noveno informe sobre la marcha del proyecto se correspondía en líneas generales con las estimaciones de gastos de los recursos utilizados en las implantaciones.

48. La Junta opina que es probable que las mejoras continuas que se llevarán a cabo a partir de 2019 acarreen más costos indirectos; la administración informó a la Junta de que no los había incluido en el informe en vista de la dificultad para estimarlos con precisión.

Gastos de capacitación

49. La Junta observó que la administración había automatizado el cálculo de los gastos de capacitación en función de los detalles disponibles sobre la capacitación. Asimismo, la Junta observó que los gastos de capacitación se basaban en determinadas hipótesis porque no se disponía de datos fiables en materia de capacitación de los ejercicios anteriores y, por consiguiente, la estimación de esos gastos se basaba en las hipótesis formuladas para el escenario probable. En particular:

a) El modelo reflejaba el gasto de capacitación únicamente de aquellos alumnos que habían completado el curso, según los datos sobre el estado de inscripción de Inspira. Existía la posibilidad de que algunos participantes hubieran asistido al curso y no lo hubieran marcado en el sistema como “completado”. La administración respondió que la inclusión de todos los casos en la estimación habría tenido como efecto una inflación enorme de las cifras y una mayor propensión a errores;

b) El modelo reflejaba el gasto de capacitación solo una vez, incluso si el participante había asistido al mismo curso en varias ocasiones. Aunque los datos de Inspira mostraban casos de participantes que habían asistido varias veces al mismo curso, la administración señaló que lo más probable era que la existencia de múltiples registros en la base de datos indicara errores en los datos y no que los participantes hubieran asistido a un curso en repetidas ocasiones;

c) Asimismo, la Junta observó que en los gastos de capacitación no se habían incluido el costo de las instalaciones, los gastos de viaje de participantes e instructores ni los gastos de personal correspondientes a los instructores. La administración respondió que esas partidas no serían importantes y que no estaban justificados los esfuerzos necesarios para recabar esos datos;

d) La Junta también observó que los gastos de capacitación a partir de 2020 no se habían incluido en el cálculo del costo total.

50. La administración respondió que los modelos analíticos y la credibilidad de los cálculos dependían de la calidad y la precisión de los datos utilizados. La administración informó a la Junta de que la causa fundamental de las posibles imprecisiones en el modelo de estimación de los gastos de capacitación radicaba en la calidad de los datos de Inspira, problema que debía solucionarse para estimar mejor los gastos de capacitación.

Gastos de mantenimiento

51. El noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) indicaba que los gastos de mantenimiento de Umoja serían de 118.600.000 dólares para el período comprendido entre 2016 y 2019. Se estimaba que los gastos anuales de mantenimiento de Umoja serían de 48 millones de dólares a partir de 2020, lo que comprendía 32 millones de dólares para actividades de mantenimiento y 16 millones de dólares para cubrir la integración posterior a la implementación por la oficina del proyecto Umoja. La cifra de 48 millones de dólares se basa en los costos anuales de mantenimiento previstos en el informe del Secretario General sobre el estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas. No obstante, la Junta opina que es probable que esa estimación cambie dado que probablemente será necesario adquirir nuevas licencias de programas informáticos en vista del aumento del uso en el futuro. La administración informó a la Junta de que actualmente carecía de datos para estimar esos costos y convino en realizar un examen general a fin de asegurarse de que hubiera suficientes licencias para todas las funcionalidades nuevas.

III. Controles de aplicación y problemas relacionados con la calidad de los datos

A. Controles de aplicación

52. Los controles de aplicación son aquellos que controlan las funciones de entrada, procesamiento y salida en un sistema de TI. Se subdividen en a) controles de entrada, b) controles de procesamiento y c) controles de salida. Los controles de entrada se utilizan principalmente para comprobar la integridad de los datos introducidos en una aplicación institucional, tanto si fueron introducidos directamente por el personal como remotamente por un asociado institucional o mediante una interfaz o aplicación web. Los controles de procesamiento proporcionan un método automatizado para comprobar que el procesamiento sea completo y preciso y esté autorizado. Los controles de salida comparan los resultados de salida con los deseados cotejando los datos de salida y de entrada.

53. La Junta evaluó algunos controles de aplicación integrados en los módulos implementados de Umoja, que se seleccionaron teniendo en cuenta los aspectos que presentaban problemas y riesgos detectados en diversas solicitudes de servicios cursadas por usuarios de Umoja.

Licencia de enfermedad sin certificado médico

54. Con arreglo a la regla 6.2 c) del Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, los funcionarios que por enfermedad o lesión se vean imposibilitados para realizar su labor podrán tomar una licencia de enfermedad no certificada de hasta siete días laborables en el ciclo anual que comienza el 1 de abril de cada año o en cualquier otra fecha que determine el Secretario General para cada lugar de destino.

55. La Junta analizó los informes de recursos humanos en Umoja para el período comprendido entre el 1 de abril de 2017 y el 5 de marzo de 2018 sobre las licencias de enfermedad sin certificado médico. Con arreglo al análisis de los datos de Umoja, la Junta observó que 168 funcionarios superaron el límite normal de siete días de licencia de enfermedad sin certificado médico en el período comprendido entre el 1 de abril de 2017 y el 5 de marzo de 2018.

56. La administración explicó que en diciembre de 2017 se detectó un defecto en los cálculos de las licencias que hacía que la licencia de enfermedad sin certificado médico no se dedujera correctamente del cupo. El defecto se solucionó y se implementó una medida correctiva en el entorno de producción el 30 de enero de 2018, después de lo cual se corrigió el problema y se aplicó debidamente el límite de siete días. También se indicó que había una limpieza pendiente que era necesaria para solucionar los casos señalados en la auditoría, en los que, debido al defecto, se permitía superar el límite de siete días. Asimismo, se informó a la Junta de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estaba trabajando con el equipo de Umoja a fin de preparar el plan de limpieza de esos casos. La Junta opina que puede que no sea posible certificar los saldos de licencias de Umoja hasta que se complete la limpieza. La administración indicó que la certificación anual de la asistencia se activaría el 1 de julio de 2018, fecha para la cual se preveía que las actividades de limpieza ya estarían terminadas.

57. La Junta recomienda que la administración complete la actividad de limpieza antes de que comience la certificación anual de la asistencia.

58. Asimismo, la Junta recomienda que la administración verifique la precisión de la medida correctora implementada en el entorno de producción a fin de asegurarse de que el sistema Umoja no permita que se supere el límite de días de licencia de enfermedad sin certificado médico que un funcionario puede utilizar en un año.

Saldos negativos en diferentes categorías de licencia

59. La Junta analizó los informes más recientes de Umoja sobre las ausencias del personal de Nueva York y detectó 147 casos de saldos negativos, al 5 de marzo de 2018, en tipos de licencia que no deberían haberlos tenido. En el cuadro 5 se resumen los casos de saldos negativos, por tipo de licencia.

Cuadro 5
Casos con saldos de licencias negativos

| <i>Tipo de licencia</i> | <i>Número de casos con saldos de licencia negativos</i> |
|---|---|
| Tiempo libre compensatorio | 46 |
| Horario comprimido con días laborables libres | 1 |
| Licencia de paternidad | 1 |
| Licencia de enfermedad con sueldo completo | 7 |
| Licencia de enfermedad sin certificado médico | 92 |
| Total | 147 |

Fuente: Análisis de auditoría de los datos de Umoja.

60. La administración respondió lo siguiente:

a) Era necesario investigar más la causa de los saldos negativos en los casos del tiempo libre compensatorio;

b) En el único caso relativo al horario comprimido con días laborables libres, se indicó que esto sucedía porque existían dos límites diferentes para tipos similares de licencia, que se deberían fusionar en Umoja;

c) En el caso de la licencia de paternidad, se indicó que había que investigar más el caso notificado;

d) En los casos de licencia de enfermedad con sueldo completo, se indicó que existían varios registros de licencia, lo cual no debería haber ocurrido. Debido a ello, aparecían saldos negativos en el informe a raíz de las vinculaciones con las licencias incorrectas. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos investigaría la causa de estos errores y adoptaría medidas correctoras y, en la medida de lo posible, evitaría la superposición de licencias en lo sucesivo;

e) En el caso de los saldos negativos de licencia de enfermedad sin certificado médico, se indicó que la posibilidad de que apareciera un saldo negativo se había solucionado mediante la gestión de cambios en Umoja en enero de 2018;

f) También se informó a la Junta de que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos estaba inculcando al personal de recursos humanos la necesidad de vigilar de manera habitual diversos elementos relativos a las licencias, entre ellos, los saldos de las diferentes categorías de licencia.

61. La Junta recomienda que la administración analice los saldos negativos detectados por la Junta para cada tipo de licencia y rectifique el módulo de gestión del capital humano de Umoja mediante solicitudes de cambio, según proceda.

Documentos preliminares pendientes en Umoja

62. SAP se basa en el “principio del documento”, es decir, crea un documento para cada transacción institucional en el sistema. El documento es el resultado de hacer un asiento contable en SAP y sirve de vínculo entre diversas operaciones institucionales.

63. Los documentos preliminares pueden representar a) transacciones que carecen de la información necesaria para finalizarse o b) transacciones que deberían eliminarse como parte del proceso de limpieza. Como explica la guía práctica sobre la revisión de los documentos preliminares, una de las primeras actividades en el proceso de cierre

en Umoja es confirmar que se haya completado la revisión de los documentos preliminares, con el objetivo de garantizar que no quede ninguno pendiente antes del cierre del ejercicio económico. A ese respecto, la Junta observó que, al 5 de marzo de 2018, había pendientes 1.185 documentos relacionados con ejercicios anteriores. Asimismo, la Junta observó que en ocasiones anteriores se habían utilizado identificaciones de emergencia² para resolver problemas ocasionados por documentos preliminares.

64. A modo de respuesta, la administración indicó que la responsabilidad de gestionar los documentos preliminares recaía en las oficinas de contabilidad y que los documentos preliminares se controlaban en el sistema por el hecho de que no se podían finalizar ni registrar en libros sin la aprobación de un validador funcional. También se informó a la Junta de que la Dependencia de Garantía y Supervisión en la División de Contaduría General de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General hacía el seguimiento de todos los documentos preliminares pendientes mediante sus consolas publicadas. La División de Contaduría General eliminaba periódicamente documentos preliminares como parte del cierre mensual de cuentas, con las siguientes excepciones: a) facturas logísticas (es decir, facturas MIR7 correspondientes a órdenes de compra); b) documentos de viaje de Field Support Suite (creados a través de una interfaz); y c) documentos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (creados a través de una interfaz).

65. Si bien la Junta aprecia que los documentos preliminares son habituales en cualquier sistema de planificación de los recursos institucionales, recomienda revisar constantemente los que estén pendientes para asegurarse de que las transacciones que deban ejecutarse no queden en espera.

66. La Junta recomienda que la administración revise los documentos preliminares correspondientes a ejercicios presupuestarios cerrados y vele por que se eliminen como parte del proceso de limpieza de datos.

B. Problemas relacionados con la calidad de los datos

67. Se considera que los datos son de gran calidad si son adecuados para utilizarlos en la función operacional, de toma de decisiones o de otro tipo que tengan destinada. Los datos de buena calidad son imprescindibles para lograr valor para la organización mediante la inteligencia institucional y el análisis de datos. La utilidad de un proyecto de planificación de los recursos institucionales para mejorar la adopción de decisiones y las previsiones depende de la calidad de los datos que utilice. En vista de lo anterior, la Junta hizo una prueba con las tablas de datos maestros relativas al material y el inventario, y sus observaciones al respecto son las siguientes:

a) Se informó a la Junta de que se asignaba a todos los registros de equipo creados un código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas, que servía para clasificar el grupo de materiales. La Junta observó que, en la tabla EQUI de Umoja, que contiene los detalles de todos los equipos, 30.500 artículos de un total de 927.970 carecían del código estándar de productos y servicios y 396 de ellos carecían también de número de material, lo que hacía imposible asignar el equipo al grupo de materiales utilizando dicho número. La Junta opina que la clasificación del equipo en tipos y grupos de materiales es importante para planificar el inventario;

² En el entorno SAP/de planificación de los recursos institucionales, una identificación de emergencia es una cuenta de usuario con privilegios especiales que se puede asignar temporalmente a una persona determinada para que realice operaciones de emergencia en el entorno de producción.

b) Asimismo, la Junta observó que en la tabla EQUI aparecían aproximadamente 25.000 equipos más que en otra tabla de Umoja (EQUZ), en la que se registra la información de tiempo y ubicación del equipo. La administración reconoció que se trataba de un error y que se había creado una solicitud de cambio para rectificarlo. La administración también informó a la Junta de que estaba trabajando para eliminar los registros redundantes una vez que se implementara la gestión de cambios.

c) MARA es una tabla SAP que almacena datos maestros de diversos tipos de material utilizados en la Organización. Cuando se crea un registro en la base de datos maestros sobre material, se examinan los materiales existentes para comprobar que el nuevo material difiera en forma, ajuste y función de los registros ya presentes a fin de evitar la duplicación de registros de tipo similar, que dificultaría la asignación de equipo nuevo y exigiría que se corrigieran los registros de la base de datos maestros. La Junta observó que había alrededor de 156.000 artículos en los registros de la base de datos maestros sobre material y 12 casos de datos maestros con número diferente en la base de datos, pero con la misma descripción. La Junta opina que es necesario racionalizar los registros de la base de datos maestros sobre material para eliminar los artículos similares, así como reforzar los controles para velar por que los materiales que se creen en dicha base de datos difieran de los ya presentes;

d) Al analizar los datos maestros sobre activos, la Junta observó 203 casos relativos a 5.032 activos con la misma descripción, pero clasificados en clases de activos diferentes. Por ejemplo, el activo “grupo electrógeno, 250 kVA” se encontró en la clase de activos 210 (equipo de oficina) y en la clase 530 (equipo pesado de ingeniería y construcción). Estos casos también podrían afectar a la presentación de información financiera, ya que distintas clases de activos tienen ciclos de vida y tasas de amortización diferentes. La administración informó a la Junta de que dichos casos podrían ser resultado de actividades de conversión de datos y, en algunos casos, de la creación manual de activos. Asimismo, la administración informó a la Junta de que los registros de la base de datos maestros sobre material se creaban mediante un proceso establecido que incluía varios niveles de comprobaciones y controles, e indicó que se estaba revisando, ajustando y perfeccionando dicha base de datos para que cumpliera los requisitos de la Ampliación 2 y la fase 2 de la gestión de la cadena de suministro.

68. Aunque acepta la respuesta de la administración, la Junta opina que es necesario revisar los datos maestros para garantizar su calidad, de forma que faciliten más la adopción de decisiones.

69. **La Junta recomienda que la administración se asegure de que todos los registros de equipo tengan asignado un número de material o un código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas.**

70. **Asimismo, la Junta recomienda que la administración revise los registros de la base de datos maestros sobre material y racionalice las entradas que contiene.**

71. **La Junta recomienda que se revisen las clases de activos para cerciorarse de que los equipos similares se clasifiquen en las mismas clases de activos.**

IV. Seguridad de la tecnología de la información

A. Concesión de derechos de acceso a los usuarios

72. La gestión del acceso de los usuarios a los sitios de Umoja ya implantados abarca la concesión de acceso a los nuevos funcionarios, la modificación del acceso

del personal existente y la desactivación de usuarios cuando se separan del servicio. El acceso de los usuarios comprende los derechos de acceso de los usuarios que están vinculados con la delegación de autoridad y los que no lo están. La concesión de derechos de acceso a los usuarios guarda relación con la determinación de la función o las funciones de un empleado en Umoja, la definición de los flujos de trabajo en el sistema y la concesión de funciones en Umoja.

73. Los controles de acceso de los usuarios son importantes porque el acceso no autorizado puede dar lugar a la distribución de datos e información confidenciales, a la pérdida de integridad de los datos o a la interrupción de las operaciones institucionales, con el resultado de que la Organización podría verse expuesta a riesgos operacionales y financieros. El uso de controles rígidos en este ámbito busca minimizar los riesgos identificando a cada usuario de manera exclusiva y estableciendo controles de acceso uniformes que permitan informar y adoptar las medidas necesarias para resolver el problema del acceso no autorizado.

74. Desde 2016 se ha accedido a Umoja mediante un proceso de identificación única que se rige principalmente por el documento interno de la Secretaría sobre el procedimiento técnico de TIC relativo al control de acceso para la Secretaría de las Naciones Unidas, aprobado por la Oficial Principal de Tecnología de la Información en febrero de 2014. En ese documento se describe la política de control de acceso y los procedimientos conexos para la Secretaría de las Naciones Unidas y se definen los requisitos comunes mínimos para controlar el acceso a todos los sistemas de TIC. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones suministra las identificaciones de los usuarios (denominadas identificaciones de Unite), las cuales sirven para acceder a las diversas aplicaciones que se utilizan en la Secretaría, en particular Umoja.

75. La base de usuarios de Umoja tenía más de 54.120 usuarios al 18 de febrero de 2018, los cuales accedían al sistema desde aproximadamente 400 emplazamientos en todo el mundo. La concesión de acceso a Umoja se gestiona con una aplicación creada específicamente para conceder derechos de acceso a los usuarios. Cada usuario cuenta con una función institucional en el flujo de trabajo real. Las funciones institucionales se asignan en Umoja por medio de funciones técnicas, que tienen asignados privilegios y restricciones. Es importante que solamente accedan al sistema Umoja los usuarios autorizados, y el nivel de acceso debería concederse en función del principio de la “necesidad de conocer” y de las funciones atribuidas a su cargo.

76. Las funciones institucionales y las autorizaciones que cada usuario necesita son determinadas por los oficiales de enlace de seguridad de Umoja en las oficinas de los usuarios finales, que a su vez son nombrados por los validadores funcionales de la entidad; estos oficiales coordinan todas las cuestiones de seguridad de Umoja en las oficinas de los usuarios finales y sirven de intermediarios entre los usuarios finales de Umoja en sus oficinas y el equipo de seguridad de Umoja en lo que respecta al registro, las funciones y la administración de usuarios. Cuando un usuario deja de necesitar acceso, el oficial aprobador que solicitó la creación de la cuenta debe notificarlo al servicio de asistencia pertinente o al encargado del sistema para que se deshabiliten la cuenta o las autorizaciones del usuario.

77. La Junta evaluó si se gestionaban bien las identidades digitales y los controles de acceso a fin de minimizar los riesgos de acceso no autorizado a activos de información importantes de Umoja.

Empleados separados del servicio con identificaciones de usuario activas

78. La Junta comparó la lista de usuarios de Umoja (al 18 de febrero de 2018) con los datos sobre usuarios separados del servicio de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (2016 y 2017) y los del sistema institucional de control de la identificación

(identificaciones de Unite activas al 13 de febrero de 2018) recibidos de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

79. Al 18 de febrero de 2018, había 2.996 cuentas de usuario desbloqueadas³ en Umoja que correspondían a funcionarios que se habían separado del servicio en 2016 y 2017, todas con fechas de vencimiento válidas de “31.12.9999” e identificaciones de Unite aún activas al 13 de febrero de 2018, lo que quería decir que esos usuarios podían acceder a Umoja mediante la identificación única de Unite. La Junta observó que, de entre esos 2.996 exfuncionarios con identificaciones de usuario activas, 1.105 habían accedido a Umoja después de haberse separado del servicio, 236 lo habían hecho más de 90 días después de la separación y otros 19 después de más de un año.

80. La administración era de la opinión de que los funcionarios separados del servicio necesitaban acceder a la funcionalidad de autoservicio para empleados varios meses después de la separación a fin de liquidar las prestaciones finales. No obstante, la Junta observó que no existía ninguna política al respecto. Un análisis más exhaustivo mostró que muchos de los funcionarios separados del servicio tenían más funciones que las de autoservicio para empleados. Había 290 exfuncionarios con identificaciones de usuario activas a los que se habían asignado funciones diferentes de las de autoservicio para empleados (1.344 funciones diferentes en los módulos de inteligencia institucional, recursos humanos, contabilidad financiera, gestión de fondos, asuntos técnicos, operaciones desde la recepción hasta la distribución, operaciones desde la contratación hasta la adquisición, servicio de atención a los usuarios e inmuebles), y 139 de ellos habían accedido a Umoja después de la separación del servicio.

81. La administración informó a la Junta de que la concesión de derechos de acceso a los usuarios en Umoja se había delegado en la comunidad institucional. Cada responsable de procesos designaba a un responsable de funciones, mientras que los validadores funcionales designaban a los oficiales de enlace de seguridad en cada entidad. Estos oficiales iniciaban o aprobaban la concesión y la suspensión de derechos de acceso en el entorno de producción de Umoja mediante la herramienta de concesión de derechos de acceso a los usuarios y la plataforma de gestión de identidades del sistema institucional de control de la identificación conexas. También debían iniciar la suspensión de dichos derechos cuando el usuario dejaba de estar autorizado para desempeñar la función. Asimismo, el equipo de Umoja, en colaboración con los coordinadores de los responsables de procesos, había realizado un examen e informó a la Junta de que, de los 139 casos detectados, 6 exfuncionarios habían sido contratados por divisiones de la Secretaría a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas, 6 estaban de nuevo empleados como contratistas o consultores particulares, 2 habían vuelto al servicio activo y 8 mantenían una relación activa como participantes en reuniones o consultores, aunque no eran de plantilla. No obstante, en la respuesta no se mencionaron los 2.996 usuarios desbloqueados en Umoja al 18 de febrero de 2018 que se habían separado del servicio en los años 2016 y 2017. Si bien la administración indicó que el hecho de que un funcionario se hubiera separado del servicio no era el único factor que determinaba sus derechos de acceso, convino en que se debía realizar un examen exhaustivo de todos los casos detectados a fin de determinar si su acceso se había autorizado inadecuadamente.

82. La Junta hace hincapié en la necesidad de mejorar la coordinación entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Tecnología de la Información

³ El equipo de gestión del acceso a Umoja puede restringir o permitir el acceso de un usuario a Umoja mediante el bloqueo o desbloqueo de la cuenta, respectivamente; los usuarios desbloqueados son aquellos a los que el equipo de Umoja ha concedido permiso de acceso.

y las Comunicaciones y la oficina del proyecto Umoja a fin de poder revisar de manera periódica y centralizada el acceso continuado de los empleados separados del servicio. Al mismo tiempo, es necesario que los oficiales de enlace de seguridad se informen y rindan cuentas para que entiendan mejor la necesidad de iniciar la desactivación de los funcionarios que se separan del servicio. La administración informó a la Junta de que los responsables de procesos estaban colaborando a fin de llevar a la práctica un procedimiento de desactivación del acceso a Umoja.

Exámenes periódicos de la gestión de acceso

83. En el párrafo 8.1 del documento interno de la Secretaría sobre el procedimiento técnico de TIC relativo al control de acceso para la Secretaría de las Naciones Unidas (ref. SEC.02.PROC) se indica que los responsables de la información examinarán los privilegios de acceso de las cuentas de usuario cada 12 meses para determinar si los derechos de acceso siguen siendo acordes a las funciones del usuario, mientras que las cuentas de usuario con privilegios de acceso se examinarán cada 6 meses. En la documentación de dichos exámenes se incluirá información sobre quién llevó a cabo el examen y qué medidas (de haberlas) tomó el responsable de la aplicación, y dicha documentación se mantendrá de acuerdo con el calendario de conservación de documentos publicado.

84. En lo referente a los exámenes anuales que los responsables de la información o los directores de operaciones realizan para determinar si el nivel de acceso con el que cuentan los usuarios es acorde a sus responsabilidades, se informó a la Junta de que dichos exámenes anuales no se llevaban a cabo. También se indicó que los oficiales de enlace de seguridad tenían que comenzar la suspensión de los derechos de acceso cuando el usuario ya no los necesitara para el desempeño de sus funciones. Es posible que un examen completo de los privilegios de acceso de los usuarios cada 12 meses emplee demasiados recursos teniendo en cuenta los riesgos existentes. Dado que las solicitudes de suspensión de derechos de acceso deberían ser iniciadas por los cambios de funciones o el traslado del personal a otros lugares de destino o dependencias orgánicas o su jubilación o separación del servicio, etc., sería mucho más eficiente elaborar informes que recopilaran estas circunstancias para que los oficiales de enlace de seguridad pudieran examinar el acceso de los usuarios periódicamente. Se señaló también que el equipo de Umoja, en colaboración con los responsables de procesos, podría mejorar la herramienta de concesión de derechos de acceso a los usuarios y facilitar la elaboración de más informes que agilizaran el examen de la gestión del acceso. Los responsables de procesos podrían examinar el perfil de riesgos y determinar la periodicidad del examen.

85. La Junta recomienda que la administración vele por que los oficiales de enlace de seguridad lleven a cabo exámenes obligatorios de la concesión de derechos de acceso a los usuarios y los documenten adecuadamente con la periodicidad que determinen los responsables de procesos de Umoja.

86. Asimismo, la Junta recomienda que la administración adopte medidas para velar por que se suspenda el acceso continuado a Umoja de todos los empleados jubilados y separados del servicio y se instaure una política que regule el acceso continuado de los empleados separados del servicio a las funciones de autoservicio, según proceda.

Identificaciones de emergencia activas no utilizadas

87. En el entorno de planificación de los recursos institucionales, una identificación de emergencia es una cuenta de usuario con privilegios especiales que se puede asignar temporalmente a una persona determinada para que realice operaciones de emergencia en el entorno de producción. Los procedimientos para la asignación

temporal y la utilización de identificaciones de emergencia por los usuarios designados se describen en el documento interno de la Secretaría de orientaciones para el apoyo técnico y funcional en el entorno de producción de Umoja (versión 6.3).

88. La Junta observó que había 95 identificaciones de emergencia en el sistema Umoja al mes de febrero de 2018, 55 de las cuales estaban en uso y 40 no lo estaban, aunque correspondían a cuentas activas. La administración indicó que se desactivarían esas 40 identificaciones.

89. La Junta observó que, desde 2013, se habían asignado y utilizado identificaciones de emergencia en 732 ocasiones. En 700 casos, se había documentado dicha asignación y los usuarios que las habían utilizado habían presentado un informe de terminación de incidente crítico al finalizar la asignación, con arreglo a lo indicado en el párrafo 4.0 k) de las orientaciones antes mencionadas. Sin embargo, en 32 casos no se disponía de los informes de incidente crítico.

90. La Junta recomienda que la administración desactive de inmediato las identificaciones de emergencia que no se estén usando.

91. Asimismo, la Junta recomienda que se exijan la documentación y los informes de incidentes después de que se utilice una identificación de emergencia.

Funcionarios con más de una cuenta de usuario en Umoja

92. La Junta observó que se habían asignado varias identificaciones de usuario al mismo empleado en 241 ocasiones; de ellas, 50 seguían activas y estaban asignadas a 25 funcionarios. Cuando se proporcionan dos identificaciones de usuario al mismo funcionario, se corre el riesgo de que solo se desactive una cuenta en el momento de la separación del servicio y de que el usuario pueda obtener acceso al sistema sin autorización. Además, la asignación de dos identificaciones a una persona podría dar lugar a que se eludiera el principio de los cuatro ojos⁴.

93. La administración, si bien aceptaba que existían cuentas de usuario duplicadas, indicó que la configuración de Umoja solo permitía asociar una única cuenta del sistema institucional de control de la identificación a una persona en un momento dado, por lo que la otra cuenta carecía de importancia desde el punto de vista técnico. En su respuesta, la administración no explicó la existencia de cuentas activas duplicadas en la lista de usuarios de Umoja.

94. La Junta recomienda que la administración vele por que se asigne una única cuenta de usuario a cada funcionario.

95. Asimismo, la Junta recomienda que se desactive inmediatamente una de las dos cuentas de usuario asignadas actualmente a algunos funcionarios.

Intentos fallidos de inicio de sesión

96. Según el documento interno de la Secretaría sobre el procedimiento técnico de TIC relativo al control de acceso para la Secretaría de las Naciones Unidas (ref. SEC.02.PROC), las cuentas de usuario de sistemas que conceden acceso a información clasificada deben bloquearse tras 10 intentos fallidos de inicio de sesión (se restablece el recuento cuando se logra iniciar sesión), y permanecerán bloqueadas hasta que el usuario afectado solicite su desbloqueo.

⁴ El principio de los cuatro ojos es un mecanismo de control que se utiliza para facilitar la delegación de autoridad y aumentar la transparencia, por el cual es necesario que una actividad, es decir, una decisión, una transacción, etc., sea aprobada por dos personas.

97. La Junta analizó los intentos fallidos de inicio de sesión en la actividad de los usuarios de Umoja y observó que 1.073 usuarios habían realizado intentos fallidos en entre 10 y 96 ocasiones. Cuando se señaló esto, se informó a la Junta de que los usuarios de Umoja no podrían seguir iniciando sesión en Umoja tras 10 intentos fallidos porque la identificación única de Unite, que también se usa para acceder a Umoja, bloquea al usuario tras 10 intentos fallidos. Sin embargo, esto no se estaba aplicando en el caso de Umoja, sino que en la práctica se bloqueaba la cuenta temporalmente durante 15 minutos, después de los cuales los usuarios podían seguir intentando iniciar sesión, incluso una vez superado el límite de 10 intentos fallidos.

98. A fin de reducir el riesgo de acceso sin autorización, se debería limitar el número de intentos fallidos de inicio de sesión en el propio sistema Umoja. La configuración recomendada para el parámetro pertinente de perfil es cinco, es decir, que un usuario pueda realizar cinco intentos fallidos consecutivos de iniciar sesión. Sin embargo, este parámetro de perfil en Umoja estaba definido en 100 al mes de marzo de 2018. Si se reduce ese valor, la cuenta de usuario de Umoja se bloqueará automáticamente después del número especificado de intentos fallidos y seguirá bloqueada hasta que el usuario solicite su desbloqueo.

99. La Junta recomienda que la administración cambie el parámetro de perfil de Umoja relativo a los intentos fallidos de inicio de sesión a un número razonablemente bajo.

Usuarios que llevan mucho tiempo sin iniciar sesión

100. Según el documento interno de la Secretaría sobre el procedimiento técnico de TIC relativo al control de acceso para la Secretaría de las Naciones Unidas, se eliminarán los derechos de acceso cuando no se acceda a un servicio durante más de tres meses consecutivos. La Junta observó que, aunque al 18 de febrero de 2018 había 469 usuarios que llevaban más de 90 días sin iniciar sesión en Umoja, sus identificaciones seguían activas en Umoja y Unite.

101. La administración indicó que era concebible que los funcionarios no iniciaran sesión durante más de 90 días por causa de una licencia, urgencias relacionadas con el trabajo o porque realmente no necesitaran iniciar sesión durante un período determinado. La administración añadió que el equipo de Umoja y los responsables de procesos tratarían de determinar conjuntamente si había mejores criterios para desactivar a los usuarios (como la situación del contrato) en lugar de solamente el tiempo de inactividad. Se indicó también que los representantes de los responsables de procesos revisarían conjuntamente la política y formularían una recomendación en que se tuvieran en cuenta tanto los riesgos como el esfuerzo de activar y desactivar el acceso.

102. La Junta recomienda que la administración revise la política relativa a los usuarios inactivos y que las cuentas de usuario de Umoja se bloqueen tras un período de inactividad determinado.

B. Separación de funciones

103. La separación de funciones es un control interno básico que previene errores e irregularidades al asignar la responsabilidad de iniciar y registrar transacciones y la custodia de activos a personas distintas. Dada la compleja estructura orgánica de las Naciones Unidas, la implementación de la separación de funciones es esencial para lograr un mecanismo de control interno eficaz.

104. La oficina de Umoja redactó una guía detallada de funciones institucionales en la que se indican las combinaciones de funciones que, si se asignan a un mismo usuario, generan conflictos de separación de funciones. La responsabilidad de

conceder derechos de acceso a las funciones corresponde principalmente al responsable del proceso. El manual para oficiales de enlace de seguridad disponible en iSeek también proporciona orientaciones para detectar conflictos de funciones institucionales.

105. Para implementar la separación de funciones en Umoja, la primera medida consiste en que los responsables de procesos determinen las funciones incompatibles que figuran en la guía de funciones institucionales y el manual para oficiales de enlace de seguridad. Partiendo de esta base, se crea un cuadro de separación de funciones, en el que se detallan las combinaciones problemáticas que se deberían evitar. Utilizando el cuadro de los oficiales de enlace de seguridad de referencia, se asignan funciones a los usuarios. En ocasiones, los jefes de sección y los validadores funcionales pueden sustraerse a estas reglas y aprobar la concesión de derechos de acceso a funciones en conflicto si determinan controles que mitiguen el riesgo.

106. Se observó también que, de julio de 2017 en adelante, la aplicación de concesión de derechos de acceso a los usuarios se había actualizado para que detectara conflictos de separación de funciones en la fase de solicitud o aprobación si dichos conflictos estaban configurados en el sistema. Si bien la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General ya había cargado en la aplicación el cuadro de separación de funciones para sus funciones, otros responsables de funciones estaban todavía en proceso de hacerlo.

107. La Junta señaló que había 1.146 usuarios con 3.948 funciones en conflicto que los responsables de funciones ya habían detectado y documentado en la guía de funciones institucionales y el manual para oficiales de enlace de seguridad. La Junta es de la opinión de que la falta de separación de funciones presenta riesgos y exige medidas de mitigación.

108. La administración respondió que se analizarían y solucionarían los conflictos de separación de funciones detectados por la Junta. Asimismo, indicó que era necesario revisar la guía de funciones institucionales.

109. **La Junta recomienda que:**

a) **Los responsables de procesos de Umoja suspendan los derechos de acceso de las funciones en conflicto que ya estén asignadas;**

b) **Los responsables de procesos de Umoja automaticen las reglas de separación de funciones en la aplicación de concesión de derechos de acceso a los usuarios;**

c) **Se establezca un procedimiento estándar para examinar periódicamente los conflictos documentados que hayan sido autorizados por los jefes institucionales pertinentes. La capacidad de sustraerse a las reglas de separación de funciones debería documentarse y controlarse por medio de exámenes periódicos.**

C. Planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre

110. Los planes de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre se preparan para velar por la recuperación oportuna de los activos y servicios de tecnología de la información tras una interrupción. En el plan de recuperación en casos de desastre para la TIC, se detallan los procedimientos diseñados para mantener o restablecer las operaciones de TIC, posiblemente en un emplazamiento diferente, en casos de emergencia, fallo del sistema o desastre. Este documento determina los objetivos de tiempo de recuperación y punto de recuperación de la aplicación, la

estrategia de recuperación en casos de desastre y los activos y servicios de TIC esenciales que han de recuperarse en casos de desastre, así como las instrucciones para realizar el proceso y los procedimientos de conmutación por error.

111. Según el procedimiento de TIC de la Secretaría de las Naciones Unidas en materia de planes de recuperación en casos de desastre, los proveedores de servicios de TIC deben probar o simular el plan de recuperación en casos de desastre de TIC periódicamente (como mínimo, anualmente) a fin de determinar su eficacia y el grado de preparación de la Organización para ejecutarlo. A tal efecto, se realizó una simulación de recuperación en casos de desastre que cubría la conmutación por error⁵ y la conmutación por recuperación⁶ de la aplicación Umoja el 6 de mayo y el 3 de junio de 2017, respectivamente. El objetivo de la simulación era validar el plan de recuperación en casos de desastre de Umoja realizando una conmutación por error del centro de datos de Valencia (España) al centro de datos de Brindisi (Italia), y una conmutación por recuperación de Brindisi al centro de datos de Valencia. La simulación se llevó a cabo con los objetivos, entre otros, de validar el proceso y los procedimientos de conmutación por error y por recuperación para los componentes de Umoja y detectar cualquier deficiencia, así como de verificar el grado de preparación de la infraestructura de recuperación en casos de desastre de Umoja y de capacitar al equipo como preparación para un desastre real. Otro objetivo de la simulación era comprobar si se podían cumplir el objetivo de tiempo de recuperación de 4 horas y el objetivo de punto de recuperación⁷ de 10 minutos. Además, se señaló que los responsables institucionales habían acordado un tiempo máximo de inactividad de la aplicación de ocho horas.

112. La Junta observó que el tiempo de recuperación que realmente se logró en la simulación de recuperación en casos de desastre fue de 18 horas y 35 minutos para la conmutación por error y de 7 horas y 15 minutos para la conmutación por recuperación. Asimismo, la Junta señaló que el punto de recuperación real en ambas simulaciones fue de 0 minutos, ya que se trataba de una simulación programada durante la cual la aplicación Umoja estaba cerrada y la sincronización de datos se había completado antes de que comenzara el proceso de conmutación por error. Por tanto, aunque se cumplió el objetivo de punto de recuperación en ambas simulaciones, no se cumplió el objetivo de tiempo de recuperación en ninguna de ellas. Asimismo, no se cumplió el tiempo máximo de inactividad en la simulación de conmutación por error, aunque sí en la simulación de conmutación por recuperación. Se ofrecen detalles en el cuadro 6.

Cuadro 6

Metas y datos reales del ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre

| <i>Parámetros</i> | <i>Meta</i> | <i>Datos reales</i> |
|------------------------------------|-------------|--|
| Objetivo de tiempo de recuperación | 4 horas | Simulación de conmutación por error: 18 horas y 35 minutos Simulación de conmutación por recuperación: 7 horas y 15 minutos |

⁵ Cambio de una aplicación o un sistema de servicios de TIC del centro de datos principal a otro secundario.

⁶ Cambio de una aplicación o un sistema de servicios de TIC del centro de datos secundario al principal, cuando no se hayan realizado cambios en el sistema mientras se ejecutaba en el centro de datos secundario.

⁷ Tiempo máximo en que se podrían perder datos de un servicio de TI a raíz de un incidente importante.

| <i>Parámetros</i> | <i>Meta</i> | <i>Datos reales</i> |
|---|-------------|---|
| Objetivo de punto de recuperación | 10 minutos | 0 minutos |
| Tiempo máximo de inactividad de la aplicación | 8 horas | No respetado en lo referente a la simulación de conmutación por error |

Fuente: información suministrada por la administración.

113. Se preparó un informe sobre la simulación⁸, en el que se detallaban las actividades que se realizaron para preparar y ejecutar las simulaciones de conmutación por error y por recuperación, así como los resultados de ambas. También se incluían la lista de enseñanzas extraídas durante el ejercicio de simulación y las medidas y recomendaciones de mejora que se incorporarían al plan de recuperación en casos de desastre de Umoja.

114. Habida cuenta de que no se alcanzó el objetivo de tiempo de recuperación en ninguna de las pruebas y de que el tiempo de recuperación fue mucho más elevado que los estándares adoptados, la Junta opina que es importante que se repita antes de lo previsto una simulación del plan actualizado de recuperación en casos de desastre.

115. La administración informó a la Junta de que la prueba de recuperación en casos de desastre se realizaba anualmente y el plan actualizado se utilizaría para la simulación de recuperación en casos de desastre de 2018, y de que repetir la simulación en este momento probablemente afectaría negativamente a las implantaciones en curso de la Ampliación 2, así como a las actualizaciones de equipos y programas informáticos que se estaban realizando.

116. Si bien toma conocimiento de la respuesta de la administración, la Junta opina que repetir la simulación después de adoptar las medidas factibles derivadas de la anterior reforzaría la confianza de los responsables institucionales en la capacidad de continuidad de las operaciones y recuperación en casos de desastre de la organización.

117. La Junta recomienda que se apliquen cuanto antes todas las medidas viables que figuran en el informe sobre el ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre y que se repita el ejercicio de simulación del plan actualizado de recuperación en casos de desastre una vez que se hayan migrado los equipos, a fin de garantizar la recuperación de Umoja en casos de desastre.

V. Implantación de Umoja

A. Situación y riesgos actuales

Novedades de septiembre de 2016 a agosto de 2017

118. La implantación de la Ampliación 1 de Umoja en el grupo 5 incluyó la implementación para el personal de contratación nacional y el personal uniformado no perteneciente a los contingentes ni a las unidades constituidas de las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz en noviembre de 2016. Además, las fases 1, 2 y 3 del paquete de la Comisión de Administración Pública Internacional se implementaron en noviembre de 2016, enero de 2017 y enero de 2018, respectivamente, mientras que el módulo de estados financieros en relación con los estados financieros del volumen I para el Programa de las Naciones Unidas para el

⁸ De fecha 6 de julio de 2017.

Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, los tribunales internacionales y el Centro de Comercio Internacional y la fase 1 de la gestión de la cadena de suministro se implementaron en septiembre de 2017.

119. La Junta obtuvo información de los responsables de los procesos⁹ sobre la situación actual de las funciones implementadas en la Ampliación 1 y la Integración de Umoja. Los responsables informaron a la Junta de que estaban satisfechos en general con las funciones implementadas y de que se habían detectado algunos problemas después de la implementación de los módulos de la Comisión de Administración Pública Internacional y la fase 1 de gestión de la cadena de suministro; se habían presentado solicitudes de cambio para solucionar esos problemas e introducir mejoras continuas, que se encontraban en distintas etapas de aplicación.

120. Los responsables de los procesos también indicaron que se había brindado al personal una capacitación adecuada y se había fomentado su conocimiento sobre los procesos de implementación mencionados anteriormente, y se informó a la Junta de que se habían elaborado 26 informes fundamentales de inteligencia institucional en relación con la fase 1 de la gestión de la cadena de suministro: 6 informes se habían publicado en octubre de 2017 y los 20 restantes estarían listos para marzo de 2018.

121. La Junta aprecia la tendencia de reducción del número de problemas en sucesivas implantaciones respecto de grupos anteriores y considera que deben aplicarse de manera proactiva las enseñanzas extraídas para asegurar que la implantación de la Ampliación 2 sea satisfactoria.

Implantación en curso de los módulos de la Ampliación 2 de Umoja

Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño

122. La finalidad de los módulos de la Ampliación 2 es permitir que las Naciones Unidas mejoren la labor de planificación estratégica, formulación de presupuestos y supervisión de programas, presupuestos y proyectos, y asegurar al mismo tiempo que se hagan progresos mensurables en la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. Se informó a la Junta de que el proyecto estaba bien encaminado y concluiría en septiembre de 2018, según lo previsto, y de que el primer presupuesto por programas que se gestionaría en el marco de la nueva solución sería el presupuesto por programas anual para 2020; también se implementarían con la nueva solución el presupuesto de mantenimiento de la paz para 2019/20 y los recursos extrapresupuestarios de 2019.

123. Según la administración, los factores que ponen en riesgo la conclusión del proyecto dentro del plazo son los riesgos de carácter tecnológico derivados de la combinación de múltiples tecnologías e instrumentos que se necesitan para atender las necesidades particulares de la Organización y la falta de un número suficiente de expertos institucionales.

Gestión de la cadena de suministro (fases 2 y 3)

124. La finalidad del proyecto de gestión de la cadena de suministro es contribuir a la gestión de la cadena mundial de suministro de las Naciones Unidas. La funcionalidad de gestión de la cadena de suministro permitirá aprovechar una visión global de la cadena de suministro, lo que redundará en un apoyo rápido, eficaz, eficiente y responsable a las operaciones de la Organización. El proyecto de

⁹ El Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

desactivación de Galileo¹⁰, que constituye la primera fase de la gestión de la cadena de suministro, se ejecutó en septiembre de 2017. Otras implementaciones relacionadas con la gestión de la cadena de suministro son la implantación de la gestión del transporte y la gestión de eventos y, posteriormente, la implementación de la planificación de la demanda y de la red de suministro. Teniendo en cuenta la complejidad de la implementación, en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) se indicó que con un enfoque pragmático de la implementación se procuraría optimizar el desarrollo de los programas informáticos para el final de 2018 y realizar una implementación gradual en 2018 y 2019, asegurando al mismo tiempo una adecuada preparación institucional.

125. Se informó a la Junta de que los proyectos de gestión del transporte y de gestión de eventos estaban bien encaminados para su implantación en el cuarto trimestre de 2018. Sin embargo, todavía no se habían ultimado los plazos exactos para la implantación respecto de la planificación de la demanda y de la red de suministro. Además, para que la planificación de la demanda y de la red de suministro sea satisfactoria, la Organización debe estar preparada para una solución de gestión de la cadena mundial de suministro, lo que incluye los datos maestros y una categorización óptima y un proceso de gestión del cambio de alta calidad, cuya fiabilidad plantea un riesgo importante para la ejecución oportuna del proyecto.

Gestión de los asociados en la ejecución/cedentes

126. El proyecto mejorará la interacción con los asociados en la ejecución de la Secretaría brindando un portal e instrumentos para que soliciten fondos de la Secretaría, registren los avances en la ejecución y presenten otros datos relativos al desempeño. Pretende abarcar todo el ciclo de la planificación del uso de asociados en la ejecución, desde la evaluación de su idoneidad y la selección de asociados hasta la gestión y evaluación de su labor. La administración informó a la Junta de que, mediante la implementación de esa solución, la Secretaría tenía previsto responder a las inquietudes planteadas por los donantes y los auditores y desarrollar la capacidad de seguimiento y análisis de los asociados en la ejecución a nivel de toda la Organización.

127. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), se señaló que era probable que la implantación de esa solución se adelantara de finales de 2018 a septiembre de 2018 para sincronizarla con la implantación de las soluciones de planificación estratégica y gestión del desempeño y de recaudación de fondos. La administración del proyecto Umoja, si bien siguió adelante con el calendario de implantación, percibía como un alto riesgo que SAP no estuviera en condiciones de movilizar recursos acordes con el calendario para su solución de implantación rápida. Ese riesgo se materializó en marzo de 2018 y se decidió no utilizar los servicios de SAP sino organizar equipos internos y aumentar los conocimientos del personal. Dado que ese módulo constituye la primera implantación de ese tipo (porque se implantan tanto la gestión de cedentes como de beneficiarios), el riesgo inherente es mayor, lo que fue reconocido por la administración.

¹⁰ Galileo es el sistema de gestión de inventario y almacenes que utilizan las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, que se desactivó y migró a Umoja en septiembre de 2017.

Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía

128. En la actualidad, el proceso para tramitar reembolsos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía utiliza muchos sistemas no integrados, lo que da lugar a la reintroducción de datos, que lleva mucho tiempo y entraña el riesgo de que se comentan errores y dificultades para cumplir los plazos de pago. Si bien los pagos se tramitan a través de Umoja, varios procesos iniciales utilizan múltiples aplicaciones y bases de datos, como la aplicación electrónica del equipo de propiedad de los contingentes en las misiones de mantenimiento de la paz, el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los gobiernos en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Base de Datos sobre Contingentes en el Departamento de Gestión. Como se señaló en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), el proyecto tiene el objetivo de proporcionar una solución de principio a fin para los reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía eliminando la reintroducción de datos, introduciendo flujos de trabajo con aprobación electrónica y proporcionando datos coherentes para la presentación de informes operacionales, estratégicos, financieros y presupuestarios, con fecha prevista de implantación para final de 2018.

129. La hoja de ruta de productos para la implantación del proyecto ya está lista y en marcha, para que en diciembre de 2018 se sufraguen los pagos trimestrales que se tramitarán a partir de ese mes; por lo tanto, la atención se centrará en desarrollar funciones que permitan reemplazar el sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los Gobiernos. La administración también informó a la Junta sobre el desafío de gestionar el alcance, que no era tan claro ni amplio cuando se recogieron los requisitos y se determinaron los recursos y los plazos del proyecto. Si las necesidades adicionales resultan ser significativas, puede ser necesario poner más fondos a disposición. También se informó a la Junta de que la falta de aptitudes necesarias para el proyecto a un precio razonable en el mercado podía repercutir significativamente en los calendarios de implantación.

Gestión de las fuerzas

130. El objetivo de las funciones de gestión de las fuerzas es coordinar las actividades encaminadas a establecer una nueva misión o adaptar una misión existente, utilizando modelos generados por el sistema o ajustando el número de plazas y componentes de logística e infraestructura conexos. Aunque en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) se indicaba que la implantación estaba prevista para finales de 2018, también se mencionaba que dependería de la compatibilidad de las necesidades institucionales con la funcionalidad del módulo de planificación de las fuerzas de defensa.

131. La Junta observó que los responsables de los procesos administrativos de la gestión de las fuerzas y los reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía eran los mismos y la prioridad era la implantación de este último proceso. Los requisitos del módulo de gestión de las fuerzas todavía no se han determinado y no está claro cuál es el valor de su implantación. Los requisitos, la arquitectura de la solución y los elementos tecnológicos para el proyecto aún no se habían ultimado en marzo de 2018; por lo tanto, parece poco probable que esa función se implante para diciembre de 2018.

Gestión de conferencias y eventos

132. El proyecto de gestión de conferencias y eventos abarca todo el ciclo de conferencias y eventos, desde la planificación hasta la implementación y la evaluación posterior, concretamente las conferencias y reuniones previstas y no previstas en el calendario, las conferencias y reuniones celebradas en otros lugares y

los eventos especiales. Esto supondrá planificar el ciclo completo de los eventos, para lo cual es necesario integrar el módulo con aplicaciones existentes, como iNeed, el sistema institucional existente para la gestión de los servicios, y gMeets, el sistema electrónico de la Secretaría para programar las reuniones y asignar los recursos. El plan era integrar iNeed con Umoja, principalmente para la recuperación de gastos y la facturación, y también para el desarrollo de funciones relacionadas con la gestión de los participantes en las reuniones. Según el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), la puesta en marcha de la solución está prevista para finales de 2018.

133. La Junta observó que se estaban realizando tareas para la integración de iNeed y que la implantación estaba prevista para septiembre de 2018. En el caso de la gestión de los participantes en la reunión, se eligió el programa informático de código abierto INDICO como la solución preferida y se espera que se implante y ponga en funcionamiento en el cuarto trimestre de 2018.

Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes

134. El módulo de recaudación de fondos de Umoja proporcionará la función para registrar y mantener los perfiles de los donantes e interactuar con ellos durante todo el ciclo, desde el llamamiento de aportación de fondos hasta la firma del acuerdo de subvención. Ayudará a los directores de programas a analizar sus posibles donantes, lanzar los llamamientos y publicarlos en línea, planificar eventos con los medios informativos y dar seguimiento a los donantes interesados hasta la conclusión de un acuerdo de subvención.

135. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397), se señaló que, habida cuenta de las sinergias con la planificación estratégica y la gestión del desempeño y los proyectos de los asociados en la ejecución, lo más probable era que la implantación de esa solución se sincronizara para septiembre de 2018; la elaboración del producto está en curso. Pese a que existía el riesgo de sobrecargar a los expertos en procesos por los flujos de trabajo simultáneos, el proyecto estaba bien encaminado para ser implantado en septiembre de 2018, según lo previsto.

Riesgos para la ejecución oportuna de los proyectos

136. En general, a partir de las respuestas recibidas del equipo de Umoja y los responsables de los procesos, la Junta infiere un posible riesgo de demora en la implantación de algunos de los módulos mencionados por los siguientes motivos:

a) Las necesidades operacionales de las Naciones Unidas son particulares y varias funciones nuevas se están desarrollando por primera vez para la Secretaría, lo que puede plantear problemas imprevistos;

b) El equipo de gestión del proyecto Umoja considera que es limitada la disponibilidad de aptitudes necesarias a un precio razonable en el mercado para los productos y soluciones previstos. También hay escasez de expertos en procesos administrativos y una mayor necesidad de coordinación entre los diferentes interesados, como el equipo de Umoja, los proveedores y los responsables de los procesos administrativos;

c) Puede haber incompatibilidades entre distintas tecnologías cuya combinación no se ha probado, lo que podría dar lugar a problemas imprevistos en la fase de implantación. Además, algunos módulos entrañan complejas conversiones de datos o niveles elevados de enriquecimiento de datos;

d) Hay desafíos adicionales en la implementación de los módulos, que exigen una gran labor de gestión del cambio. También es probable que la reforma de la gestión en curso introduzca nuevos requisitos para el sistema Umoja. El equipo de gestión del proyecto informó a la Junta de que, aunque los plazos propuestos en el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)) tal vez no se vean afectados, el equipo sufrirá mayor presión respecto de los recursos, circunstancia para la cual se está preparando.

Calendarios de implantación

137. La Comisión Consultiva había señalado en su informe ([A/72/7/Add.31](#)) que el Secretario General proponía ampliar el plazo para la plena implantación de la Ampliación 2 hasta 2019; se le proporcionó una versión actualizada del cuadro en que se mostraba el calendario de Umoja y el plan de trabajo para 2016-2018 (véase [A/72/7/Add.31](#), anexo I). Teniendo en cuenta los riesgos y los desafíos mencionados anteriormente, la Junta opina que, si bien los plazos actualizados no aplazan ninguna de las fechas de terminación a 2019, algunos de los proyectos podrían prorrogarse hasta 2019.

B. Actualización de SAP

138. SAP proporciona actualizaciones para sus aplicaciones básicas en forma de versiones completas, paquetes de mejoras y paquetes de apoyo. Los paquetes de apoyo de SAP son conjuntos de soluciones para problemas de las funciones existentes y no suelen introducir nuevas funciones. Los paquetes de mejoras son actualizaciones dentro de las versiones que pueden introducir actualizaciones relativamente importantes y nuevas funciones o características.

139. El software de Umoja debe actualizarse antes de 2020 para seguir recibiendo servicios de apoyo del proveedor. La administración decidió inicialmente en 2017 aplicar el paquete de mejoras de la versión actual del programa de SAP a las versiones más recientes. Una de las principales razones que impulsaron esa decisión fue la introducción de un programa de SAP para organizaciones de servicio público, denominado NPO+ (Not-For Profit Organization). Además de mejoras en el desempeño, la administración preveía que una importante ventaja de la actualización sería que las nuevas versiones de gestión de las relaciones con los proveedores tendrían características adicionales que brindarían beneficios operacionales inmediatos y facilitarían la resolución de los incidentes transmitidos a SAP. Según el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)), la actualización estaba prevista para septiembre de 2018. La estrategia de la administración era evitar la mayor presión inherente a efectuar más adelante la actualización, que implicaría más cambios en las funciones y posiblemente mayores trastornos para las actividades de la Organización.

140. La administración informó a la Junta de que el calendario se había modificado por los motivos siguientes:

a) Los resultados de una evaluación de la cobertura y el calendario de la funcionalidad SAP/NPO+ habían indicado que la implantación de esa funcionalidad sustituiría la existente solo en parte, y el calendario de entregas de NPO+ (entregas parciales hasta junio de 2018) entrañaba un riesgo considerable para cumplir el calendario de implantación de la Ampliación 2;

b) La administración había detectado una incompatibilidad considerable de los programas informáticos durante la ejecución de los cambios de la Comisión de Administración Pública Internacional.

141. La administración informó a la Junta de que, a fin de mitigar el riesgo para la Ampliación 2, se había decidido aplazar la actualización a 2019, con sujeción a la disponibilidad, la fiabilidad y la cobertura de la funcionalidad NPO+. También le señaló que se estaban celebrando consultas con SAP y que la fecha de actualización en 2019 dependería en gran medida del resultado de esas consultas. No obstante, la administración confiaba en que el retraso no tendría ningún efecto operacional en el desarrollo informático que estaba en marcha para la Ampliación 2 ni lo limitaría.

142. Al mismo tiempo, la administración también ha decidido pasar de la edición de plataforma del programa HANA¹¹ a la edición empresarial y actualizar el programa a la versión 2.0, junto con la sustitución del equipo conexo, que está obsoleto. La actualización a HANA 2.0 está prevista para mediados de 2018 y las fechas definitivas se confirmarán una vez que se haya ultimado el contrato relativo al equipo.

143. La Junta observó que la administración había evaluado las consecuencias y los riesgos de la actualización de SAP y estaba determinando cuál sería la opción más adecuada.

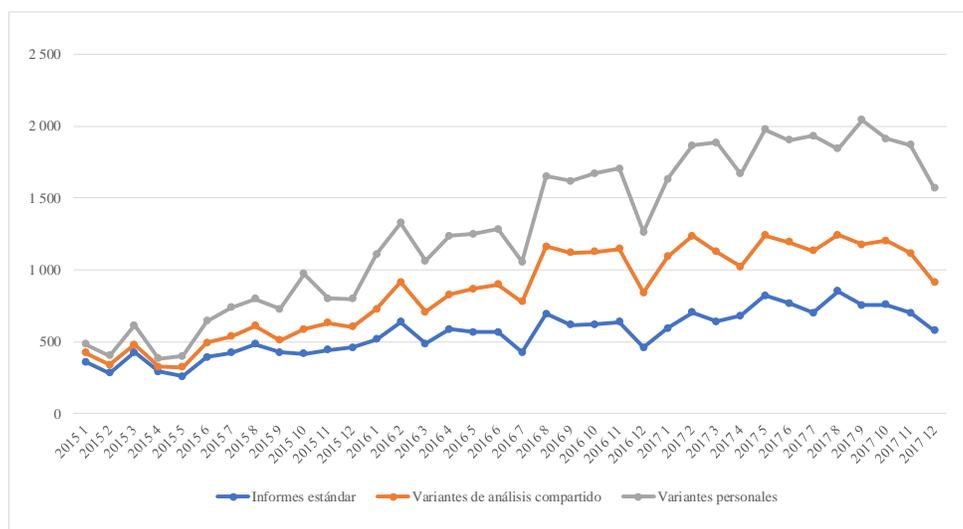
C. Informes de inteligencia institucional

144. Un importante beneficio cualitativo de Umoja es que las partes interesadas pueden acceder a la información pertinente de manera oportuna. Los informes de inteligencia institucional están concebidos como un vehículo fundamental para ese flujo de información. Habida cuenta de su importancia, en su sexto informe anual sobre los progresos realizados (A/72/157), la Junta señaló algunos problemas relativos a la función de inteligencia institucional, como la utilidad limitada de los informes a causa de la mala calidad de los datos, la baja frecuencia de uso de los informes y la necesidad de crear informes nuevos.

145. Se proporcionaron a la Junta los datos sobre el número promedio de visualizaciones de los informes en días de entre semana en el período comprendido entre 2015 y 2017 que aparecen en la figura 1.

¹¹ SAP/HANA es un sistema de gestión de bases de datos relacionales en memoria y con columnas desarrollado y comercializado por SAP. Su función principal como servidor de bases de datos es almacenar y recuperar datos conforme a lo solicitado por las aplicaciones. Además, realiza análisis avanzados e incluye capacidades de extracción, transformación y carga, así como un servidor de aplicaciones.

Figura 1
Número promedio de visualizaciones de los informes en días de entre semana (2015-2017)



Leyenda:

Informes estándar: conjunto de informes estándar al que pueden acceder los usuarios del portal de inteligencia institucional de Umoja; la línea azul indica el número de visualizaciones de informes estándar.

Variantes de análisis compartido: Umoja permite a los usuarios crear informes de inteligencia institucional y compartirlos con otros; si un usuario tiene que compartir un informe, debe estar almacenado en la carpeta de análisis compartido del portal de inteligencia institucional; la línea naranja indica el número de visualizaciones de los informes compartidos por los usuarios.

Variantes personales: Umoja permite a los usuarios guardar una combinación de filtros que utilizan con frecuencia, de modo que no tengan que volver a introducirlos cada vez que generan un determinado informe, y así se personalizan los informes; la línea gris indica el número de visualizaciones de las variantes personales creadas por los usuarios.

Fuente: datos proporcionados por el equipo de gestión del proyecto Umoja.

146. La Junta observó a partir del número de visualizaciones por semana que se preferían las variantes personales frente a los informes estándar, lo que indica que esos informes todavía no satisfacen las necesidades que se supone que tienen los usuarios, y por eso se generan más variantes de análisis compartido y variantes personales.

147. A fin de hacer frente a los problemas relacionados con la inteligencia institucional, el equipo de Umoja encargado de ella preparó en julio de 2017 un plan detallado de implementación que incluía estimaciones de recursos. Se determinaron tareas relacionadas con el desarrollo de la capa semántica¹² en diversos módulos y la mejora de los programas informáticos del sistema. También se determinaron la duración y el plazo de cada tarea, según su complejidad y la disponibilidad de recursos humanos técnicos.

¹² Una capa semántica es una representación de los datos de la organización que ayuda a los usuarios finales a acceder a los datos de manera autónoma utilizando términos empresariales habituales: asocia datos complejos con términos empresariales conocidos, como producto, cliente o ingresos, para que los usuarios puedan visualizar los datos de toda la organización de modo unificado y consolidado.

148. Se informó a la Junta de que en 2017 se habían alcanzado los principales entregables relacionados con la mejora de SAP Business Warehouse y HANA, y de que 7 informes obligatorios y 20 de alta prioridad se habían elaborado simultáneamente con la ejecución del proyecto de desactivación de Galileo. Se habían enriquecido las capas semánticas de los módulos de cuentas por pagar y recursos humanos, que estaban listos para la aceptación de los usuarios.

149. La Junta observó que la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas relativas a las funciones de libro mayor, cuentas por cobrar, nóminas, bienes inmuebles y cadena de suministro, prevista para 2017, aún no se había iniciado. Se le informó de que las prioridades de los equipos administrativos y técnicos eran distintas, debido a los proyectos en curso de la Ampliación 2 y a la capacidad insuficiente por la escasez de recursos. También se le informó de que se daría prioridad a la creación de capas semánticas para las esferas donde existiera capacidad y no se afectara la Ampliación 2. En el caso de algunas esferas, como las finanzas, sería necesario rediseñar los modelos de datos en Business Warehouse/HANA para adaptarlos a los nuevos requisitos de la Ampliación 2, por ejemplo, las funciones de formulación de presupuestos y gestión estratégica. En esos casos, el nuevo diseño afectaría la propia capa semántica y, por lo tanto, tal vez no sería fructífero enriquecer o mejorar las capas semánticas en esta etapa antes de la implantación de la Ampliación 2. La Junta reconoce que la ejecución de los proyectos de la Ampliación 2 afectaría significativamente los modelos de datos y los informes de inteligencia institucional en el futuro. Esto es importante porque la integridad de los datos de los informes de inteligencia institucional depende principalmente de las mejoras en las capas semánticas y es un factor clave para obtener beneficios cualitativos de Umoja.

150. La Junta recomienda que se priorice la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas de diversos módulos junto con las novedades de la Ampliación 2 y que esa labor se concluya sin demora.

D. Capacitación de los usuarios

151. En su resolución [71/272 A](#), la Asamblea General destacó la importancia de una capacitación eficaz y de alta calidad para la implementación satisfactoria de Umoja. Además, en su sexto informe anual sobre los progresos realizados ([A/72/157](#)), la Junta de Auditores tomó nota de las novedades en materia de capacitación, subrayó que la capacitación de los usuarios finales era esencial para la implementación exitosa de cualquier sistema y recomendó que se impartiera formación obligatoria a todos los usuarios antes de la implantación de cualquier funcionalidad y se tuvieran en cuenta los comentarios recibidos para diseñar el programa de capacitación.

152. Se informó a la Junta de que 9.519 personas habían recibido capacitación en 2017 en diversos cursos relacionados con Umoja. Además, la Junta observó que la administración había realizado encuestas después de la implantación en los grupos 4 y 5, en las que también se evaluó la satisfacción en general con distintos aspectos de Umoja, incluida la capacitación.

153. Se informó a la Junta de que de las 1.655 personas que habían respondido a la encuesta realizada después de la puesta en marcha del grupo 4, el 44% se había manifestado de acuerdo en que el material de capacitación era accesible y el 37% tenía una opinión positiva sobre la disponibilidad de sesiones de capacitación. Sin embargo, la Junta observó que el 34% de los participantes había expresado opiniones positivas y el mismo porcentaje había expresado opiniones negativas respecto del momento en que se impartió la capacitación antes de la entrada en funcionamiento.

154. En la encuesta realizada después de la puesta en marcha del grupo 5, de los 1.971 participantes, el 66% tenía una opinión positiva sobre la calidad de la

capacitación. También hubo calificaciones positivas en cuanto a la capacidad de poner en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante la capacitación, así como la confianza para compartir lo aprendido con los colegas. Se informó a la Junta de que el 56% de los participantes consideró positivo el momento en que se impartió la capacitación antes de la entrada en funcionamiento.

155. Asimismo, en ambas encuestas, los usuarios recomendaron para mejorar la capacitación que se realizaran actividades de capacitación práctica y sobre el terreno, que los grupos fueran menos numerosos, que se aumentara el tiempo de formación, que se emplearan instructores experimentados, que se desarrollaran cursos en línea fáciles de usar y que se suministraran materiales didácticos pertinentes. Como señaló la Junta en su informe anterior (A/72/157), los comentarios recibidos de los usuarios deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar los planes de estudios y la estructura de los futuros programas de capacitación.

E. Resolución de los problemas de los usuarios

156. Para servir mejor a los usuarios, el modelo de soporte de Umoja se estructura en tres niveles y está diseñado para ser autosuficiente en cada lugar y proporcionar conocimientos y procesos eficientes que permitan resolver los incidentes y atender las solicitudes de servicio. El primer nivel de apoyo funciona mediante expertos en procesos locales, personal bien preparado de los servicios de asistencia al usuario, comunidades de intercambio de prácticas y otro personal, que prestan el soporte necesario en la inmensa mayoría de los incidentes y las solicitudes de servicio. El centro de apoyo de Umoja en Brindisi y el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios, que funciona desde Bangkok, Ginebra, Nairobi y Nueva York, constituyen el segundo nivel de apoyo. Esos servicios integrados de asistencia al usuario son el único punto de contacto para la gestión de incidentes o problemas y las solicitudes de servicio y, cuando es necesario, remiten esas solicitudes al tercer nivel, es decir a expertos en procesos y expertos técnicos que trabajan en equipos mundiales y se especializan en los procesos administrativos o en los componentes técnicos de Umoja.

Figura 2

Tendencia general de las solicitudes de servicio por incidentes



157. Los incidentes relacionados con Umoja han venido disminuyendo constantemente (véase la figura 2) y se mantienen en un número razonablemente estable, con un promedio de 5.700 solicitudes de servicio por trimestre hasta 2017. La Junta observó que la tasa de resolución en el primer nivel¹³ en 2017 fue del 61%, frente al 54% en 2016. La administración observó que era una buena práctica administrativa el seguir reduciendo el número de cuestiones remitidas a niveles más altos e informó a la Junta de que el enfoque del apoyo a la producción de Umoja se había basado en el fortalecimiento de la función de los expertos en procesos locales para aumentar el acceso al soporte a nivel local y reducir las solicitudes de servicio, y también para fortalecer progresivamente la capacidad de los niveles inferiores, a fin de reducir la remisión de solicitudes a niveles más altos. Sin embargo, la administración indicó que el ritmo acelerado de implantación de Umoja y la continuación del diseño, la construcción y la implantación de la Ampliación 2 no habían permitido que los responsables de los procesos tuvieran tiempo y recursos suficientes para prestar apoyo adicional al Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios a fin de mejorar las tasas de resolución en el primer nivel.

158. La Junta recomienda que la administración establezca un objetivo de tasa de resolución en el primer nivel y un plan de acción para alcanzar dicho objetivo dentro de un plazo razonable.

F. Gestión del cambio y mejoras continuas

159. Un cambio se define como cualquier actividad que altera el alcance, el calendario, los entregables o los costos de la solución de Umoja o su implantación. La gestión del cambio es el proceso mediante el cual se asegura que todos los cambios se tramiten de manera controlada, incluidos los cambios estándar y el mantenimiento de emergencia relativos a los procesos, las aplicaciones y la infraestructura administrativos. El objetivo principal de la gestión del cambio es permitir la implementación rápida y fiable de los cambios en la Organización y la mitigación del riesgo de que estos incidan negativamente en la estabilidad o la integridad del entorno. Cuando el proceso de gestión del cambio es sólido, la administración tiene la seguridad de que en el entorno de producción se implementan únicamente cambios en los sistemas y las infraestructuras que fueron comprobados y autorizados.

160. La oficina de Umoja ha establecido un marco de gobernanza de la gestión de solicitudes de cambio y un marco de procesos, que incluyen la Junta de Control de Cambios y la Junta Consultiva sobre Cambios. La Organización ha documentado normas, procesos, procedimientos y directrices para determinar y aprobar las solicitudes de cambio. Las solicitudes de cambio formuladas por las diversas fuentes se presentan a la Junta de Control de Cambios, que se reúne semanalmente para examinar todas las solicitudes de cambio y aprobarlas o adoptar otras medidas. Además, pueden celebrarse reuniones de emergencia a discreción de la Junta de Control de Cambios. Las solicitudes de cambio aprobadas pasan por las etapas de desarrollo, pruebas y migración a producción. En algunos casos, si la dirección del proyecto considera que las solicitudes de cambio afectan significativamente el alcance, el calendario, el presupuesto o los entregables, estas se remiten a la Junta Consultiva sobre Cambios. Se informó a la Junta de Auditores de que en 2017 se remitió a la Junta Consultiva sobre Cambios una sola solicitud de cambio.

¹³ Solicitudes de servicio (cerradas + resueltas + canceladas) sin órdenes de trabajo/solicitudes de servicio (cerradas + resueltas + canceladas).

161. En la actualidad, la oficina de Umoja utiliza un instrumento basado en JIRA¹⁴, denominado Rapport, como depósito para almacenar todas las solicitudes de cambio formuladas por los responsables de los procesos administrativos y hacer el seguimiento correspondiente. Hasta febrero de 2018 se habían registrado en el sistema Rapport 2.362 solicitudes de cambio. Se informó a la Junta de que la administración tenía previsto implantar el sistema para gestión de soluciones ChaRM, que permitiría hacer un seguimiento de todas las mejoras continuas en un solo lugar, desde la etapa de formulación de las solicitudes de cambio hasta la migración al entorno de producción. La administración señaló también que la fase de diseño de la gestión de las aplicaciones en relación con ChaRM había concluido y se estaba evaluando el plan para la fase de ejecución.

162. La Junta considera que la implementación de la supervisión integrada basada en SAP mediante ChaRM mejorará la supervisión de la aplicación de las solicitudes de cambio.

Solicitudes de cambio pendientes de examen

163. Se analizó la base de datos de Rapport y se concluyó que estaban pendientes de examen 235 solicitudes de cambio¹⁵ formuladas por usuarios, 41 de ellas desde hacía más de un año. La Administración informó a la Junta de Auditores de que examinaría las solicitudes de la Junta de Control de Cambios pendientes desde hacía mucho tiempo y convocaría una reunión para analizarlas, junto con los expertos en procesos administrativos y los equipos funcionales de Umoja.

164. La Junta recomienda que la Junta de Control de Cambios examine las solicitudes de cambio pendientes desde hace más de un año en un plazo razonable.

Priorización de las solicitudes de cambio aprobadas

165. Una vez que se aprueba una solicitud de cambio tras su examen por la Junta de Control de Cambios, se prepara su aplicación. Una solicitud de cambio puede dar lugar a varios cambios aplicables, que pueden ser mejoras continuas, correcciones de errores o cambios necesarios en los programas informáticos debido a cuestiones operacionales. Es fundamental establecer un orden de prioridades para cada uno de esos cambios, en función de su impacto relativo. Al 11 de marzo de 2018, de los 9.744 cambios¹⁶ aprobados por la Junta de Control de Cambios, en la herramienta de seguimiento de los ensayos de integración de Rapport, 654 actividades básicas y siete solicitudes de servicio en el entorno de producción (661 elementos en total) no tenían asignada una prioridad ni una fecha prevista de ejecución efectiva.

166. La Junta recomienda que cuando se realice el examen inicial, se establezca un orden de prioridades para las solicitudes de cambio y se determinen las fechas previstas para la implementación efectiva.

167. También se informó a la Junta de que se había vuelto indispensable establecer un orden de prioridades para las solicitudes de cambio de forma que no afectaran los proyectos en curso relacionados con la Ampliación 2; habida cuenta de que el plan de trabajo de la Ampliación 2 se ejecutará a la par que una importante reorganización de los recursos con miras a reducir el equipo del proyecto, se realizan mejoras continuas siempre que la capacidad lo permite. También se informó a la Junta de que los recursos para las solicitudes de cambio provendrían del presupuesto aprobado para

¹⁴ JIRA es un instrumento desarrollado por Atlassian, una empresa australiana, que se utiliza para hacer el seguimiento de los errores y problemas y para la gestión de proyectos.

¹⁵ Al 11 de marzo de 2018.

¹⁶ Una solicitud de cambio formulada por un usuario puede corresponder a muchos cambios individuales; la finalidad es desglosar los requisitos en tareas manejables, que pueden o no ser independientes entre sí.

Umoja. La Junta opina que la implantación de la Ampliación 2 y las mejoras continuas deben realizarse en paralelo y que debe asignarse una alta prioridad a las solicitudes de cambio que guardan relación directa con una posible obtención de beneficios.

168. La Junta recomienda que se dé prioridad a las solicitudes de cambio imperiosas desde el punto de vista operacional y a las que guardan relación directa con una posible obtención de beneficios, siempre y cuando no afecten los entregables del proyecto de la Ampliación 2, para velar porque se realicen mejoras continuas en el sistema Umoja.

G. Integración de Umoja

169. En su resolución 70/248 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que elaborara planes de transición detallados para establecer arreglos de apoyo a largo plazo para la solución Umoja y para integrar Umoja en la actividad general, que debía preparar la Oficial Principal de Tecnología de la Información. Además, en su resolución 71/272 B, reiteró la importancia de asegurar un traspaso oportuno y sin tropiezos de responsabilidades del proyecto Umoja a las entidades correspondientes de la Secretaría.

170. Se informó a la Junta de que existían planes para, llegado el momento, integrar el equipo del proyecto en el equipo administrativo, así como en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones; está previsto que la mayor parte del equipo del proyecto pase a formar parte de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como equipo integrado para apoyar el mantenimiento de las funcionalidades de Umoja y las mejoras continuas. Lo que es igualmente importante, otra parte del equipo se integraría en la esfera institucional, concretamente los responsables de los procesos. Con las reformas de la gestión que se proponen, no se descarta que se cree una función de transformación institucional, en cuyo caso es probable que una parte del equipo se integre en esa función. Se prevé que el equipo de arquitectura de soluciones y el de gestión de la ejecución se fusionarán gradualmente, el equipo de proyectos técnicos se suprimirá, y los equipos de mejoras continuas y de transformación institucional se volverán más numerosos. Cuando el proyecto deje de ser tal (por decisión de la Asamblea General), se prevé que el equipo de Umoja se incorporará a las estructuras de la Organización: el equipo de gestión de la ejecución se integrará en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el equipo de transformación institucional, en la función de transformación institucional que probablemente se habrá creado para entonces.

171. En respuesta a sus preguntas sobre si estaba lista para la integración de Umoja, la administración informó a la Junta de que el proceso sería una transición compleja, que implicaría redefinir los recursos, reorganizar las funciones y brindar capacitación interdisciplinaria al personal y, al mismo tiempo, reducir el equipo del proyecto y crear más capacidad en las esferas administrativas. También se le informó de que algunas líneas de trabajo ya se ejecutaban por conducto de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones/Centro de Aplicaciones Institucionales, por lo que no era necesario realizar un proceso de integración puntual en esos casos. En la planificación del desarrollo y la implantación de la Ampliación 2, los responsables de los procesos y su personal también participan activamente dado que algunas esferas, como la gobernanza de los datos maestros, se integran continuamente en el proceso administrativo. También se informó a la Junta de que la reorganización del equipo del proyecto Umoja en equipos más pequeños y estrechamente integrados también allana el camino a una integración más fluida después de la implantación de la Ampliación 2. Algunas de las actividades de integración se han ralentizado deliberadamente debido a los efectos del desarrollo en curso de la Ampliación 2.

172. La Junta opina que, a la hora de preparar el plan de integración, es importante tener en cuenta diversos factores, como el programa de reformas en curso, el

calendario de implantación de la Ampliación 2 y el amplio margen para introducir mejoras continuas en las funciones de Umoja. La estabilización de Umoja puede tardar un tiempo después de la implantación de todas las funciones. Además, es probable que, una vez concluido el plazo establecido para el proyecto, proceda hacer mejoras en las funciones mediante programas de mejora continua.

173. La Junta recomienda que en el plan de transición para la integración de Umoja se sigan teniendo en cuenta los posibles efectos de las reformas del Secretario General, el calendario de implantación de la Ampliación 2 y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos.

VI. Agradecimientos

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

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

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

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

Anexo I

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|----------|---------|--|--|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 1 | 2013 | A/68/151 | 16 | La Junta recomienda que la administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan en cada esfera institucional a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, y en particular, de la forma en que pretende desarrollar las capacidades del personal para obtener tanto beneficios cualitativos como cuantitativos de la mejor calidad de la información. | Observaciones de la administración: Instamos a la Junta a que considere la posibilidad de que integre esta recomendación con la que figura en el párrafo 23 c) de A/71/180 (2016), a fin de poner el foco más en los beneficios cualitativos, que fueron el eje del principal estudio de viabilidad de Umoja, que en los cuantitativos. La administración incluirá esta cuestión explícitamente en la consultoría externa para obtener el beneficio de las buenas prácticas empleadas en otras implementaciones de sistemas de planificación de los recursos institucionales en el sector público. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada sigue en vías de aplicación. | | X | | |
| 2 | 2013 | A/68/151 | 26 | La Junta recomienda que la administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) la situación actual del desempeño operacional en cada dependencia institucional en cuanto a tiempo, costo y calidad; b) el nivel de desempeño futuro que deberá lograrse con posterioridad a la aplicación; c) el enfoque y la inversión necesarias para alcanzar el objetivo de desempeño en el futuro, y d) la forma en que se medirán los beneficios que se logren y se informará sobre ellos. | Observaciones de la administración: El proyecto de indicadores operacionales es muestra de la labor realizada en este sentido. Sin embargo, la amplitud de la recomendación significa que llevará tiempo atender plenamente todas las cuestiones indicadas. La Junta podría considerar la posibilidad de reformular la recomendación o reconocer el esfuerzo realizado y el hecho de que la labor solicitada es de gran envergadura y deberá realizarse durante un tiempo prolongado. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada sigue en vías de aplicación. | | X | | |
| 3 | 2013 | A/68/151 | 81 | La Junta recomienda que el equipo del proyecto prepare una estrategia comercial integral que tenga por objeto a) optimizar el valor de los principales proveedores del proyecto de planificación de los | La administración solicita que se archive esta recomendación. La labor de adquisición relacionada con el proyecto casi ha concluido. Sería más apropiado encuadrar esta recomendación en el informe anual de la Junta sobre los | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación ha sido | | | X | |

| No. Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|---------|---------|--------------------------|---|--|---|--|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | 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. | progresos realizados en la implementación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. | superada por los acontecimientos. | | | | |
| 4 | 2012 | A/67/164 | 32 | La Junta recomienda también que la administración establezca un enfoque oficial a fin de gestionar y mejorar los procesos administrativos, para hacer posibles reformas y mejoras continuas tras la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. | La administración solicita que se archive esta recomendación. Se ha creado un programa para la supervisión de las mejoras continuas a fin de garantizar la realización sostenida de los beneficios de Umoja. Umoja se basa en 321 procesos estructurados que aseguran que las funciones administrativas fundamentales de la Organización puedan desempeñarse para alcanzar los objetivos operacionales. En el plano mundial, los usuarios transaccionales de Umoja no solo realizan labores funcionales específicas, sino que también tienen responsabilidades dentro de un flujo de trabajo o secuencia de tareas. La conclusión oportuna y precisa del flujo de trabajo es esencial para la prestación satisfactoria de servicios y, por ende, para que la Organización ejecute su mandato. El programa representa el compromiso de la Organización de gestionar el desempeño de las funciones administrativas para que estén al servicio de la Organización como se pretende (véase A/72/397 , párrs. 134 a 138). | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | |
| 5 | 2014 | A/69/158 | Resumen, 29 c) | Seguir incorporando el concepto de implicación en el proceso fortaleciendo la colaboración con los jefes de las dependencias institucionales. | La administración solicita que se archive esta recomendación. Si bien estamos plenamente de acuerdo con esta recomendación, ya se ha aplicado en la práctica, dado que los responsables de los procesos aprueban todos los cambios y trabajan activamente con todas las dependencias institucionales para asegurar que se implementen. En el contexto del | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | |

| No. Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|---------|---------|----------|----------------|---|--|--|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 6 | 2015 | A/70/158 | Resumen, 19 a) | Aumentar la medida en que Umoja es utilizado activa y visiblemente por todos los jefes de dependencias institucionales, con apoyo de los responsables del proceso y los administradores del proyecto Umoja. El despliegue de Umoja ha llegado a una etapa crítica en que será necesario proyectar la imagen de que los directores institucionales y los responsables del proceso han asumido la titularidad de la solución y producen los beneficios previstos. | <p>modelo global de prestación de servicios, también hemos sugerido que la junta de clientes (cuyo objetivo es dar voz a los clientes) sea aprovechada por Umoja en relación con su programa de mejoras continuas a fin de evitar la duplicación de tareas y mejorar la sinergia.</p> <p>La administración solicita que se archive esta recomendación. Hay pruebas suficientes de que todos los jefes de dependencias institucionales ya han adoptado Umoja, que forma parte de la labor habitual de todos los departamentos, como lo demuestra la observación formulada por la Junta respecto del apoyo a la producción. Como también se mencionó en la respuesta a la observación de la Junta sobre la gobernanza del proyecto, no existen pruebas de que a la fecha haya sido necesario remitir ninguna cuestión al Comité Directivo de Umoja ni al Comité de Gestión, a pesar de que estamos operando en entornos difíciles con recursos limitados. Por lo tanto, si bien la participación continua de ambos comités es fundamental para el éxito de Umoja, puede considerarse que la recomendación, tal como está redactada, ya se ha aplicado, como lo demuestra el hecho de que las operaciones son estables y las últimas implantaciones se efectuaron de manera satisfactoria, sin contratiempos importantes. Además, en los pactos celebrados entre los Secretarios Generales Adjuntos y el Secretario General se sigue haciendo hincapié en la participación de cada departamento para velar por el éxito, y el cumplimiento también se evalúa anualmente.</p> | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|--------------------------|----------------|---|---|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 7 | 2015 | A/70/158 | Resumen, 19 c) | Examinar de manera independiente la capacidad estimada necesaria de todo el modelo de apoyo para satisfacer la demanda prevista tras el despliegue en los grupos 3 y 4 y adoptar medidas para colmar cualquier laguna. La demanda de apoyo tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja abrumó a las estructuras de apoyo disponibles en ese momento, y sigue existiendo una demanda de funciones de apoyo regionales y centrales superior a la prevista. Un apoyo eficaz y oportuno es esencial para los grupos 3 y 4, especialmente debido a la dispersión geográfica y el considerable aumento del número de usuarios que necesitarán apoyo. | La administración solicita que se archive esta recomendación. Se brindó apoyo satisfactorio a los grupos 3 y 4. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |
| 8 | 2015 | A/70/158 | Resumen, 19 d) | Examinar la oportunidad e idoneidad de los arreglos de financiación para la racionalización de los servicios de asistencia a los usuarios de la tecnología de la información y las comunicaciones a fin de reducir al mínimo cualquier riesgo en la prestación de apoyo a Umoja. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones necesita planificar y gestionar la aplicación del modelo de apoyo mundial al mismo tiempo que presta un apoyo eficaz a Umoja. | La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones solicita que se archive esta recomendación. La Oficina estableció un servicio de asistencia unificado (el Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios) que proporciona apoyo durante las 24 horas del día y los siete días de la semana en relación con todas las aplicaciones institucionales, incluido Umoja. Los centros del Servicio se encuentran en Nueva York, Bangkok, Nairobi, Ginebra y Brindisi y funcionan desde septiembre de 2014. Los fondos provienen del presupuesto ordinario y de recursos extrapresupuestarios. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |
| 9 | 2015 | A/70/158 | Resumen, 19 f) | Actualizar el estudio de viabilidad de Umoja aprovechando la experiencia del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de los grupos 3 y 4. La actualización debería reflejar hipótesis realistas, incluida la flexibilidad de la administración para redistribuir al personal. | La administración solicita que se archive esta recomendación. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) se presentó a la Asamblea General el estudio de viabilidad actualizado. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|--------------------------|----------------|--|---|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 10 | 2016 | A/71/180 | Resumen, 23 a) | La Junta recomendó que la administración hiciera una evaluación de los desafíos que enfrentaba el proyecto y preparara opciones con prioridades y con indicación de todos los costos para implementar las funciones restantes de la solución Umoja. | La administración solicita que se archive esta recomendación. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) se presentaron a la Asamblea General opciones con indicación de todos los costos. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |
| 11 | 2016 | A/71/180 | Resumen, 23 b) | La Junta recomendó que los jefes de las dependencias institucionales se ocuparan sin tardanza de las necesidades de capacitación de los usuarios mediante: i) la realización de un análisis de las aptitudes necesarias para determinar los requisitos de capacitación de los usuarios de cada dependencia institucional; ii) la elaboración de un plan de capacitación con detalles de los costos para impartir la capacitación requerida; y iii) el mantenimiento al día de un registro de las aptitudes con que contaba la dependencia para poder impartir la capacitación apropiada cuando se produjeran cambios en el personal. | La administración solicita que se archive esta recomendación. Inspira, el sistema institucional de gestión del aprendizaje, se ha ampliado para permitir que el personal directivo determine y subsane las deficiencias en materia de capacitación vinculando la conclusión de la capacitación a las funciones institucionales de Umoja; una herramienta de correlación entre las funciones y los cursos permite que los funcionarios, el personal directivo y los oficiales de enlace en cuestiones de seguridad puedan examinar la situación de los cursos completados. Pueden aprobarse o rechazarse funciones de usuario de Umoja sobre la base de evaluaciones de los cursos registradas en Inspira. Los expertos en procesos locales y en procesos certificados por los responsables de los procesos, así como un subconjunto de estos señalados como instructores, son sometidos a un seguimiento mediante Inspira. Por lo tanto, los instrumentos de presentación de informes institucionalizan la supervisión continua de la información sobre la capacitación, en particular analizando la capacidad de los usuarios para utilizar el sistema mediante un seguimiento de los pasos que dan cuando realizan tareas, como se explica en los párrafos 134 a 138 del noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397). Los gastos de capacitación se absorben como costo indirecto. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|--------------------------|----------------|--|---|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 12 | 2016 | A/71/180 | Resumen, 23 c) | La Junta recomendó que la administración velara por que las dependencias institucionales recibieran apoyo en la aplicación de la nueva metodología desarrollada para determinar y aprovechar los beneficios derivados de la mejora de los métodos de trabajo; esto debería incluir poder acceder a los conocimientos y la capacidad en la mejora operacional y que las dependencias institucionales sean las responsables de la obtención de los beneficios previstos. | Observaciones de la administración: En el caso de los beneficios cuantitativos, la Junta tal vez desee tomar nota de que ningún departamento en particular tiene la capacidad de aprovechar los beneficios en una correspondencia de 1 a 1, debido al beneficio equivalente a tiempo completo y a la instrucción de adaptar el trabajo para cumplir los objetivos de reducción neta sin afectar la ejecución de los mandatos. La recomendación es válida si se refiere a los beneficios cualitativos; esta cuestión se abordará a través de una consultoría externa para adoptar un plan de obtención de beneficios en el que se tenga en cuenta la creación de valor sostenible de Umoja. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación. | | X | | |
| 13 | 2016 | A/71/180 | 23 d) | La Junta recomendó que la administración calculara el costo total de Umoja a lo largo de su vida operativa propuesta. | La administración solicita que se archive esta recomendación. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397) se presentó a la Asamblea General el costo total de Umoja. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |
| 14 | 2016 | A/71/180 | 23 e) | La Junta recomendó que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y los responsables de los procesos elaboraran planes detallados para la incorporación sistemática de Umoja y solicitaran la aprobación de los fondos necesarios en el septuagésimo primer período de sesiones de la Asamblea General. | Esta recomendación está en vías de aplicación. En el plan de transición para la incorporación de Umoja se tienen en cuenta los posibles efectos de la reforma del Secretario General, el calendario de implantación de la Ampliación 2 y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada sigue en vías de aplicación. | | X | | |
| 15 | 2017 | A/72/157 | 32 | La Junta recomienda que se imparta capacitación obligatoria a todos los usuarios antes de implantar cualquier funcionalidad del sistema. Para definir el contenido de la capacitación se deberían tener en cuenta las sugerencias recibidas. | La administración solicita que se archive esta recomendación. En el grupo 5, el 100% de los usuarios de transacciones y el 95% de los usuarios del autoservicio habían completado la capacitación antes del despliegue. Para la desactivación del sistema Galileo en septiembre de 2017, la capacitación se llevó a cabo en tres ciclos para lograr una cobertura adecuada; una academia de formación situada en Valencia ha | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación se ha aplicado. | X | | | |

| No. Año | Informe | Párrafo | Recomendación | <i>Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018)</i> | <i>Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018)</i> | <i>Aplicada totalmente</i> | <i>En vías de aplicación</i> | <i>Sin aplicar</i> | <i>Superada por los acontecimientos</i> |
|---------|---------|---------|---------------|---|---|----------------------------|------------------------------|--------------------|---|
| | | | | <p>reforzado la capacidad para apoyar los despliegues de Umoja en las oficinas sobre el terreno. Asimismo, Inspira se ha ampliado para permitir que el personal directivo determine y subsane las deficiencias en materia de capacitación vinculando la conclusión de la capacitación a las funciones institucionales de Umoja; una herramienta de correlación entre las funciones y los cursos permite que los funcionarios, el personal directivo y los oficiales de enlace en cuestiones de seguridad puedan examinar la situación de los cursos completados. Pueden aprobarse o rechazarse funciones de usuario de Umoja sobre la base de evaluaciones de los cursos registradas en Inspira. Los expertos en procesos locales y en procesos certificados por los responsables de los procesos, así como un subconjunto de estos señalados como instructores, son sometidos a un seguimiento mediante Inspira. Por lo tanto, los instrumentos de presentación de informes institucionalizan la supervisión continua de la información sobre la capacitación, en particular analizando la capacidad de los usuarios para utilizar el sistema mediante un seguimiento de los pasos cuando realizan tareas, como se explica en los párrafos 134 a 138 del noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/72/397). El proyecto también ha introducido la gestión de la experiencia de usuario como parte de su desarrollo de programas informáticos, con el objetivo de promover la facilidad de uso de los sistemas y reducir la necesidad de capacitación. Las sugerencias obtenidas mediante las encuestas son fundamentales en la estrategia de capacitación.</p> | | | | | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|--------------------------|---------|--|---|---|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 16 | 2017 | A/72/157 | 42 | La Junta recomienda que la administración, en consulta con los usuarios de los informes, prepare un plan exhaustivo para configurar la función de informes de inteligencia institucional con el objetivo de incorporar los informes de uso frecuente en los informes institucionales estándar. | Esta recomendación está en vías de aplicación. Nuestra configuración del plan de inteligencia institucional incluye la evaluación de cómo cambia el paradigma de inteligencia institucional a partir de la gestión de la estrategia; un examen de los informes existentes; y la elaboración de un proceso de examen continuo y clasificación de los informes institucionales, con la anuencia de los responsables del proceso. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación. | | X | | |
| 17 | 2017 | A/72/157 | 47 | La Junta recomienda que la administración tome las medidas de mitigación que corresponda para gestionar los riesgos señalados en el proyecto de garantía de la calidad y, en el próximo informe que presente a la Asamblea General sobre la marcha del proyecto, comunique en qué estado se encuentra la aplicación de esas medidas. | Esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos. En el tercer trimestre de 2017 se elaboró una hoja de ruta de garantía de la calidad que, luego de comunicarse oficiosamente a los responsables de los procesos y al responsable del proyecto, se presentó oficialmente a los responsables de los procesos de Umoja y a los administradores encargados de la preparación institucional en diciembre de 2017 y enero de 2018, respectivamente, para que examinaran sus detalles. Sin embargo, ese examen ha quedado en suspenso mientras se elaboran las propuestas detalladas para la reestructuración del Departamento de Gestión, la reforma de la gestión del Secretario General y el modelo global de prestación de servicios. Dado que los riesgos que quedan del proyecto de garantía de la calidad son del nivel más alto, las medidas de mitigación están avanzadas y son fundamentales para estos objetivos más amplios, en los que Umoja funciona como facilitador. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración. La Junta está de acuerdo con la administración en que las medidas de mitigación respecto de los riesgos de alto nivel son fundamentales para los objetivos más amplios de la reestructuración y, por lo tanto, considera que esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos debido a las iniciativas de reforma del Secretario General. | | | X | |
| 18 | 2017 | A/72/157 | 54 | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y recomienda que se establezcan procedimientos para garantizar que se mantenga estrictamente la | La administración solicita que se archive esta recomendación. La Junta de Auditores ha auditado el proyecto de desactivación de Galileo, incluida la estrategia de conversión de datos que sirve | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta | X | | | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-----|------|----------|---------|---|---|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | | exactitud y la fiabilidad de los datos en la migración de los datos del inventario de los sistemas anteriores a Umoja. | de guía general para el proceso de conversión de datos en el contexto del documento A/72/5 (Vol.II). | recomendación se ha aplicado. | | | | |
| 19 | 2017 | A/72/157 | 63 | La Junta recomienda que la administración considere la posibilidad de empezar a utilizar planillas de horarios para las tareas relacionadas con la implementación de Umoja a fin de reflejar por completo los costos indirectos y tome medidas con objeto de incluir en el cálculo del costo total de Umoja los gastos efectuados para capacitar al personal en cuanto al tiempo del personal y los viajes. | La administración solicita que se archive esta recomendación. La implementación de un proceso con planillas de horarios para hacer el seguimiento de los costos indirectos supondría elevados gastos generales. Sería necesario desarrollar un sistema de notificación manual para reflejar la distribución del tiempo de unos 1500 miembros del personal entre más de 10 proyectos relacionados con la Ampliación 2, lo que requeriría recursos considerables. En cuanto a los viajes con fines de capacitación, teniendo en cuenta que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto solicitó que mientras se producía la adaptación de Umoja, se hicieran esfuerzos para estimar los gastos de viajes de los participantes en la capacitación sobre Umoja y actualizar las estimaciones del consiguiente costo total de Umoja (A/72/7/Add.31, párr. 37), nos seguimos guiando por el principio formulado por la Asamblea General de que la adaptación del programa informático de planificación de los recursos institucionales debería reducirse al mínimo para evitar gastos innecesarios (A/62/510/Rev.1, párr. 22 c)). Hemos estudiado el cálculo de los viajes con fines de capacitación y llegado a la conclusión de que ello entrañaría un esfuerzo intensivo muy superior al valor de cualquier resultado posible. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos. | | | X | |
| 20 | 2017 | A/72/157 | 70 | La Junta recomienda que, en las actualizaciones del plan de obtención de beneficios que se presentarán a la Asamblea General, la reducción de la duración de los | La administración solicita que se archive esta recomendación. Nuestro programa para la supervisión de las mejoras continuas se elaboró sobre la base de las observaciones de la Junta acerca del uso de | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que esta | X | | | |

| No. Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|---------|---------|----------|---|--|---|---|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| | | | procesos o actividades se calcule en función de las marcas de hora cuando estas estén registradas en Umoja. | marcas de hora. En un principio lo aplicamos a los flujos de trabajo que reflejaban la totalidad del ciclo vital de las transacciones, pero la metodología también se aplica a todos los procesos, aunque tenemos que usar el programa informático KNOA y otros instrumentos para construir el flujo de las transacciones que no forman parte del flujo de trabajo. Eso no es posible en todos los casos con carácter retroactivo. Explicamos anteriormente que volver a calcular las cifras de los beneficios de esta manera no es práctico, pero puede ser la base para medir las mejoras continuamente en el futuro, lo que tiene más sentido que la simple cuantificación del beneficio (aplicable únicamente en un número limitado de procesos incluidos en caso de los beneficios). Dado que la mayoría de los beneficios con visión de futuro (cadena de suministro, tecnología de la información) ni siquiera están vinculados a ese análisis, instamos a la Junta a que considere que esta recomendación se ha aplicado, teniendo en cuenta los procesos detallados y amplios que se han establecido en relación con el programa y las pruebas de nuestra capacidad en ese sentido. | recomendación se ha aplicado. | | | | |
| 21 | 2017 | A/72/157 | 71 | La Junta también recomienda que se congele el plan actualizado de obtención de beneficios, una vez aprobado por la Asamblea General, para que sirva de referencia en el seguimiento de la obtención de los beneficios futuros que generará el uso de Umoja. | La administración solicita que se archive esta recomendación. Una vez más, instamos a la Junta a que considere nuestro programa para la supervisión de las mejoras continuas como el método para establecer una referencia que permita supervisar las mejoras de los procesos. Tal vez se podría volver a emitir la recomendación a fin de solicitar que la administración determinara la manera de evaluar otros procesos que no estén comprendidos en los flujos de trabajo, pero que se consideren importantes para los | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada está en vías de aplicación. | | X | |

| No. | Año | Informe | Párrafo | Recomendación | Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (marzo de 2018) | Aplicada totalmente | En vías de aplicación | Sin aplicar | Superada por los acontecimientos |
|-------------------|------|----------|---------|---|--|--|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 22 | 2017 | A/72/157 | 80 | La Junta recomienda que los resultados del proyecto piloto de adquisiciones electrónicas se analicen rápidamente y se tengan en cuenta cuando se implemente la licitación electrónica para todos los bienes aplicables. | beneficios cualitativos (procesos más rápidos, flexibles, sencillos o menos propensos a errores que se adapten a la reforma de la gestión). Esta recomendación está en vías de aplicación. | La Junta toma conocimiento de la respuesta de la administración y considera que la medida recomendada sigue en vías de aplicación. | | X | | |
| Total | | | | | | | 12 | 7 | | 3 |
| Porcentaje | | | | | | | 54 | 32 | | 14 |

Plan de trabajo de Umoja para 2018

Calendario y plan de trabajo de Umoja actualizado, al mes de marzo de 2018

