



# Asamblea General

Distr. general  
24 de julio de 2019  
Español  
Original: inglés

---

**Septuagésimo cuarto período de sesiones**  
Tema 131 del programa provisional\*  
**Informes financieros y estados financieros auditados**  
**e informes de la Junta de Auditores**

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

### **Nota del Secretario General**

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General una carta del Presidente de la Junta de Auditores, de fecha 24 de julio de 2019, 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/74/150](#).



## Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío . . . . .	3
Octavo 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. Estrategia de implantación . . . . .	11
B. Observaciones anteriores de la Junta y alcance del presente informe. . . . .	12
II. Gobernanza y gestión del proyecto . . . . .	13
A. Gobernanza del proyecto . . . . .	13
B. Planificación y vigilancia de los proyectos. . . . .	15
C. Despliegue de la Ampliación 2 de Umoja. . . . .	16
D. Gestión de riesgos. . . . .	22
E. Reorganización del equipo del proyecto Umoja. . . . .	25
III. Controles de las aplicaciones y problemas de calidad de los datos: tramitación de los pagos . . . . .	28
IV. Funciones de apoyo para Umoja . . . . .	33
A. Inteligencia empresarial . . . . .	33
B. Apoyo en la etapa de producción. . . . .	34
C. Mejoras continuas . . . . .	35
D. Gestión del cambio . . . . .	36
E. Capacitación . . . . .	37
V. Estudio de viabilidad de Umoja . . . . .	38
A. Obtención de beneficios . . . . .	38
B. Costo total de la propiedad. . . . .	39
VI. Plan de integración . . . . .	43
VII. Agradecimientos . . . . .	45
Anexo	
Estado de la implementación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017. . . . .	46

## Carta de envío

### **Carta de fecha 24 de julio de 2019 dirigida a la Presidencia de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

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

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

## Octavo 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 sistemas anteriores anticuados, como el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), 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 institucionales que son esenciales para la gestión eficiente y eficaz de la Organización.

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

3. La Junta de Auditores 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](#), [A/72/157](#) y [A/73/169](#)). Según el calendario y el presupuesto originales, aprobados en 2008, se preveía que Umoja se desplegara para fines de 2012, con un costo de 248,3 millones de dólares. Sin embargo, los planes de implementación se han modificado sustancialmente en varias ocasiones y actualmente se prevé que todas las funciones se terminen de implantar para fines de 2019. El actual presupuesto aprobado para el proyecto hasta fines de 2019 era de 543,7 millones de dólares y el total de gastos hasta el 31 de diciembre de 2017 ascendió a 490,6 millones de dólares.

4. Umoja se estaba implementando en distintas partes de la Organización (grupos) y los conjuntos de funciones se dividieron en tres fases:

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

b) **Ampliación 1 de Umoja:** comprende principalmente los procesos básicos existentes de gestión de la nómina de sueldos y los recursos humanos, y se implantó en todas las entidades de la Secretaría y las operaciones de mantenimiento de la paz, en dos grupos, entre junio y noviembre de 2015. En la mayoría de las entidades de la Secretaría no relacionadas con el mantenimiento de la paz se implantaron así al mismo tiempo las funciones de Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja (conocidas como “Integración de Umoja”);

c) **Ampliación 2 de Umoja:** incluye procesos con un margen significativo para la transformación y la adición de valor a la Organización, como: la planificación estratégica y la formulación del presupuesto; la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro; y la gestión de programas y proyectos. El despliegue de esta fase está previsto actualmente para

finales de 2019. Se prevé que su despliegue se traducirá en importantes beneficios cuantitativos y cualitativos de Umoja.

5. Este es el octavo examen anual que hace la Junta de los progresos realizados en la implementación de Umoja. El informe abarca principalmente: los avances logrados en la implantación de las funciones, el despliegue previsto de las funciones restantes; el estado y el funcionamiento de las funciones desplegadas; la integración de la solución de Umoja y los costos y beneficios de Umoja. Además, el presente informe contiene los resultados de la auditoría de tecnología de la información de algunos importantes controles de la aplicación en la esfera de la tramitación de los pagos.

### **Constataciones principales**

#### *Gobernanza de los proyectos*

6. La Junta observó que, en 2018, se proporcionó al Comité de Gestión información actualizada sobre Umoja en dos ocasiones (mayo y julio de 2018) y el Comité Directivo se reunió solamente en tres ocasiones (abril, julio y agosto de 2018). La Junta es de la opinión de que los Comités de Gobernanza deberían desempeñar un papel de liderazgo más dinámico, habida cuenta de la complejidad y el entorno difícil para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja y la brevedad de los plazos para el despliegue de Umoja.

#### *Planificación y vigilancia de los proyectos*

7. Se observaron deficiencias en la utilización del instrumento de gestión de proyectos. Los planes de los proyectos no se elaboraron con cronogramas claros para las tareas después de la identificación de la dependencia secuencial de las tareas. No se definió tampoco la trayectoria crítica de la ejecución de los proyectos. Los planes indicaban únicamente fechas límite para la consecución de los hitos y los proyectos se llevaron a cabo sobre la base del mejor esfuerzo posible en relación con estos hitos. Esto afectó negativamente la supervisión de los avances de los proyectos. La Junta observó que era difícil determinar las limitaciones y las causas específicas de los problemas en los distintos proyectos debido a la falta de documentación clara de las fechas de referencia, la determinación de las fechas previstas de la trayectoria crítica de las tareas y la comparación con las fechas efectivas de finalización de las tareas.

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

8. Las funciones de la Ampliación 2 de Umoja programadas para su despliegue en 2018 consistían en seis proyectos. La cobertura del alcance teniendo en cuenta el proceso, la función y cada entidad, lograda como parte del despliegue en la Ampliación 2 de Umoja en 2018 fue limitada, lo que dio por resultado que siga sin aplicarse una cantidad significativa de las tareas. La Junta observó que el despliegue de 17 procesos de la Ampliación 2 de Umoja se completó en diciembre de 2018. El despliegue de 53 procesos estaba en marcha, pero no se había iniciado el despliegue de 32 procesos. La Junta también observó que, para la conclusión del proyecto y el logro de sus objetivos, todas las funciones deben completarse e integrarse debidamente. En opinión de la Junta, dado el volumen de trabajo que aún no se ha implementado, hay un riesgo considerable de que la plena aplicación de la Ampliación 2 de Umoja no se logre para finales de 2019.

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

9. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales (A/73/389) se identificaron diversos riesgos y sus medidas de mitigación para la fase de la Ampliación 2 de Umoja del proyecto. Además, un consultor independiente contratado por la Secretaría puso de

relieve los riesgos relacionados con la preparación institucional para la implementación de la fase de Ampliación 2 de Umoja. La Administración informó a la Junta de que se estaban adoptando diversas medidas para mitigar estos riesgos. La Junta observó que había otros posibles factores de riesgo que afectan a la implementación de Umoja, principalmente la falta de finalización de un plan de integración claro, vacantes en el equipo del proyecto Umoja y riesgos relacionados con cambios en las condiciones de las licencias del SAP en caso de cargos por el acceso indirecto a los datos por aplicaciones de terceros.

#### *Controles de la aplicación y problemas de calidad de los datos*

10. La Ampliación 2 de Umoja para la tramitación de los pagos a los proveedores se ha desplegado como parte de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna había llevado a cabo anteriormente una auditoría de la tramitación de los pagos a los proveedores en la Sede de las Naciones Unidas y había puesto en relieve la necesidad de reforzar los controles en varias etapas de la tramitación de los pagos. La Junta observó que persisten muchas de las preocupaciones destacadas en el informe de la OSSI y también algunos problemas importantes con respecto a la puesta en marcha de esta función.

11. La Junta observó deficiencias en los controles de la aplicación con respecto a las facturas en razón de que el sistema permite a los usuarios desactivar el proceso de triple conciliación al crear una orden de compra, con lo cual se frustra el propósito de asegurar un registro claro desde la adquisición de bienes y servicios hasta su entrega y la preparación de la factura. El sistema permitía la preparación de la factura mediante un proceso de carga de archivos que no contaba con controles de aplicación para llevar a cabo el proceso de triple conciliación. Dado que el control para detectar facturas duplicadas era opcional, no se utilizaba para todos los proveedores. La Junta no pudo tampoco encontrar el registro de auditoría para las modificaciones en la fecha de referencia y las condiciones de pago.

12. Las deficiencias en los controles de los pagos a los proveedores incluían la falta de automatización de la ejecución diaria de las propuestas de pago, la falta de verificación de la suficiencia del saldo bancario en el sistema y el hecho de que no se examinaban los derechos de los usuarios con acceso a la ejecución de pagos consolidados.

13. Los problemas de mantenimiento de los datos maestros incluían la existencia de múltiples proveedores con la misma cuenta bancaria, incluidos miembros del personal y proveedores comerciales que compartían el mismo número de cuenta bancaria, y deficiencias en el sistema de actualización de los detalles del correo electrónico de los proveedores.

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

14. Se había logrado la reclasificación de la base de datos a SAP HANA (dispositivo analítico de alto rendimiento) y la integración entre SAP BW (almacén de datos institucionales) y SAP HANA. Sin embargo, no se había aprovechado todavía la capacidad de las nuevas capas semánticas en HANA de combinar modelos analíticos de diferentes productos del SAP y entre los pilares para crear visualizaciones más complejas e informes de inteligencia empresarial. Los tableros de gestión para la visualización de datos entre pilares funcionales estaban en las etapas de diseño y elaboración y no se habían desplegado. Además, se estaban elaborando los informes de inteligencia empresarial para dos proyectos de la Ampliación 2 de Umoja y no se habían empezado a preparar los informes de inteligencia empresarial para los restantes proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

15. La Junta observó que las tasas de resolución en el primer nivel para las solicitudes de servicios aumentaron ligeramente en 2018, mientras que en el caso de incidentes, esa tasa disminuyó marginalmente. No se habían adoptado tampoco sistemas de medición u objetivos por período para la resolución en el primer nivel y la tasa global de resolución en el primer nivel. La Junta también observó que es probable que el despliegue de nuevas funciones en proyectos en el marco de la Ampliación 2 de Umoja de por resultado un aumento de los problemas para el desarrollo de capacidades de apoyo en los primeros dos niveles de las nuevas funciones de la Ampliación 2 de Umoja y un aumento de los incidentes y las solicitudes de servicios durante 2019, lo que requeriría una estrategia para equipar los dos primeros niveles de apoyo a la producción.

16. La Junta observó que la conversión y migración del material de capacitación existente sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja de Inspira a la nueva plataforma iLearn de Umoja aún no se había realizado. Además, de los seis proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, los cursos de capacitación abarcaban tres, relativos a la presupuestación, la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes y la gestión de la cadena de suministro. Los materiales de capacitación sobre los otros tres proyectos de la Ampliación 2 de Umoja aún no estaban disponibles en la plataforma iLearn. En opinión de la Junta, teniendo en cuenta el despliegue previsto de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja a más tardar a finales de 2019, sería importante planificar y poner en práctica un sólido plan de capacitación y material de capacitación integral para ayudar a la preparación institucional.

#### *Estudio de viabilidad de Umoja*

17. Las estimaciones para la obtención de beneficios no se habían actualizado durante 2018. Se estaba preparando el plan de obtención de beneficios y la dependencia designada para supervisar la obtención de beneficios todavía no había comenzado a trabajar.

18. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/73/389) se estimaba un costo directo de 543.741.600 dólares, el mismo nivel comunicado en el noveno informe. La Junta observó que había considerables riesgos para la finalización de la Ampliación 2 de Umoja en la fecha prevista de diciembre de 2019, lo que podía dar por resultado la necesidad de volver a examinar las estimaciones de los costos directos. Además, la modificación prevista de las hipótesis relativas a la incorporación puede repercutir en los costos del proyecto.

19. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/73/389) se estimó un costo indirecto de 127.034.077 dólares si se incluían los gastos de personal relacionados con los despliegues de Umoja para el período de 2013-2018. Además, los costos indirectos estimados para el período 2019-2023 ascendían a 19.000.000 dólares, La Junta observó problemas en el cálculo de los costos indirectos, en particular diferencias en los costos estándar relacionados con puestos utilizados para el cálculo de los gastos indirectos y de los costos directos para puestos de la misma categoría, incoherencias en la aplicación de los costos estándar por distintos responsables de procesos y algunos errores de cálculo.

20. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/73/389) se estimaban los gastos de capacitación para el período 2013-2018 en 77.849.752 dólares. La Junta también observó que no se habían incluido en el cálculo del costo total los gastos de capacitación a partir de 2019.

21. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto (A/73/389) se estimaban los costos de mantenimiento para el período de 2016-2019 en 118.600.000 dólares, y en 528.000.000 dólares para el período de 2020-2030. La Junta observó que los costos de mantenimiento para 2016-2019 se calcularon sobre la base

de estimaciones de los costos de mantenimiento para estos cuatro años y que estas estimaciones no se habían revisado para reflejar los costos de mantenimiento reales durante el período de 2016 a 2018. Además, dado que la Administración estaba considerando la posibilidad de revisar el plan de integración, también habría que revisar las estimaciones para 2020-2030 teniendo en cuenta las modificaciones de las hipótesis en que se basan los cálculos.

#### *Plan de integración*

22. En su resolución de fecha 22 de diciembre de 2019 ([A/RES/73/279](#)) la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentase un plan detallado para la incorporación del equipo de Umoja en la Secretaría, incluidas medidas para asegurar un modelo operativo sostenible del proyecto Umoja, en el contexto de su próximo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales (ERP). La Administración informó de que iba a proponer un plan de integración que incluiría un proceso de “rehospedaje” de todo el equipo del proyecto, la mayor parte de su personal temporario general y un número limitado de contratistas en una entidad más adecuada para gestionar ese equipo. La Junta observó que la fecha prevista para la ejecución de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja es el 31 de diciembre de 2019, y considera que es importante que se finalice el plan de integración lo antes posible. El plan debería incorporar disposiciones para atender a las importantes necesidades de apoyo constante de la producción, las mejoras continuas de la solución ERP, el desarrollo de la capacidad y los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades en el período posterior a la integración de las dependencias organizativas y el apoyo para la estabilización de las soluciones para la Ampliación 2 de Umoja. La Junta opina también que el proceso de planificación de la integración debería incorporar el aspecto de sinergias con las funciones que ya se han integrado para asegurar una estructura de apoyo robusta, flexible y eficaz de la Ampliación 2 de Umoja después de la integración.

#### *Conclusión general*

23. Umoja es un elemento fundamental para la modernización y la reforma de la administración de las Naciones Unidas. La aplicación de los Fundamentos de Umoja y las fases de la Ampliación 1 de Umoja ha tenido importantes beneficios y el despliegue completo de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja podría aportar más beneficios cuantitativos y cualitativos a la Organización. La Junta observó los esfuerzos de la Administración para desplegar las funciones de la Ampliación 2 de Umoja en un entorno técnico difícil frente a demandas contrapuestas sobre los recursos para permitir la aplicación de las reformas y las mejoras continuas del Secretario General. La Junta también observó que el proyecto estaba trabajando dentro de los límites del presupuesto aprobado en el año 2018 y esforzándose por crear capacidad dentro del equipo del proyecto a fin de reducir al mínimo la necesidad de recurrir a consultores externos.

24. Sin embargo, la Junta señala que la Administración debe adoptar nuevas medidas para mitigar los riesgos en la ejecución del proyecto dentro del calendario y subsanar las carencias detectadas en la preparación institucional para la Ampliación 2 de Umoja. Para la plena obtención de los beneficios de Umoja es importante elaborar y utilizar los vínculos dentro de las funciones existentes y futuras y entre las funciones. La Administración también debe continuar sus esfuerzos encaminados a fortalecer la base de recursos especializados para satisfacer los entregables del proyecto y prestar el nivel necesario de apoyo a la producción para la estabilización de la Ampliación 2 de Umoja y las mejoras continuas. También es necesario abordar los problemas señalados en el funcionamiento de las soluciones desplegadas de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja.

25. La Administración también debería adoptar medidas para la aplicación oportuna del plan de obtención de beneficios y para volver a examinar los cálculos de los diversos elementos del costo total de la propiedad a fin de permitir que los Estados Miembros tengan seguridades acerca de los costos totales y los beneficios derivados de las inversiones realizadas en el proyecto.

### **Recomendaciones**

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

**a) Los Comités de Gobernanza deben seguir participando en el desarrollo de los proyectos, examinen y supervisen periódicamente las principales cuestiones relacionadas con la ejecución de los proyectos y cumplan un papel de liderazgo en la dirección proactiva del proyecto hasta su conclusión;**

**b) La Administración debe preparar planes de proyectos en que se definan claramente las tareas individuales, su interdependencia, su trayectoria crítica y un calendario detallado de las tareas y debe supervisarlas para contribuir a la finalización de los proyectos según lo previsto;**

**c) La Administración debe examinar continuamente los riesgos para el pleno despliegue de Umoja (teniendo en cuenta los procesos, las funciones de la aplicación, la entidad y su integración prevista) antes del 31 de diciembre de 2019, y aplicar estrategias de mitigación apropiadas;**

**d) La Administración debe tomar medidas para evaluar el impacto (incluido el impacto financiero) de las interfaces que se integrarán con Umoja;**

**e) La Administración debe examinar los requisitos institucionales para la preparación de facturas comerciales mediante el proceso de carga de archivos, restringir los tipos de cuentas por pagar que pueden prepararse y limitar el número de usuarios que pueden utilizar este proceso a fin de garantizar que se logren todos los beneficios de la función de triple conciliación de Umoja;**

**f) La Administración debe automatizar la ejecución de la propuesta principal de pago en Umoja, reducir al mínimo las excepciones para las que podría requerirse la ejecución de propuestas de pago *ad hoc* y examinar los datos maestros de los detalles bancarios para detectar y corregir los casos de múltiples proveedores asociados con la misma cuenta bancaria, en caso necesario;**

**g) La Administración debe aprovechar la mejora de la capacidad para presentar informes de inteligencia institucional enriquecidos que pueden combinar los datos entre pilares funcionales y aplicaciones;**

**h) La Administración debe definir y aprobar plazos para los procesos estabilizados a fin de lograr la resolución en el primer nivel de los incidentes y las solicitudes de servicios;**

**i) La Administración debe elaborar un plan de convergencia de todo el material de capacitación en una plataforma común y preparar y desplegar un plan global de capacitación y materiales para las funciones posteriores de la Ampliación 2 de Umoja;**

**j) La Administración debe finalizar con carácter prioritario el plan de obtención de beneficios de Umoja y la división responsable debe empezar a medir la obtención de beneficios de todas las fases de proyectos que se han implementado;**

**k) La Administración debe volver a evaluar las estimaciones de los costos indirectos teniendo en cuenta un costo estándar uniforme para todos los responsables de procesos, evitando los errores de cálculo y teniendo en cuenta una base de referencia correcta para las mejoras continuas;**

**l) La Administración debe dar prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de integración de Umoja. En el plan debería identificarse una estructura de apoyo robusta, flexible y eficaz después de la integración de Umoja y atenderse a la necesidad de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, el apoyo a la producción, las mejoras continuas y desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones.**

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

27. De las 31 recomendaciones formuladas por la Junta en sus informes anteriores, 8 (el 26 %) se han aplicado plenamente y 23 (el 74 %) están en vías de aplicación. En el Anexo figuran observaciones más detalladas sobre cada una de las recomendaciones, así como información pormenorizada sobre las medidas adoptadas por la Administración.

## I. Antecedentes

1. Umoja es un sistema de planificación de los recursos institucionales que tiene por objeto modernizar una amplia gama de procesos institucionales que abarcan los sistemas y las funciones administrativas y de apoyo de las Naciones Unidas que son esenciales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Organización. Se está usando en toda la Secretaría, es decir, las oficinas de la Sede de las Naciones Unidas, las oficinas fuera de la Sede, los tribunales internacionales, las misiones sobre el terreno, algunos fondos y programas y entidades institucionalmente vinculadas de las Naciones Unidas, que tienen muchos modelos institucionales y estructuras de financiación y rendición de cuentas diferentes. Como solución mundial única para la Secretaría, Umoja tiene por objetivo la posibilidad de consultar en tiempo real datos detallados de todas las operaciones administrativas gestionadas en ella, independientemente del lugar del mundo en el que se realicen. Umoja constituye una inversión importante para las Naciones Unidas. La Asamblea General aprobó la propuesta del proyecto en diciembre de 2008, en su resolución [63/262](#). En el primer informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/64/380](#)) se expusieron los siguientes objetivos de alto nivel de Umoja:

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

2. El presupuesto por programas aprobado para Umoja hasta fines de 2017 ascendía a 516,7 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2018, la Administración había gastado 490,6 millones de dólares. La Asamblea General ha solicitado ([73/279](#)) a la Administración que finalice la plena ejecución del proyecto Umoja para finales de 2019.

### A. Estrategia de implantación

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

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

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

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

c) Ampliación 2: incluye procesos con posibilidades significativas para transformar y añadir valor a la Organización, como la planificación estratégica y la formulación de presupuestos; la recaudación de fondos, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión de la cadena de suministro; y la gestión de programas y

proyectos. Esta fase comprende las funciones y los procesos más estratégicos y actualmente se prevé que se desplegará a fines de 2019.

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

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

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

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

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

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

10. En su quinto informe ([A/71/180](#)), la Junta reconoció que era común que los sistemas de planificación de los recursos institucionales de gran envergadura presentaran problemas, pero también señaló que la decisión de dar prioridad al cumplimiento del calendario de implantación, sin tener en cuenta la necesidad de garantizar que la Organización estuviese preparada para ello, había aumentado la magnitud de los problemas. La Junta destacó la necesidad de demostrar que se podían controlar los costos, cada vez más altos, del proyecto y obtener los beneficios financieros y de prestación de servicios que se habían prometido a fin de presentar un

análisis de rentabilidad viable que justificara más inversiones por parte de los Estados Miembros.

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

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

13. El presente informe abarca la gobernanza, la gestión y la supervisión de los proyectos; el despliegue de las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y el estado y el funcionamiento de las funciones desplegadas; la reorganización del equipo del proyecto y la integración de Umoja; y la estimación de los costos y los beneficios de Umoja.

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

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

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

15. La Junta observó que el Comité de Gestión, presidido por el Jefe de Gabinete e integrado por otros miembros del personal directivo superior, debía examinar el estado de ejecución del proyecto de manera periódica, examinar los procesos de gestión del cambio que requirieran una dirección estratégica y velar por que las conclusiones y recomendaciones de la Junta de Auditores se introdujeran efectivamente en los procesos de gestión ejecutiva. El Comité Directivo de Umoja, encabezado por el Subsecretario General del antiguo Departamento de Gestión (designado responsable del proyecto) e integrado por diversos responsables de los procesos institucionales, debía supervisar mensualmente la gestión estratégica y operacional del proyecto. El equipo del proyecto Umoja, encabezado por el Director del Proyecto, era responsable de la gestión cotidiana del proyecto.

16. La Junta observó que se había facilitado al Comité de Gestión información actualizada sobre Umoja solo en dos ocasiones (mayo de 2018 y julio de 2018) durante el año 2018. El Comité Directivo de Umoja, que se preveía que se reuniera

mensualmente, solo se reunió en tres ocasiones (abril, julio y agosto de 2018) durante el año. La Junta observó que los Comités de Gobernanza no se reunieron para debatir la aplicación de Umoja después de agosto de 2018 en relación con todos los despliegues previstos de la Ampliación 2 de Umoja para 2018, desde septiembre de 2018 en adelante. La Junta también observó que la información actualizada que se presentó a los Comités de Gobernanza no incluía detalles de los plazos previstos y los vínculos entre las actividades del proyecto, que podrían haber ayudado los Comités de Gobernanza a hacer frente a limitaciones y obstáculos específicos.

17. La Junta observó una considerable superposición entre el calendario para los despliegues de la Ampliación 2 de Umoja (septiembre de 2018 en adelante) y la preparación para las reformas del Secretario General (aplicadas a partir del 1 de enero de 2019). Las reformas del Secretario General trajeron aparejados grandes cambios estructurales y funcionales, en particular en los departamentos de la Sede, y Umoja, en calidad de sistema de planificación de los recursos institucionales, tenía una función importante en la implementación de esos cambios. Había al mismo tiempo múltiples despliegues paralelos planificados de la Ampliación 2 de Umoja, que afectaban al mismo conjunto de responsables de procesos, afectados por las reformas del Secretario General. En esta situación, se necesitaba la participación activa de los jefes de las dependencias institucionales y el personal directivo superior a través de los Comités de Gobernanza, que también habrían servido de plataforma estructurada para la coordinación entre todos los interesados a fin de hacer frente a los problemas complejos y encarar los nuevos riesgos para la aplicación del proyecto.

18. La Administración afirmó que los problemas resultantes de conflictos de calendario para directivos clave habían hecho que fuera muy difícil programar las reuniones, y no se han organizado reuniones para resolver los conflictos en razón de que habían resultado excluidas por las reuniones preparatorias y las reuniones de los responsables de procesos convocadas periódicamente por el Director del Proyecto. En el plano operativo, la Oficina de Gestión de Proyectos había celebrado reuniones periódicas sobre el estado de los proyectos con los directores de los proyectos y los representantes de los responsables de los procesos o los encargados de la preparación institucional para supervisar los progresos, identificar y mitigar los riesgos y resolver las cuestiones de apoyo permanente y nuevos proyectos. El equipo de despliegue también había celebrado reuniones periódicas con los coordinadores de todas las entidades de la Secretaría para comunicarles y mantenerles al corriente del estado de los proyectos y las actividades de despliegue. La Administración también afirmó que el Comité Directivo y el Comité de Gestión participarían activamente para apoyar y gestionar la ejecución del proyecto, dado que la finalización satisfactoria requeriría el patrocinio ejecutivo y el apoyo de los dos Comités de Gobernanza.

19. La Junta, si bien aprecia los esfuerzos realizados por el equipo del proyecto Umoja en distintos niveles, es de la opinión de que los Comités de Gobernanza deberían desempeñar un papel de liderazgo más dinámico, habida cuenta de la complejidad y el entorno difícil para la implementación de la Ampliación 2 de Umoja y la brevedad de los plazos para el despliegue de Umoja.

**20. La Junta recomienda que el Comité de Gobernanza siga prestando atención a la evolución del proyecto, examine y supervise periódicamente las principales cuestiones relacionadas con la ejecución del proyecto y desempeñe un papel de liderazgo proactivo en la dirección del proyecto hasta su conclusión.**

21. La Administración aceptó la recomendación, pero señaló que los dirigentes han demostrado su eficacia con el nivel de logros alcanzados durante 2018, incluida la sinergia con distintas corrientes de reforma, pese a un menor número de reuniones oficiales celebradas durante este período.

## B. Planificación y vigilancia de los proyectos

22. La Asamblea General, en sus resoluciones 72/262 y 73/279, ha reiterado la necesidad de una estricta planificación y gestión de los proyectos a fin de asegurar que Umoja siga bien encaminado, sin más interrupciones ni demoras. Además, habida cuenta del entorno difícil, la complejidad de los procesos involucrados y el apretado calendario para el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, era importante contar con un sólido sistema de planificación y seguimiento de los proyectos.

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

24. La Junta observó las siguientes deficiencias en la utilización del instrumento de gestión de proyectos:

a) No estaban adecuadamente definidas las dependencias entre las tareas de los proyectos. Algunas tareas mostraban conflictos de calendario porque no se hacía referencia a los detalles de las tareas anteriores y posteriores conexas y sus efectos en distintas tareas en el proyecto. Esto debía solucionarse;

b) Dadas las debilidades en la definición de los vínculos entre tareas, la trayectoria crítica del proyecto también seguía sin determinar, lo que daba lugar a dificultades para estimar el tiempo total necesario para los proyectos;

c) En los documentos de 2018 no se indicaban fechas claras en las que se preveía que estuviese terminado todo el proyecto, ya que no se enumeraban las tareas pendientes necesarias para lograr la plena implementación del proyecto de Ampliación 2 de Umoja y las estimaciones del tiempo requerido en función de las tareas;

d) No se habían reflejado en el instrumento de planificación las relaciones de dependencia entre las fases de diseño, creación y puesta a prueba de los programas informáticos, lo que hacía que en el instrumento se reflejara una secuencia de estas fases que no era viable;

e) No se utilizaron disposiciones del instrumento de planificación del proyecto para estimar los costos de los recursos y la cuantía de la asignación de trabajos al personal. Había diversas tareas del proyecto que no se habían asignado a ninguna persona;

f) Se mantuvo un registro de riesgos para reconocer y registrar los factores de riesgo que requerían la adopción de medidas de mitigación y la transmisión de los

---

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

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

riesgos importantes al nivel directivo superior y los Comités de Gobernanza. Sin embargo, el registro de riesgos no se actualizó a intervalos periódicos durante el segundo semestre de 2018.

25. La Junta observó también que era difícil determinar las limitaciones y las causas específicas de los problemas en los distintos proyectos debido a la falta de documentación clara de las fechas de referencia previstas, la determinación de la trayectoria crítica de las tareas y la comparación con las fechas efectivas de finalización de las tareas.

26. La Administración dijo que el proyecto ha gestionado muy correctamente sus plazos y costos hasta la fecha desde mediados de 2016. A pesar de los calendarios ambiciosos, la amplitud de las funciones, las complejidades técnicas de múltiples soluciones y la reducción y la reorganización simultáneas de los recursos, el proyecto ha estado hasta la fecha dentro del presupuesto y del plazo establecido. La adaptación de instrumentos convencionales de gestión de proyectos, junto con la utilización de hitos para los objetivos de la ejecución, han demostrado ser un medio eficaz para gestionar los plazos y los costos del proyecto. La decisión consciente de utilizar selectivamente algunas de las funciones disponibles en instrumentos de gestión de proyectos convencionales, complementadas por otros métodos de gestión de proyectos como la gestión basada en hitos ha dado por resultado una gestión eficaz y controlada del proyecto sin la enorme demanda de recursos requerida para utilizar estrictamente instrumentos convencionales

27. La Junta reconoce las dificultades a que hacía frente el proyecto y su complejidad y toma nota de los progresos realizados. Sin embargo, considera que, en una situación en que la propia Administración señala los problemas de una programación ambiciosa, la amplitud de las funciones y la complejidad técnica de múltiples soluciones, es importante establecer un mecanismo de supervisión y planificación del proyecto sólido y amplio.

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

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

29. En el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)) se indicaban el calendario previsto para el despliegue de las funciones en la fase de la Ampliación 2 de Umoja y la terminación de prácticamente todas las funciones y procesos de la Ampliación 2 de Umoja (excepto la gestión de la cadena de suministro) para diciembre de 2018. En el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto ([A/73/389](#)), se han señalado los progresos realizados en el marco de soluciones individuales y revisado el calendario de despliegue; se prevé actualmente que todas las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja estén desplegadas para diciembre de 2019. La Junta observó que la Asamblea General había solicitado al Secretario General que se lograran los objetivos del proyecto y se completara su aplicación a más tardar en diciembre de 2019. En el cuadro 1 se indica el cambio en el calendario de despliegue de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja.

**Cuadro 1**  
**Calendario de despliegue de las funciones en la Ampliación 2 de Umoja**

<i>Solución de la Ampliación 2 de Umoja</i>	<i>Despliegue previsto Noveno informe sobre la marcha del proyecto</i>	<i>Despliegue previsto Décimo informe sobre la marcha del proyecto</i>
<i>Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño</i>		
Planificación estratégica y asignación presupuestaria	Septiembre de 2018	A partir de septiembre de 2018
Gestión de la actuación profesional		Desde el segundo trimestre de 2019
<i>Gestión de la cadena de suministro</i>		
Desarrollo de programas informáticos	Finales de 2018	El despliegue total durará hasta finales de 2019
Aplicación gradual	2018 y 2019	
Gestión de la fuerza <sup>a</sup>	Diciembre de 2018	
Recaudación de fondos y gestión de las relaciones con los donantes	Septiembre de 2018	A partir de septiembre de 2018
Implementación de la gestión de los asociados en la ejecución	Septiembre de 2018	Despliegue de la primera versión en diciembre de 2018
Gestión de conferencias y eventos	Diciembre de 2018	Cuarto trimestre de 2018
Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía	Diciembre de 2018	Despliegue en módulos a partir de diciembre de 2018

<sup>a</sup> La gestión de la fuerza se consideraba un proyecto separado en el noveno informe sobre la marcha del proyecto y se ha refundido con el proyecto de gestión de la cadena de suministro en el décimo informe.

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

30. La Junta examinó la implementación de las seis soluciones de la Ampliación 2 de Umoja. Estas soluciones, correspondientes a los principales procesos y actividades de la Secretaría y entidades asociadas, incluía múltiples procesos. Se indica en el cuadro 2 el estado de la ejecución de estos procesos hasta diciembre de 2018:

**Cuadro 2**  
**Situación de los procesos de la Ampliación 2 de Umoja**

<i>Proyecto de Ampliación 2 de Umoja</i>	<i>Procesos</i>	<i>Concluidos</i>	<i>En curso</i>	<i>Por empezar</i>	<i>Función Cobertura de la entidad</i>
Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño	24	4	16	4	Parcial
Gestión de la cadena de suministro	30	11	3	16	Parcial
Asociados en la ejecución	10	–	10	–	Parcial
Recaudación de fondos y relaciones con los donantes	17	2	8	7	Parcial
Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía	5	–	5	–	Parcial
Gestión de conferencias y eventos	16	–	11	5	Parcial

31. Se hace a continuación un breve resumen de estas soluciones y de los procesos fundamentales de desarrollo y despliegue pendientes:

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

32. La Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño (SPPM) tiene por fin para apoyar el ciclo vital completo de la gestión de los programas, que abarca la planificación estratégica, la planificación de recursos, la ejecución de los programas y la gestión de la actuación profesional. La estructura de la solución para este proyecto incluye tres aplicaciones: gestión estratégica (SMA), planificación y consolidación de las operaciones (BPC) y gestión de carteras y proyectos (PPM). La Junta observó que se desarrollaron y desplegaron parcialmente las aplicaciones SMA y BPC. El despliegue inicial de PPM se había previsto para el primer trimestre de 2019, con un nuevo despliegue considerado para el cuarto trimestre de 2019. Los procesos en espera del despliegue incluyen procesos básicos relacionados con la formulación del presupuesto, la ejecución y el desempeño de los programas, la gestión del proyecto y la gestión estratégica. Además, se estaban elaborando tableros de resultados para la visualización de datos agregados correspondientes a distintas entidades de SMA, BPC y ECC y se planificaba su despliegue ulterior. La Administración declaró que, en vista de los plazos de presentación rígidos establecidos por los órganos legislativos y a fin de preparar el proceso de presupuestación, en el que es obligatorio el uso de SMA y BPC, se ha asignado prioridad a estos dos por encima de PPM.

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

33. La gestión de la cadena de suministro (SCM) tiene por fin proporcionar una solución integrada para la planificación y la satisfacción de la demanda de bienes y servicios de la Organización. La solución debe abarcar cuatro áreas funcionales amplias: la planificación de la demanda, la planificación de la red de suministro, la planificación y la gestión del transporte y la capacidad de rastreo y localización, que se gestionan y ejecutan en el marco de dos líneas de subproyectos. La estructura de la solución para la planificación y gestión del transporte y el rastreo y la localización incluía dos productos del SAP, a saber, gestión del transporte (TM) y gestión de eventos (EM), un servicio basado en la nube del SAP denominado Planificación Institucional Integrada (IBP) para satisfacer las necesidades del subproyecto de planificación de la demanda y planificación de la red de suministro. La Junta observó que TM y EM se habían desarrollado y desplegado parcialmente, mientras que el contrato para IBP seguía negociándose en febrero de 2019, cuando se llevó a cabo la auditoría. Los procesos en espera del despliegue incluyen procesos básicos relacionados con las funciones de gestión del transporte y rastreo y localización, planificación de la demanda y planificación de la red de suministro y adquisiciones de escaso valor con tarjetas de compra. La Administración señaló que el plan de TM-EM se había sido establecido después de la conclusión de la evaluación técnica y los análisis de coincidencias y diferencias funcionales realizados en el cuarto trimestre de 2017 y el primer trimestre de 2018.

34. La Administración informó de que los procesos básicos de gestión del transporte y rastreo y localización se llevaban a cabo a través de funciones del módulo 1, incluida la plena habilitación de las funciones de rastreo y localización, y que la puesta en marcha del módulo 2 está prevista para 2019 a fin de seguir enriqueciendo las funciones y aumentar el alcance del despliegue del proyecto.

#### **Asociados en la ejecución**

35. Este proyecto deberá abarcar el ciclo de vida de la utilización de asociados en la ejecución y tiene por fin mejorar la interacción con los beneficiarios brindándoles

un portal e instrumentos para solicitar fondos de la Secretaría, registrar los progresos de su ejecución y presentar información detallada al respecto. El despliegue tenía dos funciones separadas que debían implementarse en fases: el ciclo de vida completo de la gestión del acuerdo con los asociados en la ejecución hasta su clausura, incluidos todos los pagos e informes en la primera fase, y la solicitud, evaluación y selección de los asociados en la ejecución en la segunda fase. Se preveía que la primera fase reemplazara el actual componente de asociados en la ejecución de la función de gestión de subvenciones de Umoja desplegados en la fase de Fundamentos. La estructura de la solución para este proyecto incluía un producto del SAP denominado gestión de donantes (GM, para la gestión del ciclo de vida del asociado en la ejecución). La Junta observó que GM se desarrolló y desplegó parcialmente. Los procesos en espera de despliegue incluían el mantenimiento de la clasificación de los perfiles de los beneficiarios, los filtros automáticos para apoyar la evaluación de las solicitudes y la selección de los beneficiarios, la evaluación y la supervisión del desempeño de los beneficiarios y mejoras en la clausura del acuerdo con el beneficiario. La Administración indicó que se había logrado el objetivo de desplegar la función para el primer despliegue como producto mínimo viable, y que la segunda fase abordaría las necesidades restantes que no estaban enteramente maduras y armonizadas, teniendo en cuenta que la Organización procura introducir gradualmente esos cambios.

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

36. Este proyecto proporcionará la función de registro y mantenimiento de los perfiles de los donantes y permitirá interactuar con ellos durante todo el ciclo de vida, desde el llamamiento a la aportación de fondos hasta la firma del acuerdo de subvención. La estructura de la solución para este proyecto incluía un módulo de gestión de las relaciones con los clientes basado en Siebel<sup>3</sup>. La Junta observó que la solución se había desarrollado y desplegado parcialmente. Los procesos en espera de despliegue incluían procesos básicos relacionados con el mantenimiento de los perfiles de los donantes, el registro de las respuestas de los donantes a los programas de donantes, la creación de propuestas de contribuciones específicas de los donantes, el emparejamiento de las contribuciones de los donantes con la utilización de las subvenciones creadas, la presentación de informes de ejecución a los donantes, la creación y la puesta en marcha de llamamientos a los donantes y la formulación y firma de acuerdos con los donantes. La Administración indicó que el despliegue inicial se había centrado en la necesidad de estandarizar los procesos de recaudación de fondos en la Secretaría.

#### **Reembolsos y pagos a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía (RAPS)**

37. Este proyecto abarca procesos para determinar las necesidades de las fuerzas en forma de documentos para la planificación de las declaraciones de necesidades de las unidades elaborados por planificadores militares y de policía; la redacción de los memorandos de entendimiento; la inspección de llegada y la verificación rutinaria del equipo de propiedad de los contingentes; información acerca de la dotación de efectivos; la tramitación de las reclamaciones relacionadas con el equipo de propiedad de los contingentes; la tramitación de los pagos al personal; y el desembolso de los pagos. La estructura de la solución para este proyecto incluía la elaboración de nuevos módulos basados en Siebel, de las cuales tres debían reemplazar el actual sistema de gestión de las solicitudes de reembolso de los Gobiernos, y dos bases de datos de Microsoft Access. La Junta observó que se ha desplegado el nuevo módulo para crear modelos estándar del anexo y declaraciones de necesidades de las unidades. Sin

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

embargo, los módulos necesarios para reemplazar el sistema de gestión de las reclamaciones de los Gobiernos (GCMS) y las dos bases de datos basadas en MS Access todavía no se han desplegado. Los cinco procesos del proyecto estaban en vías de aplicación. La Administración indicó que el alcance para 2018 se centró en la introducción de mejoras en los módulos existentes de los informes de inspección y verificación y el nuevo módulo SUR, dado que son requisitos previos para la introducción de funciones adicionales con los módulos para la gestión de los memorandos de entendimiento y los cálculos, reclamaciones y pagos de los equipos de propiedad de los contingentes cuyo despliegue se prevé durante 2019.

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

38. El proyecto abarca todo el ciclo de conferencias y eventos, desde la planificación hasta la implementación y la evaluación posterior, incluidas las conferencias y reuniones previstas y no previstas en el calendario, las conferencias y reuniones celebradas en otros lugares y los eventos especiales. Se prevé que el proyecto permita un enfoque institucional global con procesos estandarizados. La estructura de la solución para este proyecto incluía un programa informático de código abierto Indico para la gestión de los participantes. La Administración indicó que ese programa informático ya se estaba utilizando en la mayoría de las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas en Ginebra y en muchas otras entidades de la Secretaría e independientes de la Secretaría a nivel mundial. Esta solución debía desplegarse en otras entidades en 2019. Para facilitar la presentación de solicitudes de salas de conferencia en línea, se había desplegado un portal Web denominado One-Stop Shop durante 2018 en la Sede de las Naciones Unidas, y se preveía el despliegue en otras entidades en 2019. Las salas de conferencia solicitadas a través de este portal Web se asignan utilizando un programa informático existente denominado e-Meets. One-Stop Shop y e-Meets han sido denominados conjuntamente g-Meets. Todavía no se había iniciado el despliegue de cinco procesos. Los procesos en espera de despliegue incluían la planificación de eventos, las reservas de salas, la asignación de recursos, los servicios de documentación y la planificación de conferencias no incluidas en el calendario.

39. Este resumen indicaba que la mayoría de los procesos están actualmente en vías de ejecución y algunos todavía no han comenzado. Además, el despliegue se ha limitado hasta la fecha a unas pocas entidades.

### **Vínculos entre soluciones y dentro de las soluciones**

40. La Junta observó que las funciones de las seis soluciones tenían vínculos dentro de los proyectos y entre proyectos. A continuación se exponen algunos vínculos importantes y su estado actual:

a) En el caso de SPPM, es esencial la integración entre SMA, BPC y PPM, así como con la solución existente de Umoja. La Junta observó también que la plena integración de los tres componentes de la primera función solo puede lograrse después del despliegue de PPM. La Junta también observó que el proceso necesario para la integración de BPC con los componentes institucionales básicos existentes aún no se ha desplegado. Además, se prevé que la función de formulación del presupuesto de este proyecto se integre con la planificación y la previsión de la demanda de la cadena de suministro y que las funciones de planificación estratégica y gestión de la actuación profesional se integren con la recaudación de fondos y las relaciones con los donantes, así como con los proyectos de los asociados en la ejecución. Estos vínculos todavía no se han establecido. La Administración informó de que la integración entre SMA, BPC y la solución existente de Umoja estaba en marcha y se habían desplegado las interfaces de los datos maestros de ECC y los tipos de cambio. Además, se estaban elaborando tableros programáticos para la visualización de datos

agregados correspondientes a varias entidades de SMA, BPC y ECC y se planificaba su despliegue ulterior;

b) En el caso de la gestión de la cadena de suministro, TM, EM, IBP debían integrarse entre sí y con la solución de Umoja. La Junta observó que se había logrado la integración de TM y EM con ECC existente de Umoja. Se prevé que la función de planificación de la demanda del proyecto, que se proporcionará a través de IBP, se integre con SPPM para la vinculación de la planificación de la demanda a largo plazo con la presupuestación, lo cual solo es posible después del despliegue de IBP;

c) En el caso de los asociados en la ejecución, la integración entre GM y la solución existente de Umoja es esencial y se ha logrado para la creación de compromisos de aportación de fondos para la ejecución del presupuesto, la certificación de fondos antes de la liberación de los anticipos y los pagos a los beneficiarios. En la solución del proyecto también se contemplan vinculaciones con SPPM para vincular los programas de donantes con la estrategia de alto nivel de la entidad de la Secretaría; y con la gestión de la actuación profesional para vincular los programas de evaluación y vigilancia de los donantes, lo cual solo se puede hacer después del despliegue de las distintas funciones;

d) En el caso de la recaudación de fondos y relaciones con los donantes, la solución basada en Siebel debe integrarse con la solución actual de Umoja. La Junta observó que la integración se había logrado para el intercambio de datos maestros de los donantes y de los empleados. Sin embargo, aún no se ha logrado la integración con el propósito de crear una subvención en el momento de la firma de los acuerdos. Se espera también que el proyecto se vincule con SPPM para vincular la estrategia de alto nivel de la entidad de la Secretaría con el programa de donantes, la gestión del desempeño con el fin de vincular la evaluación y vigilancia de los programas de donantes, y con actuación profesional para vincular la evaluación y el seguimiento de los programas de los donantes, y con la inteligencia empresarial de Umoja para obtener datos sobre la utilización de las contribuciones de los donantes y la presentación de informes a los donantes;

e) En el caso de RAPS, era importante integrar los distintos módulos basados en Siebel, así como la solución de Umoja. Dado que no se han desplegado todavía tres de los módulos basados en Siebel, esa integración aún no se ha conseguido. El primer pago trimestral a través de las interfaces externas aun no desarrolladas entre Umoja y Siebel estaba programada para el segundo trimestre de 2019;

f) En el caso de la gestión de conferencias y eventos, no se había logrado la interfaz requerida entre Indico y Umoja ni se había iniciado ningún trabajo de desarrollo de esa interfaz. La Administración informó de que habían comenzado las deliberaciones conexas para el reembolso de los gastos de los participantes que reciben financiación.

41. Se informó a la Junta de que estas oportunidades de integración fueron identificadas por la Administración y no forman parte del ámbito normal de un sistema de ERP. Tomando nota de esta información, la Junta considera que, para la conclusión del proyecto y el logro de sus objetivos, todas las funciones deben completarse e integrarse debidamente. Habida cuenta de los vínculos entre proyectos, la realización de este proyecto depende de la finalización y la integración con otros proyectos pertinentes de la Ampliación 2 de Umoja.

## D. Gestión de riesgos

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

42. En el contexto del estado actual del despliegue de la Ampliación 2 de Umoja, la Junta observó que, en el futuro, la solución desplegada en el marco de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja requeriría más versiones de las fases de diseño, construcción y puesta a prueba de los programas informáticos para lograr toda su función prevista. Entre las actividades importantes que siguen pendientes están las siguientes:

- a) La cobertura de los procesos institucionales, que no está actualmente desplegada en absoluto;
- b) La cobertura de las aplicaciones que no tienen funciones previstas, por ejemplo, la falta de tableros programáticos con elementos de análisis detallado desde la estrategia hasta los objetivos individuales en la aplicación de SMA del proyecto de SPPM;
- c) La integración identificada de las aplicaciones individuales previstas para enriquecer el funcionamiento y obtener beneficios óptimos del sistema de ERP;
- d) La estandarización, junto con la satisfacción de las necesidades individuales, antes de su despliegue en las entidades en que las soluciones todavía no se han desplegado.

43. La Junta observó que, habida cuenta del estado de los procesos de la Ampliación 2 de Umoja al 31 de diciembre de 2018, la magnitud de la labor restante que debe completarse para lograr todas las funciones previstas y el despliegue sin tropiezos en todas las entidades, hay un riesgo importante de que la implementación completa (en cuanto a los procesos, la función y la entidad) de Umoja no pueda lograrse para el 31 de diciembre de 2019.

44. Además, en el caso de las soluciones basadas en la plataforma Siebel para RAPS y la recaudación de fondos y relaciones con los donantes, la Administración ha identificado un riesgo de nuevas demoras debido a la actualización obligatoria de la plataforma Siebel durante 2019, durante la cual no puede llevarse a cabo ningún proceso de desarrollo o integración. La Administración informó de que esa mejora puede llevar hasta seis meses.

45. La Administración aceptó las observaciones sobre el estado de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

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

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

47. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales el Secretario General identificó los siguientes factores de riesgo y las posibles medidas de mitigación para la fase de la Ampliación 2 de Umoja del proyecto:

- a) La cobertura en términos de volumen, alcance, funciones en flujos de trabajo interdependientes y múltiples usuarios que no hubieran utilizado

anteriormente Umoja requería un programa eficaz de gestión del cambio, que incluyera capacitación y apoyo posteriores al despliegue;

b) La Secretaría era el único cliente del programa de ajuste estructural para algunas de las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, lo cual aumenta los riesgos en la implementación. El proyecto procuraría mitigar esos riesgos con una combinación de pruebas de concepto, ensayos exhaustivos en estrecha colaboración con el proveedor del programa informático y una implementación gradual;

c) Los responsables del proceso sentían la presión de apoyar el desarrollo y el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja mientras atendían la demanda de mejoras continuas y apoyo a las funciones ya desplegadas. La Junta observó que los respectivos responsables del proceso estimaban un gasto medio anual de 18,74 millones de dólares de sus presupuestos para este fin durante el período 2017-2018;

d) La Ampliación 2 de Umoja aumenta considerablemente la complejidad técnica de Umoja debido a la adición de varios nuevos productos del programa de ajuste estructural a la estructura de Umoja, la ampliación del alcance de productos distintos del programa de ajuste estructural que incrementan la complejidad de la integración y la diversidad de las interfaces de los usuarios; y el acceso a Umoja de maneras distintas por diferentes grupos de usuarios, sobre la base de la funcionalidad. La Administración declaró que para mitigar los riesgos conexos, el proyecto ha invertido mucho en capacitar a su personal sobre los nuevos productos, ha reforzado temporalmente su capacidad mediante la incorporación de contratistas, ha realizado múltiples exámenes especializados de toda la estructura de Umoja y ha actualizado parte del programa informático de ajuste estructural para mejorar la integración. La Administración también afirmó que la inversión en capacitación ha obviado la necesidad de un integrador de sistemas para las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja;

e) Se están preparando simultáneamente soluciones de la Ampliación 2 de Umoja para cumplir plazos ambiciosos. Muchas tienen que estar integradas para la automatización de principio a fin de los procesos. Por ejemplo, la recaudación de fondos requiere planificación estratégica y formulación de presupuestos para dar contenido sustantivo a los llamamientos, gestión de eventos para la gestión de las campañas, y contabilidad financiera y gestión de subvenciones para registrar los acuerdos de contribución. La gestión de las interdependencias hace necesario adoptar criterios de integración provisionales. La Junta observó que todavía no habían comenzado los trabajos para la integración necesaria;

f) Las negociaciones en curso con el proveedor del programa informático planteaban riesgos relacionados con el despliegue oportuno del programa de gestión de la cadena de suministro. La Junta observó que, hasta febrero de 2019, la posición de algunas negociaciones era inestable y era probable que resultaran significativamente afectados el plan de implementación para las funciones de planificación empresarial integrada (IBP) y los productos conexos para la planificación de la demanda (DP) y la función de planificación de la red de suministro (SNP) función. La Junta observó que IBP y los productos conexos se instalarían en la nube, y deberían integrarse con ECC-SRM para lograr las funciones deseadas para DP y SNP.

48. La Secretaría había contratado para evaluar los riesgos asociados a la preparación institucional para la aplicación de la fase de Ampliación 2 de Umoja los servicios de un consultor independiente, que presentó su informe en agosto de 2018. Los riesgos detectados en este estudio incluían la falta de un documento oficial de gestión del cambio, la estrategia de comunicaciones deficiente, la falta de coherencia en la armonización de la estructura orgánica, la capacitación insuficiente, la falta de coherencia en la visión del liderazgo ejecutivo y la renuencia de las partes interesadas

a adoptar nuevos procesos institucionales. La Administración informó de que entre las medidas que se estaban adoptando para mitigar estos riesgos están la actualización de la comunicación y la imagen de la Ampliación 2 de Umoja para concentrar la atención en los beneficios de Umoja y la vinculación del mensaje con el programa de reforma y modernización de las Naciones Unidas, la concentración en las funciones esenciales para el programa de reforma, el establecimiento de la nueva División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales para asumir gradualmente el liderazgo de diversos aspectos de los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, la movilización de directores de operaciones de nivel medio como pioneros del cambio y la transformación mediante la creación de organizaciones precursoras de transformación mediante la creación de equipos institucionales ampliados, el aumento de los planes de capacitación y la actualización de las necesidades de recursos.

49. La Junta observó que se necesitaba un plan de implantación detallado que abarcara esos riesgos identificados para velar por que la Organización estuviera lista para su transformación institucional significativa a través de Umoja. Observó también que había otros factores de riesgo, como se detalla a continuación, que afectan a la aplicación de Umoja y que también deben tenerse en cuenta para la mitigación:

a) Se está considerando la posibilidad de que la actualización del ECC se ejecute después de 2019-2020. El aplazamiento de la actualización del componente institucional básico entraña el riesgo de que sea necesario seguir trabajando para adaptar los formularios, informes, interfaces, conversiones, mejoras y procesos de trabajo con otras aplicaciones del SAP y con sistemas distintos del SAP. La Administración señaló que la actualización del ECC se aplazó tras un cuidadoso examen de su posible repercusión. La actualización no era factible anteriormente porque habría desviado atención y recursos importantes de las iniciativas de desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja y afectado de esa manera la aplicación oportuna de la Ampliación 2 de Umoja, conforme lo dispuesto por la Asamblea General. Se estaba considerando la decisión de aplazar teniendo en cuenta el hecho de que no daría como resultado una cantidad significativa de trabajo adicional si se realizaba después del despliegue de soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, dado que la mayor parte del desarrollo de la Ampliación 2 de Umoja no está en el ECC. Se espera también que la actualización sea más beneficiosa como iniciativa posterior a la implementación después que se haya estabilizado el desarrollo;

b) Se informó a la Junta de que todavía no está finalizado el plan de integración de Umoja. La falta de un plan de integración claro, amplio y con plazos establecidos puede afectar la transición sin tropiezos de la modalidad de proyecto a la modalidad operacional y afectar también la eficacia del desarrollo, la estabilización y las mejoras continuas después de la migración;

c) La Junta observó que había varias vacantes en el equipo del proyecto Umoja. La disponibilidad de las aptitudes necesarias para el equipo del proyecto, en particular en las esferas de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM), la gestión de los donantes, la integración de los viajes y las finanzas, la planificación de BPC y los especialistas en PPM era un riesgo para el proyecto. Se informó a la Junta de que la Administración ha optado por mitigar este riesgo mediante la capacitación de su personal existente para cubrir las lagunas en materia de competencias, la realización de contrataciones reformadas y la retención de consultores para complementar la plantilla;

d) Umoja tiene interfaces con varios otros sistemas distintos del SAP. Aparte de los riesgos relacionados con la integración de esos sistemas, el cambio en las condiciones de las licencias del SAP a fin de especificar los cargos por el acceso indirecto de datos por aplicaciones de terceros (no del SAP) puede plantear graves riesgos financieros. Había 21 sistemas distintos del SAP integrados con Umoja y

estaba en marcha la planificación y ejecución de 25 interfaces. El SAP ha aclarado que la lectura de datos estáticos se incluirá ahora en una licencia básica para programas informáticos para el cliente y existe el riesgo de que surjan problemas de licencia debido al uso indirecto de productos del SAP. La Administración indicó que no había examinado todavía los contratos vigentes del SAP para asegurar que no se incurriría en responsabilidad alguna por los cargos de acceso indirecto y que se examinarían las consecuencias de dicho acceso;

e) La Administración había determinado algunos riesgos y los había captado en el instrumento de gestión del cambio. Entre estos riesgos se identificaron pero seguían sin resolverse un total de 22 RAID (riesgos, hipótesis, problemas y dependencias) entre agosto de 2013 y octubre de 2017. La Junta observó que entre ellos había siete riesgos importantes<sup>4</sup> y 13 de alto impacto en las esferas de gestión de proyectos, coordinación de las actividades de desarrollo, apoyo a la producción y las soluciones y adopción de tecnología. La Administración afirmó que esos riesgos seguían sin mitigar debido a la elevada prioridad de las medidas de mitigación de riesgos más integrales.

**50. La Junta recomienda que la Administración examine continuamente los riesgos para el logro del despliegue completo de Umoja (teniendo en cuenta los procesos, la función de aplicación, la entidad y su integración prevista) antes del 31 de diciembre de 2019, y aplique estrategias de mitigación apropiadas.**

**51. La Junta recomienda que la Administración tome medidas para evaluar el impacto (incluido el impacto financiero) de las interfaces que se integrarán con Umoja.**

**52. La Junta recomienda que la Administración examine las deficiencias detectadas de la preparación institucional y adopte medidas para subsanar oportunamente estas deficiencias.**

**53. La Junta recomienda que la Administración determine los riesgos relacionados con la instalación de la planificación institucional integrada (IBP) en la nube con respecto a los datos, el hospedaje y la jurisdicción de la legislación aplicable, con carácter prioritario, complete las negociaciones en curso y adopte medidas oportunas para desplegar el calendario previsto de SCM.**

54. La Administración aceptó las recomendaciones.

## **E. Reorganización del equipo del proyecto Umoja**

55. En su resolución [73/279](#), la Asamblea General reiteró también su solicitud al Secretario General de que siguiera fortaleciendo la capacidad y los conocimientos especializados internos sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales y asegurase la transferencia de conocimientos de los consultores al personal de programas y proyectos, velando por que los conocimientos así adquiridos se preserven en el seno de la Organización y reduciendo la dependencia de servicios

<sup>4</sup> Principalmente relacionadas con la presión sobre los recursos especializados para apoyar al mismo tiempo proyectos de la Ampliación 2 de Umoja y apoyo a la producción, falta de recursos específicos para el desarrollo de inteligencia empresarial, problemas con la integración de recursos de Umoja, planificación de recursos para BPC y productividad de especificaciones funcionales de PPM, demanda de recursos dedicados al apoyo o la estabilización por encima de la capacidad disponible, falta de recursos institucionales suficientes y fragmentación de la estructura y los recursos de TIC, lo que pone en peligro la plena realización de los beneficios de Umoja.

por contrata y las necesidades de recursos que conlleva, que representan una gran proporción de los costos del proyecto.

56. La Junta observó que la reorganización del equipo del proyecto se había llevado a cabo durante 2016-2018 con el objetivo de reducir la dependencia de los servicios por contrata, convertir una estructura orgánica en forma de pirámide invertida en una más equilibrada, desplegar las funciones relacionadas con la fase de la Ampliación 2 de Umoja que involucran nuevas tecnologías, prepararse para la incorporación del proyecto y crear competencias en el seno de la Organización para la gestión del apoyo a la producción y las mejoras continuas en la vida del proyecto hasta 2030.

57. La Junta observó que las actividades que se llevarían a cabo durante 2018 para alcanzar esos objetivos incluían la formación técnica especializada para los miembros del equipo encargado del proyecto, la transferencia de conocimientos de los contratistas externos, la supresión de puestos mediante la eliminación o la redistribución del trabajo y la creación de nuevos puestos sobre la base de las necesidades para el despliegue de las funciones restantes de la Ampliación 2 de Umoja.

58. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, el Secretario General indicó que la reorganización del equipo del proyecto y la capacitación técnica en el SAP habían asegurado la autosuficiencia para apoyar las funciones existentes y la capacidad para crear y desplegar las funciones de la Ampliación 2 de Umoja sin un integrador de sistemas (servicios por contrata).

59. La Junta observó que la interfaz entre la solución adoptada para los proyectos de recaudación de fondos y relaciones con los donantes, RAPS y gestión de conferencias y eventos de la Ampliación 2 de Umoja requeriría la participación de miembros del equipo del proyecto con conocimientos sobre el SAP. Además, se seguiría necesitando una cantidad considerable de formación especializada de miembros del equipo del proyecto y la contratación de consultores externos y expertos para la plena aplicación de los tres proyectos restantes de la Ampliación 2 de Umoja<sup>5</sup>, el despliegue de las interfaces necesarias entre las funciones de la Ampliación 2 de Umoja y el componente institucional básico de Umoja, así como entre los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja y el apoyo a la producción del nivel 3<sup>6</sup> y las mejoras continuas de las funciones desplegadas para las fases de Fundamentos, Ampliación 1 y Ampliación 2. La Junta también observó que el total de días-persona invertidos en la capacitación técnica en SAP equivalían a cuatro jornadas completas, de un total de 72 puestos para el equipo del proyecto durante el año 2018. La formación técnica también era necesaria para fomentar la capacidad de los miembros del equipo del proyecto cuyos perfiles se habían reconfigurado de sus responsabilidades anteriores en los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja a sus nuevas responsabilidades para la fase de Ampliación 2 de Umoja.

60. No obstante, de los 72 puestos para el equipo del proyecto Umoja, 16 estaban vacantes en enero de 2019. Se informó a la Junta de que 11 de esos puestos vacantes correspondían a nuevos puestos reconfigurados establecidos por la Asamblea General para 2019. Los aspectos de funcionamiento identificados para cubrir esas vacantes incluían la contabilidad financiera; CRM como parte del despliegue de la gestión de donantes; la ejecución logística y el sistema Business Object Processing Network como parte de la gestión del transporte; la planificación de la demanda y la planificación de la red de suministro como parte de la planificación institucional integrada. La Junta observó que sería necesario llenar estas vacantes a tiempo para

<sup>5</sup> Planificación estratégica, formulación de presupuestos y gestión del desempeño, gestión de la cadena de suministros y gestión de los asociados en la ejecución.

<sup>6</sup> Apoyo a la producción por el equipo del proyecto Umoja.

evitar un posible impacto en el ritmo de los trabajos en las respectivas esferas de funcionamiento. Además, se necesitarían intervenciones para crear la capacidad necesaria para equipar plenamente a los nuevos titulares para trabajar en los procesos y las soluciones en curso.

61. La Junta también observó que las responsabilidades para las funciones de apoyo a la producción de nivel 3 y las funciones para los despliegues futuros se combinaron en el caso de algunos funcionarios del proyecto, lo que ocasionó que compitieran por su tiempo las tareas necesarias de las dos líneas de trabajo. Este aspecto fue identificado en el plan de trabajo para 2019 como un problema que era preciso que abordar. La Administración indicó que esto era necesario en los casos en que los funcionarios eran responsables de funciones requeridas para múltiples soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, y cuando era preciso adaptar el proyecto a la evolución de las necesidades de los diferentes proyectos de la Ampliación 2 de Umoja.

62. La Junta observó que se contrataron expertos para el examen de la estructura de la aplicación, la evaluación de los productos, la evaluación de las deficiencias y la optimización del rendimiento de los procesos para productos del SAP. Se informó a la Junta de que, debido a la falta de un integrador de sistemas con la experiencia necesaria, algunos miembros de nivel superior del equipo del proyecto Umoja, en colaboración con esos expertos calificados de cada módulo del SAP, estaban evaluando las necesidades y determinando las opciones viables para la adopción de decisiones sobre la arquitectura del sistema, la selección de los productos y la reestructuración de los procesos.

63. La Junta considera que el requisito de varios niveles de capacitación para complementar y suplementar la capacidad de los miembros del equipo del proyecto, las vacantes en el equipo del proyecto, la combinación de responsabilidades para el apoyo de la producción del nivel 3 y los despliegues futuros imponían una presión adicional sobre el trabajo del equipo del proyecto. La Junta también observó que en el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales se indicaba que un despliegue más lento sin un integrador de sistemas para la implementación elimina la necesidad de realizar más adelante una transferencia de conocimientos y experiencias prolongada y costosa.

64. La Administración indicó que el proyecto era autosuficiente para SPPM, TM y EM y era posible que solo se necesitara capacitación especializada para IBP. El proyecto entraña una combinación singular de tecnologías del SAP que no era probable que pudiera proporcionar ningún integrador de sistemas. Para la gestión de los donantes, ni siquiera el SAP había podido movilizar un equipo para un despliegue rápido porque no tenía experiencia previa en despliegues de otorgante y beneficiario como los de las Naciones Unidas. Incluso en el caso de IBP, el SAP no tenía ningún despliegue del sector público. La única opción para las Naciones Unidas había sido capacitar a su personal en el enfoque más productivo para el desarrollo y mantenimiento de una solución sostenible y hay pruebas que demuestran que el sistema SAP no podía hacerlo más rápido ni más económicamente.

65. La Administración también afirmó que los nuevos funcionarios ya no requerían una curva de aprendizaje más prolongada en razón de que en los requisitos incluidos en los anuncios de vacantes para los puestos reconfigurados se disponía que los nuevos funcionarios debían tener las calificaciones necesarias para los puestos, y observaron que los nuevos puestos suelen llenarse con funcionarios con nombramientos temporales que ya han demostrado ser técnicamente competentes. No se preveían tampoco limitaciones en el despliegue o el apoyo debidas a vacantes o lagunas en la capacitación en relación con la contabilidad financiera, CRM o TM/EM. El problema era que algunas áreas resultaban más afectadas por proyectos de la

Ampliación 2 de Umoja que otras, por lo que aumentaba la presión sobre los recursos disponibles para apoyar al mismo tiempo múltiples soluciones.

66. La Administración indicó además que no era posible delinear las funciones en el caso de algunos funcionarios porque eran responsables de funciones que se necesitaban para múltiples soluciones de la Ampliación 2 de Umoja, y había sido necesario adaptar el proyecto a la evolución de las necesidades de los diferentes proyectos de la Ampliación 2 de Umoja. Además, las interdependencias y los despliegues simultáneos aumentaban las presiones, y esa era la única razón de que se hubieran producido algunas demoras.

67. La Junta aprecia los esfuerzos realizados por la Administración para desarrollar la capacidad interna del equipo del proyecto y es consciente de la singularidad de las soluciones y las interfaces que se están planificando y desplegando como parte de la Ampliación 2 de Umoja y de los progresos logrados en la reconfiguración y reestructuración de puestos y personal del proyecto. Sin embargo, opina también que los objetivos paralelos de creación de capacidad interna y múltiples despliegues simultáneos para ejecutar el proyecto conforme al calendario implicarían necesariamente una presión adicional sobre los recursos, ya que la formación permanente de distintos miembros del equipo del proyecto consumía mucho tiempo. Además, al no haber una asignación de responsabilidades para las funciones, delineadas para separar el personal, habría presiones sobre los recursos disponibles para apoyar simultáneamente las soluciones existentes y trabajar en los nuevos despliegues.

**68. La Junta recomienda que la Administración adopte las medidas adecuadas para llenar sin demora las plazas vacantes y proporcionar capacitación adecuada a los nuevos funcionarios para ayudar a hacer frente a las complejidades de la ejecución de los proyectos.**

**69. La Junta recomienda que la Administración siga proporcionando los niveles requeridos de apoyo al fomento de la capacidad del personal del equipo del proyecto para alcanzar el objetivo de reducir en la medida de lo posible la necesidad de recurrir a consultores.**

**70. La Junta recomienda que la Administración planifique y programe la capacitación para optimizar el tiempo disponible del equipo del proyecto y planificar la separación de las funciones delineadas para el apoyo a la producción del nivel 3 y las funciones para el futuro despliegue, a fin de aliviar la presión sobre los recursos disponibles.**

71. La Administración aceptó las recomendaciones.

### **III. Controles de las aplicaciones y problemas de calidad de los datos: tramitación de los pagos**

72. Las fases de Fundamentos y Ampliación 1 del proyecto Umoja se han desplegado en su totalidad. La Junta seleccionó las funciones de tramitación de pagos a proveedores desplegadas en las fases de Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja para la verificación por muestreo de la ejecución de esta función.

73. La Junta observó que la División de Auditoría Interna de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) había realizado una auditoría (informe 2019/001) de la tramitación de pagos a los proveedores en la Sede de las Naciones Unidas, que abarcaba el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de marzo de 2018, para determinar la exactitud y la puntualidad de los pagos a los proveedores. La OSSI destacó que, si bien existían controles de la aprobación previa de las facturas

de los pagos, era necesario reforzar los procedimientos de detección y prevención del fraude y la duplicación de pagos a proveedores y actualizar y mantener los registros bancarios de los proveedores. La OSSI había formulado las siguientes recomendaciones importantes:

- a) Fortalecer los controles para prevenir la tramitación de facturas duplicadas;
- b) Elaborar y aplicar procedimientos para prevenir y detectar los fraudes relacionados con los pagos a los proveedores;
- c) Examinar y adoptar medidas apropiadas en los casos de posible participación del personal en operaciones comerciales con la Organización;
- d) Fortalecer los controles para asegurar la inclusión de información exacta en los campos de datos en Umoja;
- e) Determinar y corregir los casos de múltiples proveedores en la misma cuenta bancaria y examinar y poner en práctica controles para mitigar los riesgos asociados con soluciones alternativas introducidas para facilitar los pagos bancarios.

74. La Junta evaluó algunos controles de aplicación importantes en distintas etapas de la tramitación de pagos mediante el análisis de datos hasta el 31 de diciembre de 2018 y observó problemas significativos, como la persistencia de algunas de las esferas de preocupación señaladas en el informe de la OSSI. A continuación se proporciona información más detallada al respecto.

#### **Aplicación de controles de las facturas**

75. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas exigen que los oficiales encargados de la aprobación se aseguren antes de efectuar los pagos de que se han recibido los bienes y servicios necesarios de conformidad con las órdenes de compra (PO) o pedidos (WO) y la correspondiente nota de recepción de los productos (GRN) u hoja de entrada en servicio (SES). Esto se facilita mediante la función de triple conciliación del SAP en Umoja, para cotejar los PO/WO GRN/SES con la factura.

76. La Junta observó las siguientes deficiencias en los controles de aplicación relacionados con el proceso de preparación y aprobación de las facturas:

- a) Los usuarios pueden desactivar el proceso de triple conciliación al crear una orden de compra, con lo cual se frustraría el objetivo de asegurar una constancia clara desde la adquisición hasta la entrega de los bienes o servicios y la preparación de la factura. Los casos observados por la Junta relativos a la inactivación del proceso de triple conciliación incluían la creación de PO después de las fechas de las facturas, la inactivación del control para GRN en el sistema, mediante lo cual sería posible crear facturas sin GRN y editar esas facturas con respecto al límite de tolerancia en las PO. La Administración afirmó que, como parte de la creación de una orden de compra, se creaba automáticamente la señal de recibo de mercancías y recibo de mercancías basado en la confirmación (necesarios para la triple conciliación). El único proceso institucional que requiere la eliminación de la señal guarda relación con las órdenes de compra de beneficiario final (dado que en este proceso solo se requieren pagos y no recibos). También señaló que llevaría a cabo evaluaciones del riesgo de fraude en los pagos a los proveedores y pondría en práctica procedimientos para mejorar el seguimiento de los casos de fraude para asegurar la prevención y detección del fraude;
- b) Los usuarios pueden preparar las facturas mediante un proceso de carga de archivos. No había controles de la aplicación para equiparar los detalles de las facturas presentadas con una PO/WO y con arreglo a GRN/SES en el proceso de carga de archivos. Los usuarios podían presentar facturas de cualquier tipo y con cualquier

fecha de referencia (fecha a partir de la cual se calcula la fecha de pago) y cualesquiera condiciones de pago. Se habían tramitado un total de 196 facturas de valor superior a 10.000 dólares, por un total de 21 millones de dólares, utilizando este proceso de carga de archivos durante 2018. La Junta observó que este método plantea riesgos de errores importantes o de fraude;

c) Había una aplicación de control para detectar facturas duplicadas de un solo proveedor. La Junta observó que se trataba de una comprobación opcional y no se empleaba para todos los proveedores. Ello daba por resultado que se debilitaran los controles del riesgo de facturas duplicadas;

d) Los usuarios de las Secciones de Cuentas por Pagar podían modificar los datos de referencia y las condiciones de pago de las facturas. La Junta observó 8.072 casos en que las condiciones de pago de las facturas eran diferentes de las que figuraban en la orden de compra. En 6.563 de esos casos, las condiciones de pago se adelantaron de “a 30 días” a “pago inmediato”. La Administración indicó que la posibilidad de permitir cambios en los datos de referencia y las condiciones de pago era necesaria para prever los casos en que era preciso adelantar la fecha de pago. La Junta reconoció la necesidad explicada por la Administración pero estima que, como medida de control, todos los cambios en las condiciones de pago deberían llevarse a cabo tras un debido proceso y debían captarse los motivos de las modificaciones para generar un registro de auditoría de dichas modificaciones.

### **Controles de las aplicaciones de pagos a los proveedores**

77. Debe ejecutarse diariamente una propuesta de pago (F110) en Umoja para identificar las facturas aprobadas que, sobre la base de las fechas de referencia y las condiciones de pago, eran exigibles sobre la base del día T 2 (fecha actual más dos días laborables). La ejecución del proceso de pago subsiguiente genera listas de pago que, después de su aprobación en Umoja, se transmiten a los bancos para que efectúen los pagos. La Secretaría de las Naciones Unidas utiliza el acceso a la red SWIFT<sup>7</sup> para transmitir los pagos de su Sección de Caja como archivos seguros a los bancos.

78. La Junta observó deficiencias en los controles de las aplicaciones de los procesos de pago, la integración entre Umoja y SWIFT para los pagos a los proveedores y los controles de las aplicaciones en Umoja para diversos formatos<sup>8</sup> de los mensajes de SWIFT:

a) La propuesta diaria de pago no era ejecutada automáticamente por el sistema. Debía ser ejecutada manualmente por un oficial designado en un momento predeterminado. Esta situación da por resultado un sistema que depende de la acción manual, con la consiguiente vulnerabilidad a errores manuales;

b) No hay ninguna verificación de la suficiencia del saldo bancario en el sistema. Los usuarios encargados de los procesos de pago deben verificar manualmente los saldos de caja. En caso de saldo insuficiente cambian las cuentas bancarias de las que se efectúan los pagos o inician medidas para reponer el saldo bancario mediante operaciones de Tesorería;

---

<sup>7</sup> La Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales (SWIFT) es una organización que proporciona una red segura que permite que más de 10.000 instituciones financieras en 212 países envíen y reciban información sobre las transacciones financieras.

<sup>8</sup> Un formato de mensaje SWIFT es un mensaje de comunicación con un formato de datos estructurado previamente definido que permite el intercambio electrónico de datos, es decir, el intercambio de electrónico de datos entre remitente y receptor en la red SWIFT. La convención para la nomenclatura del formato de los mensajes SWIFT es MT (tipo de mensaje) seguido de un código de 3 dígitos.

c) No hay ninguna función en Umoja para especificar la finalidad del pago en el campo de datos para mensajes de pagos SWIFT FIN<sup>9</sup>, que es un requisito obligatorio en varios países para la tramitación de los pagos. Como resultado de ello, tras la generación del pago en Umoja, los usuarios designados de la Sección de Caja utilizan una maniobra para asegurar que el pago no se cargue en la red SWIFT. Ingresan por separado a SWIFT Alliance para acceder a la propuesta de pago individual, ingresan en el campo correspondiente la finalidad del pago requerida y a continuación autorizan el pago en la red SWIFT. Esta intervención manual genera el riesgo de pagos no efectuados en los casos en que la maniobra no se completa a tiempo;

d) No hay ninguna función en Umoja para apoyar los mensajes de tipo MT 299 y MT 999, que son formatos gratuitos empleados para enviar o recibir información para la cual no se ha definido ningún otro tipo de mensaje. Por consiguiente, para esos formatos, los usuarios designados en la Sección de Caja deben acceder a SWIFT Alliance. Esto daba lugar a una visibilidad reducida en Umoja para las comunicaciones con bancos que utilizan esos tipos de mensaje, con el riesgo asociado con las intervenciones manuales;

e) No hay ninguna función en Umoja para apoyar los mensajes de tipo MT 192 y MT 292, que se utilizan para las solicitudes de cancelación. Por lo tanto, para esos formatos utilizados para las comunicaciones bancarias, los usuarios designados de la Sección de Caja debían ingresar a SWIFT Alliance. Esto daba por resultado una reducción de la visibilidad en Umoja de las comunicaciones con los bancos que emplean esos tipos de mensaje, con los riesgos conexos de falta de inclusión en los registros de auditoría de las solicitudes de cancelación;

f) No se había revisado la asignación de funciones para desactivar los usuarios que ya no tenían necesidad de acceso para ejecutar procesos de pago. Se informó a la Junta de que había 34 usuarios con funciones de caja que proporcionan acceso para procesos F110 mundiales. Además, había 177 usuarios con acceso a cajeros locales y 281 usuarios con acceso a firma autorizada para los bancos. En una situación en que la Tesorería de las Naciones Unidas realiza de forma centralizada los procesos de pago, es preciso revisar los derechos de acceso de un número tan grande de usuarios.

### **Mantenimiento de datos maestros**

79. La Tesorería se encargaba de actualizar los datos maestros relacionados con los detalles bancarios para los proveedores. No había ningún procedimiento establecido para actualizar los datos maestros de los detalles bancarios de los proveedores. El resultado era que estos datos se actualizaban hasta junio de 2018 mediante mensajes de correo electrónico unilaterales y otra correspondencia recibida de los proveedores, sin la necesaria verificación. En julio de 2018 se estableció una nueva guía para el mantenimiento de los datos bancarios y un procedimiento estándar para la actualización de los datos maestros de detalles bancarios.

80. La Junta observó las deficiencias siguientes en los controles de la aplicación para el mantenimiento y la actualización de los datos maestros:

a) Los usuarios del equipo de mantenimiento de datos maestros podían crear múltiples proveedores para la misma cuenta bancaria. Los usuarios de la Sección de Caja podían modificar los datos bancarios de los proveedores sin verificar si la nueva cuenta bancaria ya existía en los datos maestros asociada con un proveedor diferente. La Junta observó que en 9.775 casos (3,4 %), el mismo número de cuenta bancaria

<sup>9</sup> Los mensajes SWIFT FIN se cargan al servidor SWIFT y se mantienen en espera de la autorización. La Sección de Caja utiliza una aplicación Web llamada SWIFT Alliance para autorizar mensajes SWIFT FIN para su transmisión a los bancos a través de la red SWIFT.

estaba asociado con más de un proveedor. Había casos en que el mismo proveedor había sido incluido como activo con carácter de proveedor de UNGM<sup>10</sup> y no de UNGM. La Junta también observó que en 504 casos había proveedores comerciales y empleados con los mismos números de cuenta bancaria y en 30 de esos casos, el número de la cuenta bancaria era igual para un empleado y un proveedor comercial. La Administración indicó que la asignación de la misma cuenta bancaria a múltiples proveedores podía surgir en circunstancias tales como las transacciones del mismo proveedor con distintas entidades del sistema de las Naciones Unidas (con diferentes números de identidad de los proveedores) y cuando un funcionario y un consultor compartían la misma cuenta bancaria como compañeros de vida, etc.;

b) Las actualizaciones de los datos maestros para detalles bancarios clasificados como delicados, incluidos el nombre del titular de la cuenta bancaria y el número de cuenta, requerían doble aprobación. Sin embargo, otros detalles no clasificados como delicados, como la moneda, no requerían doble aprobación y podían ser actualizados por un solo usuario;

c) La nueva guía para el mantenimiento de los datos bancarios (julio de 2018) disponía que los cambios en los datos bancarios debían notificarse al proveedor por correo electrónico. Disponía también que había que esperar 24 horas antes de que pudieran efectuarse pagos a la nueva cuenta bancaria. En este caso, era importante que el cambio en la cuenta de correo electrónico de los proveedores también estuviera sujeta a un estricto proceso de diligencia debida. Se informó a la Junta de que para los proveedores inscritos en UNGM, el proveedor actualiza la dirección de correo electrónico en UNGM, y la actualización se reproduce automáticamente en Umoja. En el caso de otros proveedores, el equipo de gestión de los datos maestros hace los cambios sobre la base de la solicitud formulada por el personal de las Naciones Unidas, que verifica los cambios. Sin embargo, la Junta observó casos en que la dirección de correo electrónico de los proveedores se había modificado diariamente durante un período de un mes, e incluso se había modificado varias veces durante un día en algunos casos. Por lo tanto, el proceso de actualización de los datos bancarios maestros estaba sujeto a riesgos resultantes de deficiencias en el mantenimiento de los datos maestros en el correo electrónico;

d) Se había creado para 3.706 usuarios un código de transacción (T-code) especial que les permitía extraer de Umoja los datos maestros de proveedores y descargar los resultados en formato MS Excel. Ese código se diseñó para permitir a los usuarios comparar los datos maestros de proveedores en Umoja con los datos maestros en ProGen, una aplicación informática en uso antes de Umoja, a fin de asegurar la exactitud y exhaustividad de los datos trasladados a Umoja. En vista de que en los datos maestros figuraban detalles como la cuenta bancaria, el número de pasaporte, etc., se corre el riesgo de que accedan a esa información delicada personas no autorizadas. La Administración afirmó que los derechos de acceso de los usuarios se revisarían y se restringiría su acceso a los usuarios designados únicamente;

e) La labor de detección de registros de proveedores duplicados estaba a cargo de la Administración. Después de la identificación, se señalaba uno de los registros para su supresión. Era importante que los documentos suprimidos tuvieran referencias cruzadas con los registros de los proveedores activos, de manera que los compradores que utilizaban el módulo de relaciones con los proveedores (SRM) tuvieran conocimiento de los registros duplicados y de cuáles eran válidos. La Junta observó que no existía ningún campo separado en que pudiera inscribirse una referencia al registro activo del mismo proveedor. Sin embargo, no había una descripción estándar de las referencias y en algunos casos las referencias no se

---

<sup>10</sup> El Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas es el portal común de adquisiciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

inscribían o eran incorrectas. La Junta también detectó casos en los que se hacía referencia a que ese registro había sido sustituido, pero seguían existiendo los dos registros y había también demoras en la supresión después de identificada la duplicación. Por otra parte, no se hacía referencia en el registro de proveedores activos al registro duplicado suprimido. La Junta observó que esas deficiencias afectaban a la integridad y la calidad de los datos maestros.

**81. La Junta recomienda que la Administración examine los requisitos institucionales para presentar las facturas mediante el proceso de carga de archivos y los tipos de cuentas por pagar y el número de usuarios que pueden utilizar este proceso a fin de garantizar que se aprovechen todos los beneficios de la función de triple conciliación.**

**82. La Junta recomienda que la Administración automatice la ejecución de la propuesta de pago principal en Umoja y reduzca al mínimo las excepciones para la ejecución de propuestas de pago *ad hoc* que puedan resultar necesarias.**

**83. La Junta recomienda que la Administración examine los datos maestros de los detalles bancarios para detectar y corregir los casos de múltiples proveedores asociados con la misma cuenta bancaria, en caso necesario.**

**84. La Junta recomienda que la Administración adopte medidas para reducir al mínimo las intervenciones manuales en la interfaz de Umoja-SWIFT para garantizar la transición fluida de los formatos de los mensajes estructurados.**

85. La Administración aceptó las recomendaciones.

## **IV. Funciones de apoyo para Umoja**

### **A. Inteligencia empresarial**

86. Un importante beneficio cualitativo de Umoja es que las partes interesadas pueden acceder de manera oportuna a la información pertinente. Se prevé que los informes de inteligencia institucional sean un vehículo fundamental para ese flujo de información. En su séptimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales de las Naciones Unidas, la Junta observó una falta de satisfacción de las necesidades percibidas de los usuarios en los informes estándar de inteligencia empresarial y retrasos en la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas.

87. El Secretario General, en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, había indicado que el equipo y los programas informáticos de apoyo de la inteligencia empresarial se habían reclasificado en razón de que la Ampliación 2 de Umoja requiere capacidades adicionales y que antes de la actualización se había revisado la arquitectura del almacén de datos de apoyo a la inteligencia institucional para construir nuevas “capas semánticas” (opiniones no técnicas de los datos de Umoja para permitir que los usuarios puedan aprovechar mejor los datos para preparar análisis e informes más sofisticados) para cada pilar funcional y posteriormente en los distintos pilares funcionales a fin de permitir una mejor gestión del entorno de la inteligencia institucional. Informó también de que se preveía que la modificación de las capas semánticas exigiría que se ralentizaran las mejoras de algunos informes de inteligencia institucional actuales, mientras se renovaba la infraestructura subyacente. En el informe indicó también que en 2018 se pondrían en marcha tableros de instrumentos de gestión en todos los departamentos y oficinas. Estos tableros sumamente visuales e interactivos permitirían aprovechar los datos de Umoja para

proporcionar a los directores una visión completa de sus recursos humanos y financieros y de la información conexas.

88. La Junta observó que se había logrado la reclasificación de la base de datos a SAP HANA (dispositivo analítico de alto rendimiento) y la integración entre el BW (almacén de datos institucionales) y SAP HANA. Esto permitiría la extracción de datos de diversas aplicaciones o módulos de SAP para su inclusión en HANA, que podrían entonces combinarse, utilizando las capas semánticas, para crear modelos analíticos dentro de cada pilar funcional o entre distintos pilares funcionales según las necesidades institucionales.

89. Sin embargo, la Junta observó que la capacidad de las nuevas capas semánticas en HANA para combinar modelos analíticos de diferentes productos de SAP y entre pilares para crear visualizaciones más complejas e informes de inteligencia empresarial todavía no se había aprovechado. Los tableros de gestión para la visualización de datos entre pilares funcionales estaban en las etapas de diseño y elaboración y no se habían desplegado.

90. La Junta también observó que los informes de inteligencia empresarial para la gestión de los donantes y la gestión de la cartera y el desempeño estaban en las etapas de desarrollo y prueba y la labor relacionada con el desarrollo de informes de inteligencia empresarial para la planificación estratégica y la formulación, planificación y consolidación del presupuesto y los dos proyectos de la Ampliación 2 de Umoja basados en la plataforma Siebel, a saber, recaudación de fondos y relaciones con los donantes y RAPS, aún no había comenzado.

91. La Administración señaló que los tableros que crearían visualizaciones resumidas para el personal directivo superior mediante la combinación de modelos analíticos entre pilares funcionales se estaban elaborando y se desplegarían en 2019. También se señaló que las aplicaciones SMA y BPC incluían la capacidad de presentación de informes que tenían más probabilidades de ser utilizados, en lugar de informes basados en HANA, y que, en el caso de los dos proyectos de la Ampliación 2 de Umoja en la plataforma Siebel, los informes conexos formarían parte de la solución en esa plataforma y no en HANA.

92. La Junta observó que la elaboración de informes y tableros de inteligencia empresarial utilizando la visualización de datos entre pilares funcionales aprovechando los Fundamentos y el módulo de la Ampliación 1 de Umoja aún no se había logrado. Además, el plan para integrar la nueva función de inteligencia empresarial con las capacidades de presentación de informes con arreglo a los módulos de despliegue de la Ampliación 2 de Umoja no era claro.

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

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

94. En el informe se indicaba que los incidentes relacionados con Umoja han venido disminuyendo constantemente y se han resuelto más rápidamente a nivel local y en

los servicios integrados de asistencia al usuario. El enfoque del apoyo a la producción de Umoja se ha basado en el fortalecimiento del papel de los expertos en procesos locales para aumentar el acceso a la ayuda a nivel local y reducir las solicitudes de servicios, y para fortalecer progresivamente la capacidad de los niveles inferiores a fin de reducir la remisión a niveles más altos. La Administración ha comunicado que la tasa de resolución en el primer nivel había aumentado al 65 % y había permitido así una importante reorientación, del apoyo a la producción a mejoras continuas, para el primer semestre de 2018.

95. La Junta observó el estado de las tasas de resolución en el primer nivel para el año 2018 (véase el cuadro 3):

**Cuadro 3**  
**Estado de la tasa de resolución en el primer nivel**

<i>Naturaleza del caso</i>	<i>Número de casos en 2018</i>	<i>Tasa de resolución en el primer nivel en 2018 (porcentaje)</i>	<i>Tasa de resolución en el primer nivel en 2017 (porcentaje)</i>
Incidentes	20 911	56 %	57 %
Solicitudes de servicios	26 533	25 %	22 %

96. En el cuadro 3 se indica que las tasas de resolución en el primer nivel para las solicitudes de servicios en 2018 han mejorado ligeramente, aunque la tasa de incidentes ha disminuido marginalmente en las estadísticas en 2017.

97. La Junta observó también que no se habían adoptado sistemas u objetivos de medición para lograr la resolución en el primer nivel y la tasa global de resolución en el primer nivel. Además, es probable que el despliegue de nuevas funciones en los proyectos en el marco de la Ampliación 2 de Umoja dé por resultado un aumento de las dificultades para el desarrollo de capacidades de apoyo en los primeros dos niveles para las nuevas funciones de la Ampliación 2 de Umoja y un aumento probable de incidentes y solicitudes de servicios durante 2019, lo que exigiría una estrategia para equipar los dos primeros niveles de apoyo a la producción.

98. La Administración indicó que se necesitarían metas diferenciadas para los procesos maduros en las fases de Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja y para los nuevos procesos que se desplegaban como parte de la Ampliación 2 de Umoja, dado que se necesitaría alguna experiencia y tiempo antes de que pudieran establecerse parámetros para los incidentes y las solicitudes relacionados con los procesos de la Ampliación 2 de Umoja.

### C. Mejoras continuas

99. El Secretario General indicó en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que se había creado un programa para supervisar las mejoras continuas a fin de garantizar el aprovechamiento sostenido de los beneficios de Umoja y velar por que las funciones administrativas esenciales de la Organización con el apoyo de los procesos de Umoja pudieran ejecutarse de manera óptima. El enfoque de supervisión tenía por objeto proporcionar constantemente información sobre cuestiones operacionales clave, como el número de actividades realizadas, el número de usuarios participantes, el número de tareas necesarias para concluir una actividad, la duración y el volumen de dichas tareas y las tendencias en el desempeño con respecto a esa actividad, sobre la base de análisis de datos de los usuarios relacionados con las actividades.

100. El Secretario General indicó en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que un análisis comparativo de las mediciones del desempeño, realizado con datos de los flujos de trabajo de Umoja a lo largo de dos años y utilizando el promedio del tiempo que lleva su ejecución, revelaba una mejora del desempeño en casi todos los flujos de trabajo. Un total de 6 de cada 10 flujos de trabajo con un aumento de más del 25 % en el volumen mostraban un aumento de la velocidad; 24 flujos de trabajo en todos los ámbitos llevaban menos tiempo. En total, de los 41 flujos de trabajo, 16 funcionaban de forma óptima, 8 se estaban acercando a un funcionamiento óptimo y 17 mostraban posibilidades de mejora si se reorganizaban los procesos.

101. La Junta observó que se supervisaron las fases de Fundamentos y Ampliación 1 de Umoja y que el número de los flujos de trabajo supervisados para la introducción de mejoras de manera continua había aumentado a 43 en 2018 frente a 41 en 2017. Además, los flujos de trabajo relacionados con la aprobación de las cuentas por cobrar, la aprobación de las cuentas por pagar, la aprobación de los gastos de viajes, la aprobación de fondos asignados a fines específicos y la aprobación de documentos del libro mayor habían sido identificados por la Administración como objeto de posibles mejoras.

102. La Junta también observó que la supervisión se limitaba a los flujos de trabajo definidos por el SAP. Estos flujos de trabajo eran principalmente procesos de recursos humanos, junto con algunas aprobaciones relativas a finanzas, adquisiciones y presupuesto. La Junta opina que la identificación y el seguimiento de los flujos de trabajo fundamentales relacionados con subvenciones, adquisiciones, etc. serían importantes para una comprensión y un examen amplios de las medidas de la ejecución. También ayudaría a determinar las áreas en que había que concentrarse para mejorar la eficiencia en los procesos fundamentales para la Organización.

103. La Administración indicó que el SAP había definido un número limitado de flujos de trabajo y que había numerosos procesos institucionales en que las transacciones se procesan en etapas sucesivas, pero el SAP las considera transacciones discretas y no relacionadas entre sí. En esos casos, deberían establecerse mecanismos adicionales para medir los resultados y evaluar la eficiencia.

#### **D. Gestión del cambio**

104. En su décimo informe sobre la marcha de los trabajos, el Secretario General señaló que, sobre la base de la identificación de los ámbitos susceptibles de mejora por parte de los usuarios y del programa de vigilancia de las mejoras continuas, habían surgido nuevas necesidades en cuanto a cambios en las funciones desplegadas de Umoja. Se señaló que, desde septiembre de 2017, el equipo de Umoja había completado 403 solicitudes de cambios, que consistían en una combinación de mejoras de los procesos solicitadas por la institución, así como en cambios que habían mejorado gradualmente la utilidad de la solución de Umoja. También se señalaba que para mejorar la gestión del desarrollo de programas informáticos de Umoja, el instrumento integrado de seguimiento de las solicitudes de cambio del SAP (ChaRM) se desplegaría a más tardar en diciembre de 2018.

105. La Junta observó que el instrumento ChaRM se desplegó en diciembre de 2018 y se registraron siete solicitudes de cambios menores durante ese mes. Se preveía que su utilización por diversos responsables de los procesos institucionales aumentara en 2019. La Junta también observó que, en 2018, se utilizó un instrumento denominado Rapport para registrar 162 solicitudes de cambio de responsables de procesos institucionales. De esas 162 solicitudes de cambio, 117 se habían aprobado para su introducción en el entorno de producción. De esas 117 solicitudes, 76 estaban en la

producción y las 41 restantes se encontraban en diversas etapas de introducción a la producción.

## E. Capacitación

106. La Asamblea General, en sus resoluciones [71/272](#) y [72/262](#) pidió al Secretario General que velara por que todos los usuarios estuvieran debidamente capacitados antes del despliegue de cualquier función del proyecto y adoptaran indicadores de progreso cualitativos y cuantitativos adecuados para evaluar la eficacia de la capacitación recibida.

107. El Secretario General indicó en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que se hacía un seguimiento de los actuales programas de formación para las fases de Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja en el actual sistema institucional de gestión del aprendizaje, Inspira. Para la nueva fase de la Ampliación 2 de Umoja, se había revisado la estrategia de capacitación para concentrar la atención en el autoaprendizaje continuo, con cursos y materiales didácticos autónomos y módulos de fácil acceso para que el personal pueda aprender “en el momento justo” a hacer su trabajo utilizando Umoja y no dependa de la disponibilidad de instructores. Se afirmó que el aprendizaje orientado a la tarea permitía que los estudiantes participaran en cursos individuales sobre cómo llevar a cabo tareas específicas en Umoja en una nueva plataforma de aprendizaje en línea, “iLearn Umoja”, que se había iniciado con un portal Web en septiembre de 2018.

108. Se informó a la Junta de que había 20.947 inscripciones en varios cursos de Umoja, que incluían 3.041 para cursos en vivo, 17.581 para cursos al ritmo de cada uno y 262 para aulas virtuales durante 2018.

109. El examen de la información recibida de los estudiantes de la Ampliación 2 de Umoja indicaba que el 75 % había calificado los cursos como excelentes, muy buenos o satisfactorios. Se informó a la Junta de que la evaluación de los cursos orientados a la tarea no era obligatoria para los que seguían cursos individuales sobre cómo realizar tareas específicas en Umoja. Sin embargo, para los expertos que necesitan desarrollar competencias específicas de Umoja para el desempeño de sus funciones, existe una disposición en el sentido de que deben completar estudios de casos basados en hipótesis y hacer evaluaciones para obtener la certificación necesaria en cada esfera temática. La Administración también afirmó que las encuestas sobre capacitación se seguirían mejorando a fin de medir la eficacia de la capacitación.

110. La Junta observó que la conversión y migración del material de capacitación existente sobre los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja de Inspira a la nueva plataforma iLearn de Umoja aún no se habían realizado. Además, de los seis proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, los cursos de capacitación abarcaban solamente tres, relativos a la presupuestación, la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes y la gestión de la cadena de suministro. Los materiales de capacitación relativos a los otros tres proyectos de la Ampliación 2 de Umoja aún no estaban disponibles en la plataforma iLearn. En opinión de la Junta, teniendo en cuenta el despliegue previsto de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja a más tardar a finales de 2019, sería importante planificar y poner en práctica un sólido plan de capacitación y materiales de capacitación integrales para ayudar a la preparación y la adopción por los usuarios.

111. La Administración indicó que trataría de acelerar la conversión del contenido de los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja también a la plataforma iLearn, pero no estaba todavía en condiciones de indicar un calendario definitivo.

112. **La Junta recomienda que la Administración aproveche la mayor capacidad para presentar informes de inteligencia institucional enriquecidos que puedan combinar los datos entre pilares funcionales y aplicaciones.**

113. **La Junta recomienda que la Administración defina y apruebe plazos para los procesos que se han estabilizado a fin de lograr la resolución en el primer nivel y la tasa global de resolución de los incidentes y las solicitudes de servicios en el primer nivel.**

114. **La Junta recomienda que la Administración determine las transacciones críticas no incluidas en el programa de supervisión de las mejoras continuas y adopte medidas adecuadas para supervisar su desempeño.**

115. **La Junta recomienda que la Administración prepare un plan de convergencia de todo el material de capacitación sobre una plataforma común. La Junta también recomienda que la Administración prepare y despliegue un plan global y materiales de capacitación para las funciones ulteriores de la Ampliación 2 de Umoja.**

116. La Administración aceptó las recomendaciones.

## **V. Estudio de viabilidad de Umoja**

### **A. Obtención de beneficios**

117. La Asamblea General, en su resolución [71/272](#), observó que el proyecto Umoja representaba una de las iniciativas de transformación institucional mayores y de costo más elevado emprendidas por la Organización. La Asamblea General pidió al Secretario General que le presentara un estudio de viabilidad actualizado del proyecto Umoja, incluido un análisis de los costos y beneficios directos e indirectos. 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 acelerase la formulación de ese plan, teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones pertinentes de la Junta de Auditores.

118. En su resolución [73/279](#), la Asamblea General reiteró su solicitud al Secretario General de que elaborase planes realistas de obtención de beneficios para las entidades encargadas de la ejecución, utilizara una metodología común y proporcionara detalles sobre los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos y sobre los supuestos y procesos subyacentes del proceso de obtención de beneficios, y que informara al respecto a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo cuarto período de sesiones;

119. El Secretario General indicó en su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que se estaba preparando el plan de obtención de beneficios de Umoja, con referencia al valor de la metodología de gestión del ciclo de vida elaborado por el SAP para sus clientes. Indicó también que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales (BTAD) del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión había sido designado como dependencia de coordinación encargada de supervisar el proceso de obtención de beneficios, la participación de las partes interesadas de las diferentes dependencias y divisiones y la vigilancia constante.

120. La Junta observó que BTAD acababa de constituirse en febrero de 2019. Todavía no se había encomendado al Grupo de Trabajo sobre Prestaciones (BWG) de BTAD la tarea de identificar, evaluar y determinar los beneficios cualitativos de la

Ampliación 2 de Umoja. La Junta también observó que se estaba preparando un proyecto de plan de obtención de beneficios.

121. **La Junta recomienda que se finalice el plan de obtención de los beneficios de Umoja con carácter prioritario y la División responsable comience a trabajar en la medición de la obtención de los beneficios de todas las fases del proyecto que se han ejecutado.**

122. La Administración aceptó las recomendaciones.

## B. Costo total de la propiedad

123. El costo total de la propiedad (TCO) es un cálculo exhaustivo de los gastos interinstitucionales en tecnología de la información (TI) y 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 el 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 costos 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 y usar esa cifra para tomar decisiones.

124. El Secretario General indicó en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales el costo total de la propiedad de Umoja presuponiendo una vida útil de 15 años (hasta 2030) en 1.402,15 millones de dólares en 2017. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto actualizó el costo total en dólares en 1.414,22 millones de dólares. Se proporciona más información en el cuadro 4.

Cuadro 4  
**Costo total de propiedad**  
(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Según el noveno informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto</i>		<i>Según el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto</i>	
	<i>Período</i>	<i>Monto</i>	<i>Período</i>	<i>Monto</i>
Costos directos (Umoja)	2008-2019	543 741 600	2008-2019	543 741 600
Costos indirectos	2013-2017	100 471 729	2013-2018	127 034 077
	2018-2019	32 000 000	2019-2023	19 000 000
Costos de capacitación	2013-2017	64 331 994	2013-2018	77 849 752
	2018-2019	15 000 000		
Costos de mantenimiento	2016-2019	118 600 000	2016-2019	118 600 000
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	528 000 000
<b>Total</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 402 145 273</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 414 225 429</b>

125. La Junta observó que en el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales se indicaba que el costo total se ha actualizado teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, las observaciones de la Junta relativas a la probabilidad de mejoras continuas después de 2019 que podrían entrañar nuevos costos indirectos; la inclusión de los gastos de capacitación a partir de 2020; y el hecho de que la estimación de los costos de mantenimiento anuales cambiaría a partir de 2020 en vista de la necesidad de adquirir nuevas licencias de programas informáticos a medida que el uso aumente con el tiempo.

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

### **Costos directos**

127. Los costos directos se refieren a costos relacionados con puestos, otros gastos de personal (puestos de personal temporario general), consultores y expertos, viajes de funcionarios (técnicos de Umoja), servicios por contrata, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales. En su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, el Secretario General estimaba un costo directo de 543.741.600 dólares a lo largo de la ejecución del proyecto, valor que, según observó la Junta, se había calculado dando por supuesto que la ejecución del proyecto en todos los aspectos, es decir, funciones completas y actividades posteriores a la implementación, incluida la estabilización, se completaría a más tardar en diciembre de 2019. No se comunicaron cambios en los costos directos en su décimo informe sobre la marcha del proyecto.

128. La Junta observó que, según el último informe sobre la marcha del proyecto, el plan consistía en la integración de Umoja después de la plena implantación, con funciones técnicas transferidas a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y funciones no técnicas a los responsables del proceso institucional, y que la oficina integrada de Umoja debería hacerse cargo de actividades tales como las mejoras continuas en el futuro. La Administración ha informado de que el criterio actual es que, dada la complejidad técnica de la Ampliación 2 de Umoja y la magnitud del despliegue que queda por hacer, no sería práctico separar el equipo del proyecto en un equipo de expertos técnicos y un equipo de expertos en procesos relativamente institucionales en el futuro cercano y que el equipo actual (Umoja) se mantendría igual, incluso si el proyecto dejara de existir, y podrían transcurrir dos o tres años antes de que pudiera contemplarse cualquier modificación de la estructura del equipo. Además, la modificación prevista de las hipótesis relativas a la integración puede repercutir en los costos del proyecto.

129. La Junta observó también que había un riesgo considerable en cuanto a la finalización de la Ampliación 2 de Umoja en la fecha prevista de diciembre de 2019, lo que puede dar lugar a una revisión de las estimaciones de los costos directos. La Administración informó a la Junta de que el proyecto ERP seguirá preparando la publicación de un informe actualizado a la Asamblea General sobre el estudio de viabilidad de Umoja y el presupuesto por programas de ERP para su publicación en septiembre de 2019, como ha solicitado la Asamblea General. Los cálculos exactos en apoyo del presupuesto del programa de trabajo serán entonces firmes y estarán disponibles.

130. La Junta observó que la Asamblea General, en su resolución [73/279](#), había solicitado al Secretario General que lograra los objetivos y la plena aplicación del proyecto para diciembre de 2019 y que el criterio de la nueva Administración aún no había sido aprobado por la Asamblea General. Además, y teniendo en cuenta la información facilitada por la Administración y el estado del despliegue de los

proyectos de la Ampliación 2 de Umoja, la Junta cree que había riesgos importantes para la conclusión del proyecto en los niveles de costos directos presentados en el décimo informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales.

### **Costos indirectos**

131. Los costos indirectos se refieren a los gastos incurridos 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 su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, el Secretario General estimaba los gastos indirectos en 100.471.729 dólares para el período de 2013-2017 y 32.000.000 dólares para el período de 2018-2019.

132. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, el Secretario General había estimado el costo indirecto en 127.034.077 dólares si se incluían los gastos de personal relacionados con los despliegues de Umoja para el período de 2013-2018. Los costos estimados para el período de 2019-2023 eran de 19.000.000 dólares. Se estimaron los costos indirectos basándose en los costos estándar aplicados al personal con arreglo a sus funciones en la implantación, de modo que se asignaban a cada función una categoría o nivel indicativo y los meses-persona representativos equivalentes a tiempo completo para la cantidad estimada de tiempo dedicado a la implantación. Se proporcionaron a la Junta la lista del personal involucrado en el despliegue de Umoja y el costo indirecto para el período de 2017-2018, por un importe de 37.472.933 dólares, en el total de gastos indirectos de 127.034.077 dólares.

133. La Junta revisó los cálculos y observó lo siguiente:

a) Había diferencias en los costos estándar relacionados con puestos utilizados para el cálculo de los gastos indirectos con respecto al mismo nivel de costos estándar relacionados con puestos utilizados para el cálculo de los gastos directos;

b) Había incoherencias en la aplicación de los costos estándar. Diferentes responsables de procesos utilizaron diferentes costos estándar para puestos de la misma categoría; y,

c) Había errores de cálculo de 2,12 millones de dólares.

134. La Junta también observó que la estimación de los gastos indirectos para el período de 2019-2023 incluía gastos estimados de 1,2 millones de dólares anuales para las mejoras continuas, una cifra inferior a la suma gastada en las mejoras continuas durante 2017 y 2018 (2,02 millones de dólares) Esto apuntaba a la necesidad de volver a examinar la suma proyectada para asegurar que siga siendo realista.

### **Costos de capacitación**

135. El Secretario General, en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, estimó los costos de capacitación en 64.331.994 dólares para el período de 2013-2017 y 15.000,000 dólares para el período de 2018-2019. En su décimo informe indicó costos de capacitación para el período de 2013-2018 de 77.849.752 dólares.

136. La Junta observó que la Administración había automatizado la medición de los costos de capacitación sobre la base de los datos sobre la capacitación disponibles y durante el año 2018, y había incluido información sobre los gastos de viaje como

parte de los gastos de capacitación. La Junta también observó que los costos de capacitación a partir de 2019 no se habían incluido en el cálculo del costo total de la propiedad.

### **Costos de mantenimiento**

137. El Secretario General indicó en su noveno informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que los costos de mantenimiento de Umoja serían de 118.600.000 dólares para el período comprendido entre 2016 y 2019 y de 528.000.000 para el período de 2020 a 2030. En el décimo informe sobre la marcha del proyecto ([A/72/397](#)) el Secretario General había comunicado los mismos niveles de costos de mantenimiento.

138. La Junta observó que los costos de mantenimiento para el período de 2016-2019 se calcularon sobre la base de estimaciones de los costos de mantenimiento para estos cuatro años y estas estimaciones no se habían revisado para reflejar los costos de mantenimiento reales efectuados durante el período de 2016 a 2018.

139. La Junta observó que los costos de mantenimiento a partir de 2020 se basaban en una estimación de los gastos anuales de mantenimiento de Umoja de 48 millones de dólares, que incluían 32 millones de dólares para actividades de mantenimiento, y los restantes 16 millones de dólares para la integración después de la ejecución por la oficina del proyecto Umoja. La estimación de 48 millones de dólares se basaba 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 para las Naciones Unidas ([A/71/400](#)).

140. La Junta también observó que la Administración estaba considerando la posibilidad de revisar el plan de integración y señaló que podrían transcurrir dos o tres años antes de que pudiera contemplarse cualquier cambio en la estructura del equipo. Por lo tanto, sería necesario revisar las estimaciones en vista de los cambios en las hipótesis en que se basan los cálculos.

141. La Junta también observó que había un cierto nivel de certidumbre con respecto a los diferentes objetos de los gastos, teniendo en cuenta las proyecciones del presupuesto de 2019 como base, que sería preciso invertir en la oficina del proyecto Umoja. Las necesidades estimadas ascendían a 21.27 millones de dólares<sup>11</sup>, una cifra superior a los costos estimados de mantenimiento de 16 millones de dólares, incluso después de excluir los costos de consultores, expertos y servicios por contrata. La Junta también observó que la estimación para el período comprendido entre 2020 y 2030 no incluía diversos costos de equipo, por ejemplo, servidores e infraestructura conexas. La Junta observó que se reemplazaron durante 2018 dos servidores e infraestructura conexas por un monto de 13.52 millones de dólares. Teniendo en cuenta los estándares de la industria de un ciclo vital de cinco años para servidores similares, estos deberían reemplazarse en el período de 2020-2030, pero no se recogieron los costos conexos en las estimaciones para los costos de mantenimiento.

142. La Administración indicó que los costos son por lo general exactos para 2019, pero no pueden utilizarse para predeterminar el resultado de un proceso de formulación del presupuesto de trabajo para 2020 y en adelante que todavía no ha comenzado. El costo previsto para el equipo del proyecto puede ser de alrededor de 16 a 18 millones de dólares, dependiendo de la estructura de las categorías, y esto

---

<sup>11</sup> En los objetos de gastos para 2019, a saber: puestos (12,50 millones de dólares), costos de personal (5,71 millones de dólares), viajes (0,73 millones de dólares), gastos generales de funcionamiento (2,18 millones de dólares), suministros y materiales (0,10 millones de dólares) y muebles y equipo (0,15 millones de dólares).

resultará más claro a medida que se desarrollan las propuestas de integración en el próximo informe sobre la marcha del proyecto.

143. En relación con los costos para la actualización del equipo y los programas informáticos, la Administración indicó que en el presupuesto para ERP2020 se detallarán las distintas necesidades y los costos en relación con las situaciones hipotéticas posteriores al despliegue que se materialicen para entonces. Esto incluiría las hojas de ruta y las licencias de tecnología y programas informáticos conexos con posterioridad a 2020, dado que el acuerdo de licencias de los programas informáticos del SAP vence en 2025. También se informó de que no se necesitaba en ese momento la actualización del Componente Institucional Básico (ECC), que podría efectuarse después de 2020. Esas mejoras requerirían un mapa completo y detallado de todas las consecuencias técnicas y funcionales, así como de la infraestructura y el equipo, en cuyo momento se determinarían el costo real y las opciones conexas.

**144. La Junta recomienda que la Administración vuelva a evaluar las estimaciones de los costos indirectos teniendo en cuenta un costo estándar uniforme para todos los responsables de procesos, evitando los errores de cálculo y teniendo en cuenta la base de referencia correcta para introducir mejoras de manera continua.**

**145. La Junta recomienda que la Administración elabore e incluya los costos de capacitación para el período comprendido entre 2019 y 2030 en el costo total de propiedad.**

**146. La Junta recomienda que la Administración prepare una estimación amplia de los costos de mantenimiento que abarque todos los objetos de gastos para el período hasta 2030 a fin de presentar una imagen completa del costo total de la propiedad a la Asamblea General.**

147. La Administración estuvo de acuerdo con la recomendación de volver a evaluar los costos indirectos para eliminar las incoherencias en los estándares utilizados y dijo que actualizaría la estimación de los costos indirectos en el 11° informe sobre la marcha del proyecto. La Administración también informó de que los costos de mantenimiento resultarían más claros a medida que se elaboran las propuestas de integración en el próximo informe sobre la marcha del proyecto.

## VI. Plan de integración

148. 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 y para la integración de la solución de Umoja, que debía preparar el Oficial Principal de Tecnología de la Información. Además, en su resolución [71/272 B](#), la Asamblea General reiteró la importancia de asegurar un traspaso oportuno y sin tropiezos de responsabilidades del proyecto Umoja a las entidades correspondientes de la Secretaría.

149. La Junta recomendó en su séptimo informe anual sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales que en el plan de transición para la integración de Umoja se siguieran teniendo en cuenta los posibles efectos de las reformas del Secretario General, el calendario de despliegue de la Ampliación 2 de Umoja y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos.

150. El Secretario General, en su informe ([A/72/755/Rev.1](#)) de fecha 3 de abril de 2018 sobre el estado de la implementación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para las Naciones Unidas, informó de que se había completado la integración del 73 % de las responsabilidades del equipo del proyecto

Umoja en las entidades correspondientes dentro de la Secretaría. Se había indicado que las fechas previstas para la conclusión del 27 % restante estarían entre el 31 de diciembre de 2018 y el 30 de septiembre de 2019. En su décimo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales, el Secretario General no hacía referencia a los planes de integración.

151. En su resolución de fecha 22 de diciembre de 2019 (73/279), la Asamblea General solicitó al Secretario General que lograra los objetivos y la plena ejecución del proyecto para diciembre de 2019 y también que presentase un plan detallado para la incorporación del equipo de Umoja en la Secretaría, incluidas medidas para asegurar un modelo operativo sostenible del proyecto Umoja, en el contexto de su próximo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos empresariales.

152. La Junta observó que la implementación de los seis subproyectos en el marco de la Ampliación 2 de Umoja del proyecto de planificación de los recursos empresariales estaba en diversas fases de ejecución al 31 de diciembre de 2018. El alcance de la labor restante incluye importantes funciones que deben desarrollarse, así como el despliegue de funciones ya elaboradas a un número considerable de entidades de la Secretaría.

153. En respuesta a la solicitud de información sobre el estado del plan de integración y las fechas previstas para el traspaso de estas responsabilidades, la Administración afirmó que el equipo del proyecto debería mantenerse como un equipo integrado hasta que la Ampliación 2 de Umoja estuviera plenamente estabilizada y que, en vista de la amplitud de las funciones que se están desplegando en la Ampliación 2 de Umoja, podrían transcurrir dos o tres años antes de que pudiera contemplarse cualquier cambio en la estructura del equipo. Se espera que a la larga se integre el equipo básico para introducir mejoras continuas y prestar apoyo permanente a la solución de Umoja, como parte del modelo operativo sostenible de la Organización. La estructura y la dotación de personal futuras del equipo del proyecto a partir de 2019, sobre la base de la reorganización continua de las funciones, se presentaría a la Asamblea General en el 11º informe anual (en septiembre de 2019) del Secretario General sobre el proyecto de planificación de los recursos empresariales. En su 11º informe sobre la marcha del proyecto, el Secretario General informó de que propondría un plan de integración que incluiría un proceso de “rehospedaje” de todo el equipo del proyecto, la mayor parte de su personal temporario general y un número limitado de contratistas a una entidad más adecuada para gestionar ese equipo. El calendario de esta integración y la ubicación del equipo del proyecto dependería de la decisión de la Asamblea General y del progreso de los planes de trabajo del proyecto.

154. La Administración también explicó que las entidades de la Secretaría en todo el mundo no poseían las aptitudes o conocimientos especializados necesarios para mantener Umoja y que estos conocimientos residen en su totalidad en el actual equipo del proyecto Umoja. Por lo tanto, en el plan de integración no se prevé ninguna transferencia de conocimientos o aptitudes de este equipo a ningún otro personal o entidad a fin de prestar un apoyo sostenible para el sistema. También se informó a la Junta de que las funciones que se prestan a la integración ya se han integrado. Entre ellas están la totalidad de la infraestructura, la gestión de los servicios de asistencia técnica (niveles 1 y 2a a la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y el Departamento de Apoyo Operacional, el nivel 2b a los responsables de los procesos), la capacitación (dependencias y entidades de aprendizaje), los informes sobre el desarrollo de la inteligencia institucional (OTIC y la comunidad de usuarios), la responsabilidad por el proceso (responsables de los procesos) y la acreditación de usuarios (empresas). Están también a cargo de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones las aplicaciones de apoyo como Unite ID (para las credenciales) y el servicio de asistencia a los usuarios

(iNeed). Además, la Oficina también se encarga de desarrollar y mantener soluciones basadas en Siebel (recaudación de fondos y RAPS).

155. La Junta observó que la fecha prevista para la ejecución de todos los proyectos de la Ampliación 2 de Umoja es el 31 de diciembre de 2019. La Junta considera que es importante que el plan de integración se complete lo antes posible. El plan debería incorporar disposiciones para atender a las importantes necesidades de apoyo de la producción continua, las mejoras continuas de la solución de la planificación de los recursos empresariales, el desarrollo de la capacidad y los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades en el período posterior a la integración de las dependencias organizativas y el apoyo a la estabilización de soluciones para la Ampliación 2 de Umoja. La Junta opina también que en el proceso de planificación de la integración debería incorporarse el aspecto de la sinergia con las funciones que ya se han integrado para asegurar una estructura de apoyo robusta, flexible y eficaz de la Ampliación 2 de Umoja después de la integración.

**156. La Junta recomienda que la Administración dé prioridad a la preparación y la puesta en marcha del plan de integración de Umoja. La Junta recomienda también que en el plan se identifique una estructura de apoyo de Umoja robusta, flexible y eficaz después de la integración de Umoja y se atienda a la necesidad de estabilización de la Ampliación 2 de Umoja, el apoyo a la producción, las mejoras continuas y el desarrollo de las aptitudes necesarias para desempeñar esas funciones.**

157. La Administración aceptó las recomendaciones.

## VII. Agradecimientos

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

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

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

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

## Anexo

## Estado de la implementación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
1	2013	<a href="#">A/68/151</a>	16	La Junta recomienda que la Administración elabore, comunique y ponga en marcha un plan a fin de aprovechar los beneficios definidos de datos consolidados y actualizados del sistema de planificación de los recursos institucionales, y en particular, de la forma en que pretende obtener beneficios cualitativos y cuantitativos de la información mejorada.	La Administración solicita a la Junta que considere la posibilidad de archivar esta recomendación e incluir referencias al desarrollo de la capacidad del personal en la recomendación del presente año en el marco de la obtención de beneficios.	Dado que el plan de obtención de beneficios se está elaborando y aun no se ha aprobado, esta recomendación se considera en vías de aplicación.			X	
2	2013	<a href="#">A/68/151</a>	26	La Junta recomienda que la Administración elabore una metodología sólida que defina claramente: a) el estado actual del desempeño operacional en cada dependencia institucional en cuanto a tiempo, costo y calidad; b) el nivel de desempeño futuro que deberá lograrse después de la implementación; c) el enfoque y la inversión necesarios para alcanzar el objetivo de desempeño en el futuro, y d) la forma en que se medirán los beneficios que se logren y se informará sobre ellos.	Esta recomendación se está examinando en el contexto del paradigma de la nueva Administración del Secretario General implantado el 1 de enero de 2019.	La medida está pendiente y se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
3	2016	<a href="#">A/71/180</a>	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	La Administración solicita que la Junta considere la posibilidad de archivar esta recomendación e incluir referencias al suministro de acceso a las áreas de conocimientos especializados y dependencias institucionales en la	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado, esta recomendación se considera en vías de aplicación.			X	

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
				incluir la posibilidad de acceder a los conocimientos y la capacidad en la mejora operacional y que las dependencias institucionales sean las responsables de la obtención de los beneficios previstos.	nueva recomendación sobre el plan de obtención de beneficios.					
4	2016	<a href="#">A/71/180</a>	Resumen, 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.	La Administración solicita a la Junta que considere la posibilidad de archivar esta recomendación tomando en consideración sus respuestas sobre la integración y la reorganización. Las funciones que se prestan a la integración ya se han incorporado. En su 11° informe sobre la marcha del proyecto Umoja, el Secretario General propondrá un plan de integración, cuya programación dependerá de la decisión de la Asamblea General y el progreso de los planes de trabajo del proyecto.	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado, esta recomendación se considera en vías de aplicación.		X		
5	2017	<a href="#">A/72/157</a>	42	La Junta recomienda que la Administración, en consulta con los usuarios de los informes, prepare un plan exhaustivo para configurar la función de informes de inteligencia institucional con el objetivo de incorporar los informes de uso frecuente en el informe institucional estándar.	La Administración solicita que la Junta considere la posibilidad de archivar esta recomendación y publicar una nueva recomendación o ampliar la recomendación sobre inteligencia empresarial formulada durante el año en curso, teniendo en cuenta las observaciones de la Administración contenidas en ella.	La función de inteligencia empresarial no se había aprovechado plenamente y, por lo tanto, la recomendación se considera en vías de aplicación.		X		
6	2017	<a href="#">A/72/157</a>	71	La Junta también recomienda que se congele el plan actualizado de obtención de beneficios, una vez aprobado por la Asamblea General, para que sirva de referencia en el seguimiento de la obtención de los beneficios futuros que generará el uso de Umoja.	La Administración solicita que la Junta considere la posibilidad de archivar esta recomendación e incorporarla en la nueva recomendación de la Junta sobre el plan de beneficios.	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado, esta recomendación se considera en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
7	2017	<a href="#">A/72/157</a>	80	La Junta recomienda que los resultados del proyecto piloto de adquisiciones electrónicas se analicen rápidamente y se tengan en cuenta cuando se implemente la licitación electrónica para todos los bienes aplicables.	Se está ultimando una evaluación de las posibles opciones de plataformas y oportunidades de integración (por ejemplo, con Umoja). Los principales objetivos de esa evaluación son garantizar que la solución sea accesible en todo el mundo, tenga como complemento una sólida función de apoyo y se ajuste a las políticas de adquisiciones de la Organización.	Dado que la medida está pendiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
8	2018	<a href="#">A/73/169</a>	38	La Junta recomienda que: a) La Administración elabore un plan de obtención de beneficios de Umoja en que se haga hincapié en las mejoras resultantes de los procesos administrativos gestionados con Umoja y en el seguimiento de esos procesos para obtener más beneficios; b) La Administración debe mantener documentación adecuada que respalde el cómputo de las cifras de los beneficios cuantitativos; c) La Administración debe identificar 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 diversas dependencias y divisiones y iii) realizar una labor de seguimiento continuo.	La recomendación se encuentra en vías de aplicación. Con respecto al subpárrafo a), se ha elaborado un proyecto de plan de obtención de beneficios de Umoja teniendo en cuenta las recomendaciones de la Junta. El proyecto de plan será examinado por los responsables del proceso.  En el contexto de las prioridades inmediatas del paradigma de la nueva Administración del Secretario General implantado el 1 de enero de 2019, Umoja seguirá coordinando hasta que se haya confirmado un responsable principal de los beneficios.	La división de la Dependencia de Transformación Institucional y Gestión del Cambio ha sido identificada como coordinadora en calidad de responsable del proceso de obtención de beneficios. Sin embargo, el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado. De ahí que las partes a) y b) se consideran en vías de aplicación y la parte c) se considera aplicada.		X		

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
9	2018	<a href="#">A/73/169</a>	57	La Junta recomienda que la Administración complete la actividad de limpieza antes de que comience la certificación anual de la asistencia.	La recomendación se encuentra en vías de aplicación. La tarea de limpieza se completó a tiempo para la certificación anual de la asistencia. Están pendientes los registros de trece funcionarios que requieren limpieza. La Oficina de Recursos Humanos recordará una vez más a las oficinas que deben limpiar los registros restantes.	Dado que la medida está pendiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
10	2018	<a href="#">A/73/169</a>	58	La Junta recomienda también que la Administración verifique la precisión de la medida de corrección 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.	Se detectó en diciembre de 2017 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.	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada.	X			
11	2018	<a href="#">A/73/169</a>	61	La Junta recomienda que la Administración analice los saldos negativos detectados por la Junta para cada tipo de licencia y rectifique el módulo de gestión del capital humano de Umoja mediante solicitudes de cambio, según proceda.	La recomendación se encuentra en vías de aplicación. La Oficina de Recursos Humanos está revisando la solución a fin de hacer frente a los problemas detectados y como parte de las mejoras continuas. Sin embargo, debido a las prioridades urgentes de la reforma, el examen completo de la solución aún no ha concluido.	Dado que la medida está pendiente, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
12	2018	<a href="#">A/73/169</a>	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.	La División de Finanzas examina y limpia regularmente los documentos preliminares y se solicita que las entidades publiquen, supriman o modifiquen la fecha de publicación de los documentos preliminares. El día 7 de cada mes se envían los tableros	En vista de las medidas adoptadas, la recomendación se considera aplicada.	X			

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
					por entidad (esfera institucional). Estos tableros incluyen una sección de “documentos preliminares” en que se indica su estado. Según su naturaleza, se suprimen al nivel central o deben ser suprimidos por los responsables del proceso.					
13	2018	A/73/169	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 UNSPC.	Se ha realizado un examen. Cabe señalar que la cuestión señalada por la Junta se debía a la conversión de datos de los Grupos 3 y 4. Los equipos institucionales no habían actualizado retroactivamente los documentos afectados. Además, desde entonces, en el caso de registros nuevos, el equipo adquirido mediante el proceso de adquisición de productos tiene una identificación y entradas por categoría con arreglo a la integración estándar.	En vista de la medida adoptada por la Administración, se considera que se ha aplicado.	X			
14	2018	A/73/169	70	La Junta recomienda también que la Administración revise los registros de la base de datos maestros sobre material y racionalice las entradas que contiene.	Se ha realizado un examen y se han tomado medidas de racionalización. Después de la conversión de los datos de la fase 1 de SCM de la Ampliación 2 de Umoja, el equipo de gestión de los datos maestros realizó un ejercicio de limpieza y ha limpiado los códigos de identificación bloqueados y creado nuevos códigos de identificación que estaban pendientes para corregir los problemas. Este ejercicio se completó a finales de 2018.	En vista de la medida adoptada por la Administración, se considera que se ha aplicado la recomendación.	X			

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
15	2018	<a href="#">A/73/169</a>	71	La Junta recomienda que se revisen las clases de activos para cerciorarse de que los equipos similares se clasifiquen en las mismas clases de activos.	Se ha realizado un examen. La clase de activos de todos los materiales obtenidos a través de SRM es coherente, dado que Umoja asigna un material a una sola clase de activos. Se observaron anteriormente incongruencias en los datos convertidos y también como resultado de error del usuario al vincular los equipos y activos. Los responsables del proceso siguen examinando y corrigiendo las incoherencias.	Dado que persisten antiguas incoherencias, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
16	2018	<a href="#">A/73/169</a>	85	La Junta recomienda que la Administración vele por que los oficiales de enlace en materia 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.	El procedimiento se documenta en el Procedimiento de la OTIC “Control del acceso para la Secretaría de las Naciones Unidas” (SEC. 02. PROC). Dos ejercicios realizados para desaproveccionar cuentas a las que no se accedía desde el 31 de diciembre de 2017 y posteriormente en 31 de julio de 2018 dieron por resultado el desaproveccionamiento de 2.809 cuentas y 399 cuentas de usuario, respectivamente.  Se ha iniciado un nuevo ejercicio de limpieza de usuarios para extraer todas las cuentas de usuarios a las que no se ha accedido en el sistema de producción de Umoja PIE desde el 31 de septiembre de 2018 para cumplir con el procedimiento mencionado de la OTIC.	Dado que la acción se está llevando a cabo y se necesita más seguimiento y limpieza, la recomendación se considera en vías de aplicación.			X	

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
17	2018	A/73/169	86	La Junta recomienda también que la Administración adopte medidas para velar por que se suspenda el acceso continuado a Umoja de todos los empleados jubilados y separados del servicio y se instaure una política que regule el acceso continuado de los empleados separados del servicio a las funciones de autoservicio, según proceda.	La recomendación está en vías de aplicación. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha creado un grupo de trabajo.	Se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
18	2018	A/73/169	90	La Junta recomienda que la Administración desactive de inmediato las identificaciones de los bomberos que no se están usando.	Las identificaciones de los bomberos han sido desactivadas.	Dado que se han adoptado medidas, se considera que se ha aplicado la recomendación.	X			
19	2018	A/73/169	91	La Junta recomienda también que se exijan la documentación y la presentación de informes de los incidentes después de la utilización de una identificación de los bomberos.	Se ha establecido un nuevo procedimiento. Se puso en práctica en mayo de 2018 un nuevo sistema de solicitud y acceso para los bomberos a fin de realizar un seguimiento sistemático de la solicitud, el examen, la aprobación, la ejecución y el registro de todas las solicitudes de bomberos de Umoja. En este momento, solo hay cuatro informes pendientes.	Dado que se han adoptado medidas, se considera que se ha aplicado la recomendación.	X			
20	2018	A/73/169	94	La Junta recomienda que la Administración vele por que se asigne una única cuenta de usuario a cada funcionario.	La medida recomendada se ha aplicado. Hay actualmente un procedimiento regular de limpieza para evitar la duplicación de cuentas. Se supone que el sistema de registro de los documentos de identidad es Unite (EIDMS), que tiene interfaces con Umoja para facilitar la identificación, es único. Se han desactivado todos los documentos de identidad duplicados que se conocen.	El procedimiento establecido es de corrección y no de carácter preventivo. Es preciso adoptar medidas para impedir la creación de cuentas de usuario duplicadas o desactivar las antiguas cuentas de usuario cuando se crea una nueva. Se considera que la			X	

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
21	2018	<a href="#">A/73/169</a>	95	La Junta recomienda también que se desactive inmediatamente una de las dos cuentas de usuario asignadas actualmente a algunos funcionarios.	La medida recomendada se ha aplicado.	recomendación está en vías de aplicación.  Esta medida se ha llevado a cabo solamente cuando se identificaron esos casos. Debe existir un mecanismo de control para impedir la creación de dos cuentas de usuario para una persona, cosa que aún no se ha hecho. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
22	2018	<a href="#">A/73/169</a>	99	La Junta recomienda que la Administración cambie el parámetro del perfil de Umoja relativo a los intentos fallidos de inicio de sesión a un número razonablemente bajo.	El parámetro se ha modificado de conformidad con lo recomendado de 100 a 10. Dichos cambios se aplicaron de manera permanente el 7 de abril de 2018 durante el mantenimiento previsto de las ventanillas de servicios	Dado que se han adoptado medidas, se considera que se ha aplicado la recomendación.	X			
23	2018	<a href="#">A/73/169</a>	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.	El procedimiento técnico se ha aplicado, párrafo de referencia 6.1 de “Access Control for the United Nations Secretariat systems ICT Technical Procedure” (Ref: SEC. 02. PROC de agosto de 2018)	Dado que se han adoptado medidas, se considera que se ha aplicado la recomendación.	X			
24	2018	<a href="#">A/73/169</a>	109	La Junta recomienda que: a) Los responsables de procesos de Umoja deberán suspender las funciones en conflicto que ya estén asignadas; b) Los responsables de procesos de Umoja deberán automatizar las reglas de separación de funciones en la aplicación de concesión de derechos de acceso a los usuarios;	a) Se ha realizado un ejercicio de suspensión y limpieza del acceso a Umoja de los usuarios (UAP). b) Se han automatizado las normas de separación de funciones. En toda solicitud planteada en la aplicación UAP se identificarán los conflictos con el cuadro de normas. En caso de conflicto, la solicitud puede mantenerse únicamente si se incluye una observación que justifica la	Dado que se han adoptado medidas, se considera que se han aplicado las recomendaciones a) y b). Sin embargo, como ya se dijo en c), debe instalarse un procedimiento para el examen periódico, y la recomendación se considera por esa razón en vías de aplicación.			X	

Núm.	Año	Informe	Párrafo	Recomendaciones	Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)	Observaciones de la Junta sobre el estado	Totalmente aplicadas	En proceso de aplicación	Sin aplicar	Superadas por los acontecimientos
				c) Se establecerá un procedimiento estándar para examinar periódicamente los conflictos documentados que hayan sido autorizados por los jefes institucionales pertinentes. La capacidad de sustraerse a las reglas de separación de funciones debe documentarse y controlarse por medio de exámenes periódicos.	aprobación. Las observaciones se registran en la solicitud. c) La aplicación UAP tiene incorporada una función de gestión de conflictos. Los responsables del proceso/BRMs ingresarían las normas de conflicto (utilizando Tcode ZSY_SOD_CONFIG), que luego se registran en el cuadro de SOD. Los responsables del proceso hacen un examen del conflicto en SOD. Además, las cuentas de usuario creadas en Umoja son auditadas anualmente por el SAP, por intermedio del usuario de la licencia de auditoría con respecto a la concesión y suspensión de la actividad.					
25	2018	<a href="#">A/73/169</a>	117	La Junta recomienda que se apliquen cuanto antes todas las medidas viables que figuran en el informe sobre el ejercicio de simulación de recuperación en casos de desastre y que se repita el ejercicio de simulación del plan actualizado de recuperación en casos de desastre una vez que se hayan migrado los equipos, a fin de garantizar la recuperación de Umoja en casos de desastre.	La recomendación está en vías de aplicación. La migración del equipo informático a la nueva infraestructura Hewlett Packard Enterprise aún no ha concluido, por lo que no se puede llevar a cabo el ejercicio de recuperación en casos de desastre hasta el cuarto trimestre de 2019.	Se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
26	2018	<a href="#">A/73/169</a>	150	La Junta recomienda que se dé prioridad a la labor relacionada con el enriquecimiento de las capas semánticas de diversos módulos, junto con las novedades de la Ampliación 2 de Umoja, y que esto se haga sin demora.	La recomendación está en vías de aplicación. El equipo Inteligencia empresarial de Umoja está trabajando con los responsables del proceso y los expertos funcionales en el examen de las capas semánticas.	Se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
27	2018	<a href="#">A/73/169</a>	158	La Junta recomienda que la Administración establezca un objetivo de tasa de resolución en el primer nivel y un plan de acción para alcanzar dicho objetivo dentro de un plazo razonable.	La Administración solicita a la Junta que considerara la posibilidad de archivar esta recomendación teniendo en cuenta la nueva recomendación sobre la tasa de resolución en el primer nivel que figura en la recomendación de este año. Además, el objetivo de resolución en el primer nivel que se adopte tiene que tener un objetivo diferenciado para los Fundamentos de Umoja y los procesos de la Ampliación 1 de Umoja y para los procesos de la Ampliación 2 de Umoja. Se necesitan tiempo y experiencia para que puedan establecerse puntos de referencia para las soluciones de la Ampliación 2 de Umoja en particular, y en razón de que los despliegues de la Ampliación 2 de Umoja se harán en forma escalonada a lo largo de 2019.	Dado que la medida recomendada aún no se ha adoptado, se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
28	2018	<a href="#">A/73/169</a>	164	La Junta recomienda que la Junta de Control de Cambios examine las solicitudes de cambio pendientes desde hace más de un año en un plazo razonable.	La Junta de Control de Cambios está examinando las solicitudes de cambio pendientes desde hace más de un año. Algunas han sido archivadas y las demás se han transmitido a los representantes de los responsables del proceso. Hay en la actualidad 152 solicitudes de cambio pendientes de examen desde hace más de 1 año, de las cuales 61 están en el estado de “proyecto” o “en suspenso”, que la Junta de Control de Cambios no examina.	Como todavía hay casos que están pendientes de examen desde hace más de 1 año, esta recomendación se considera en vías de aplicación.			X	

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
29	2018	<a href="#">A/73/169</a>	166	La Junta recomienda que cuando se realice el examen inicial se establezca un orden de prioridades para las solicitudes de cambio y se determinen las fechas previstas para la implementación efectiva.	Para la ejecución de la recomendación de la Junta, el repositorio de control de cambios (CCBREQ) tiene ahora un campo de prioridad disponible en el que el solicitante puede indicar una prioridad. Están disponibles el año y trimestre previstos para indicar la fecha deseada de producción si el solicitante opta por indicarlos. Además, en la fase de ejecución de una solicitud de cambio hay un campo de prioridad, un mes planificado en que el cambio debe estar en producción y una fecha para indicar cuándo se completará el desarrollo a fin de planificar los recursos para las pruebas y otras actividades distintas del desarrollo.	La Junta observó que no se indicaba esa prioridad adjunta y, en consecuencia, la recomendación se considera en vías de aplicación.			X	
30	2018	<a href="#">A/73/169</a>	168	La Junta recomienda que se dé prioridad a las solicitudes de cambio obligatorias desde el punto de vista operacional y a las que guardan relación directa con una posible obtención de beneficios, siempre y cuando no afecten los entregables del proyecto de Ampliación 2 de Umoja, para velar porque se realicen mejoras continuas en el sistema Umoja.	Se asigna prioridad a las solicitudes de cambio que guardan relación directa con posibilidades de obtención de beneficios y que no afectan los entregables del proyecto de la Ampliación 2 de Umoja. Los equipos funcionales que se centran en actividades de la Ampliación 2 de Umoja, los solicitantes de cambio, la Junta de Control de Cambios de Umoja y los equipos de desarrollo velan por que se preste la atención necesaria y se planifiquen adecuadamente las solicitudes de cambios obligatorios para satisfacer las necesidades del solicitante.	No hay estadísticas separadas ni se supervisa el número de solicitudes de cambio que han sido identificadas como los que tienen posibles beneficios. Se considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	

<i>Núm.</i>	<i>Año</i>	<i>Informe</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre el estado de la implementación (febrero de 2019)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado</i>	<i>Totalmente aplicadas</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
31	2018	<a href="#">A/73/169</a>	173	La Junta recomienda que en el plan de transición para la integración de Umoja se sigan teniendo en cuenta los posibles efectos de las reformas del Secretario General, el calendario de implantación de la Ampliación 2 de Umoja y la necesidad de realizar mejoras continuas en diversos módulos.	La Administración solicita que la Junta considere la posibilidad de archivar esta recomendación teniendo en cuenta su respuesta a la integración y la reorganización formulada durante el año en curso. Las funciones que se prestan a la integración ya se han integrado. En su 11° informe sobre la marcha del proyecto Umoja, el Secretario General propondrá un plan de integración, cuya programación dependerá de la decisión de la Asamblea General y el progreso de los planes de trabajo del proyecto.	Dado que el plan de obtención de beneficios aún no se ha presentado, esta recomendación se considera en vías de aplicación.			X	
<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>23</b>		
<b>Porcentaje</b>							<b>26</b>	<b>74</b>		