

**Examen de los sistemas de planificación de los
recursos institucionales en las organizaciones
del sistema de las Naciones Unidas**

Preparado por

*Jorge Flores Callejas
Cihan Terzi*

Dependencia Común de Inspección

Ginebra 2012



Naciones Unidas

**Examen de los sistemas de planificación de los
recursos institucionales en las organizaciones
del sistema de las Naciones Unidas**

Preparado por

*Jorge Flores Callejas
Cihan Terzi*

Dependencia Común de Inspección



Naciones Unidas, Ginebra 2012

Resumen

Examen de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas JIU/REP/2012/8

El objetivo del presente informe es examinar la implementación, utilización, mantenimiento, evolución, mejora y ampliación de los actuales sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y determinar los factores que propician la sostenibilidad y flexibilidad de esos sistemas con arreglo a la evolución de las necesidades de los usuarios y la tecnología. El examen tiene por objeto ayudar a las organizaciones a mejorar sus sistemas, aumentar los beneficios que se derivan de ellos y encontrar oportunidades para compartir, armonizar y estandarizar las operaciones de planificación de los recursos institucionales, compartir servicios o fusionar componentes de sistemas para aumentar al máximo las sinergias en todo el sistema de las Naciones Unidas, y reforzar la posición de las organizaciones en sus relaciones con los proveedores de los sistemas. Para ello, se evalúan su eficiencia, eficacia, valor agregado, sus efectos, su coherencia y sostenibilidad y la satisfacción de los usuarios.

Las observaciones, las conclusiones y las recomendaciones del presente examen se basan en anteriores informes conexos de la Dependencia Común de Inspección (DCI), así como en estudios actuales y anteriores sobre la implementación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en la estructura de las Naciones Unidas.

Principales observaciones y conclusiones

La implementación de un sistema de planificación de los recursos institucionales es un proceso que requiere la aplicación de técnicas elaboradas de gestión de proyectos y comporta costos directos e indirectos durante todas las etapas del ciclo de vida del sistema. Los Inspectores hallaron que en la mayoría de las organizaciones los sistemas de planificación de los recursos institucionales se ejecutaban con un costo superior al presupuestado y fuera de plazo debido a una planificación y gestión deficientes de los proyectos, en particular: una determinación inadecuada de las necesidades funcionales; un presupuesto y un calendario poco realistas; la introducción de cambios en el alcance del proyecto; retrasos en la conversión de datos y la reorganización de los procesos institucionales; la resistencia de los usuarios al cambio, y costos de personalización imprevistos. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que las organizaciones deben tener más en cuenta los factores propiciatorios examinados en el presente informe, intercambiar las enseñanzas adquiridas en el sistema e intensificar la colaboración entre los organismos en apoyo de los sistemas de planificación de los recursos institucionales a fin de que su implementación, mantenimiento y crecimiento resulten más eficaces en función de los costos.

Los Inspectores hallaron que la mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas optaban al principio por un sistema de planificación de los recursos institucionales muy personalizado, ya que el personal directivo superior era reacio a reconfigurar los procesos institucionales. En el momento de la actualización, volverían a ejecutar o actualizarían el sistema de manera menos personalizada, debido a los altos costos de mantenimiento y actualización de los sistemas personalizados y al proceso de aprendizaje de los usuarios que permitía una mejor aceptación por estos de un sistema menos personalizado. Los Inspectores también advirtieron que un alto grado de personalización de los sistemas que se examinan tenía efectos negativos porque dificultaba su uso y el acceso a ellos. Los Inspectores concluyeron que las organizaciones debían reconfigurar sus procesos institucionales y limitar la personalización de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, aprovechando la oportunidad de las actualizaciones para reexaminar los procesos.

Con respecto a los costos, los Inspectores observaron que cada organización medía los costos de la planificación de los recursos institucionales de manera diferente, lo que hacía muy difícil evaluar el costo total de ejecución de los sistemas. Tendían a no incluir en el presupuesto de los proyectos de planificación de los recursos institucionales los costos indirectos, así como los costos proyectados de mantenimiento y actualización, a pesar de que constituían el principal rubro de gastos del ciclo de vida del sistema de planificación y que existe una relación causal directa entre la personalización inicial de un sistema y sus futuros costos de mantenimiento y actualización. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que, para garantizar una gobernanza eficaz de los proyectos de planificación de los recursos institucionales, las organizaciones debían definir un plan de costos realista que incluyera el costo total de ejecución del sistema de planificación de los recursos institucionales y los imprevistos. En consecuencia, se deben proporcionar recursos financieros suficientes durante todo el ciclo del proyecto.

Los Inspectores también hallaron que la mayoría de las organizaciones no hacían una evaluación cuantitativa ni de los beneficios ni de los costos que se ahorran o evitan como consecuencia de la planificación de los recursos institucionales, aunque muchas informaron de que esa planificación permitía una racionalización y armonización de los procesos institucionales en todos los lugares de destino, así como mayor eficiencia y mejor gestión de la información y la presentación de informes. La planificación también mejora los controles internos y la disponibilidad puntual de datos financieros consolidados, en particular a efectos de un mayor control financiero. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que, tomando en consideración que los proyectos de planificación de los recursos institucionales representan la principal inversión de las organizaciones, es preciso establecer mecanismos que permitan seguir de cerca e informar de la marcha de la ejecución y el logro de los beneficios previstos.

Los Inspectores observaron que los efectos de estos sistemas en las organizaciones son más o menos positivos de acuerdo con el criterio de implementación adoptado y la estrategia de gestión del cambio y de capacitación aplicada; el proceso de aprendizaje de los usuarios; la gestión de los datos; los controles internos incorporados en el sistema; la accesibilidad de los usuarios al sistema, y la capacidad de las organizaciones para recabar y examinar la respuesta de los usuarios después de la implementación del sistema.

Los Inspectores advirtieron que los proyectos de planificación de los recursos institucionales resultaban afectados negativamente por la falta de capacitación apropiada del personal directivo, del principal personal de planificación y de los usuarios finales antes y después de la implementación. Debido a ello, el personal directivo y los usuarios mostraban resistencia al cambio, los datos carecían de precisión, y se registraban problemas de información y control interno. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que debía impartirse una capacitación adecuada sobre los beneficios y los aspectos funcionales de la planificación de los recursos institucionales al personal directivo actual y futuro, al personal principal de planificación y a los usuarios finales durante todo el ciclo de la planificación, y que debían asignarse regularmente recursos apropiados a esos efectos. Además, los Inspectores hallaron que la falta de controles internos en el sistema también se debía a la inexistencia de mecanismos de retroinformación después de la planificación de los recursos institucionales. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que las organizaciones deben realizar un seguimiento constante de la información proveniente de los usuarios y reforzar la supervisión interna de los sistemas de planificación, e identificar y abordar las cuestiones y los riesgos a medida que surjan. Por otra parte, a fin de reducir los riesgos que derivan de los controles internos, deben redefinirse las funciones y responsabilidades del personal de conformidad con los procesos institucionales de planificación de los recursos, y el personal directivo debe rendir cuentas plenamente de las aprobaciones por medios electrónicos que se hagan en el sistema.

Con respecto a la coherencia, los Inspectores apreciaron que, si bien no existe ninguna estrategia coherente en las Naciones Unidas de planificación de los recursos institucionales, esta última ha aportado cierto grado de armonización de los procesos institucionales, debido a varios factores, en particular: la ejecución gradual de un mayor número de sistemas de planificación de los recursos institucionales "simples" (no personalizados); la convergencia de las funciones ofrecidas por los proveedores; la posibilidad de integración de sistemas diferentes; la utilización compartida de sistemas por algunas organizaciones; y la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Los Inspectores observaron que las organizaciones tienen normas y reglamentaciones, planes de cuentas y prácticas de presentación de informes diferentes, lo cual es una de las principales razones que impiden una planificación más coherente. Los Inspectores concluyeron que el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, debe intensificar los esfuerzos del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para armonizar los procesos institucionales en todo el sistema de las Naciones Unidas a efectos de una mayor eficiencia y eficacia de las organizaciones. A medida que evolucione la tecnología y se adquiera más práctica en la utilización de los sistemas de planificación implementados, será posible aplicar uno de esos sistemas, como lo demuestra la experiencia de planificación de Procter and Gamble.

Además, los Inspectores advirtieron que, en el mercado de la planificación de los recursos institucionales, se daba a los proveedores un poder de negociación desproporcionado en relación con los clientes, y que el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación debería establecer un equipo de tareas encargado de examinar las oportunidades existentes a nivel de todo el sistema para colaborar en materia de planificación de los recursos institucionales y situar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en mejor posición con respecto a los proveedores de programas informáticos de planificación de los recursos.

El informe contiene cuatro recomendaciones: una dirigida al Secretario General en su condición de jefe de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, otra que se somete a la consideración de los órganos legislativos o rectores, y dos dirigidas a los jefes ejecutivos de sendas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Recomendación que se somete a la consideración de los órganos legislativos y rectores

Recomendación 2

Los órganos legislativos o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben ejercer su función de supervisión y vigilancia sobre sus respectivos proyectos de planificación de los recursos institucionales de manera continua, entre otras cosas, sobre la aplicación, la política de mantenimiento y crecimiento, la eficacia en función de los costos y los logros de los objetivos generales de los proyectos.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen.....		iii
Siglas.....		ix
I. Introducción.....	1–14	1
A. Antecedentes.....	1–6	1
a) Resoluciones conexas de la Asamblea General e informes de la CCAAP.....	7	2
b) Informes conexas de la DCI y cuestiones fundamentales abordadas.....	8	2
B. Objetivos y alcance.....	9–10	2
C. Metodología.....	11–14	3
II. Implementación y mantenimiento.....	15–76	4
A. Panorama general.....	15–19	4
B. Costos.....	20–29	6
C. Eficiencia.....	30–76	8
a) Planificación del proyecto y selección del <i>software</i>	32–39	9
b) Método de ejecución y reorganización de los procesos institucionales.....	40–45	11
c) Gobernanza del proyecto.....	46–48	14
d) Gestión del riesgo.....	49–50	15
e) Gestión del cambio.....	51–52	17
f) Dotación de personal del proyecto.....	53–54	18
g) Capacitación y apoyo a los usuarios.....	55–63	18
h) Hospedaje del sistema de planificación de los recursos institucionales e infraestructura.....	64–69	21
i) Conversión de datos e integración de sistemas.....	70	22
j) Actualizaciones de los sistemas de planificación de los recursos institucionales.....	71–73	23
k) Auditoría.....	74–76	25
III. Aplicación y efectos.....	77–107	25
A. Aplicación de la planificación de los recursos institucionales.....	77–83	25
B. Eficacia.....	84–91	28
a) Beneficios previstos de la planificación de los recursos institucionales.....	84	28
b) Supervisión y presentación de informes de los logros derivados de la planificación de los recursos institucionales.....	85–91	28
C. Efectos y valor añadido.....	92–107	30
a) Procesos institucionales racionalizados e integrados.....	92–94	30
b) Mejor gestión de la información y presentación de informes.....	95–98	31

	c) Aumento de la eficiencia.....	99–103	31
	d) Controles internos integrados.....	104–107	33
IV.	Coherencia y sostenibilidad	108–130	33
	A. Coherencia y colaboración	108–123	33
	a) Armonización y eficiencia	108–114	33
	b) Colaboración en apoyo de la planificación de los recursos institucionales.....	115–117	36
	c) Negociaciones con los proveedores de sistemas de planificación de los recursos institucionales.....	118–123	37
	B. Sostenibilidad	124–130	38

Anexos

I.	Resumen de las partes de anteriores informes de la Dependencia Común de Inspección relativas a la planificación de los recursos institucionales.....		41
II.	Situación de la implementación de sistemas de planificación de los recursos institucionales y las IPSAS en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas		45
III.	Principales razones por las que la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales rebasó el costo presupuestado y los plazos previstos en las organizaciones de las Naciones Unidas		54
IV.	Costos de ejecución y mantenimiento de los sistemas de planificación de los recursos institucionales		55
V.	Principales constataciones de los grupos de debate de los usuarios que se reunieron durante el examen		58
VI.	Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2012/8.....		66

Siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CABIO	Junta Consultiva de los Clientes de Oracle para las Organizaciones Internacionales
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCI	Centro de Comercio Internacional
CCPPNU	Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
IMIS	Sistema Integrado de Información de Gestión
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OTPCE	Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SIG	Grupo de Interés Especial
TI	Tecnología de la información

TIC	Tecnología de la información y las telecomunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNU	Universidad de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal

I. Introducción

A. Antecedentes

1. Como parte de su programa de trabajo para 2012, la DCI realizó un examen titulado "Examen de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas". Este examen se basa en anteriores informes conexos de la DCI, así como en estudios actuales y anteriores sobre la implementación de esos sistemas en el sistema de las Naciones Unidas.

2. En general, los sistemas de planificación de los recursos institucionales contienen aplicaciones estándar para la gestión de los recursos financieros, humanos y físicos de una organización usuaria e integran los datos y los procesos institucionales en un sistema de información unificado con un conjunto común de datos. Los sistemas están formados por módulos según áreas funcionales, por ejemplo finanzas y contabilidad, gestión de los recursos humanos y gestión de la cadena de suministros, que pueden ejecutarse en etapas. La estructura modular también permite el desempeño únicamente de determinadas funciones. También se han concebido de manera que contengan parámetros modificables que puedan configurarse, en cierta medida, para que respondan a las especificidades y los flujos de trabajo de las organizaciones. Entre otras opciones, la configuración puede referirse a la definición del plan de cuentas y los ejercicios económicos o los parámetros que impulsan los procesos institucionales.

3. La mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas han invertido en sistemas de planificación de los recursos institucionales para que sustituyan a los sistemas heredados, reducir así costos y mejorar los resultados operativos, la eficiencia y los controles internos. Considerando las soluciones existentes en este sector y los beneficios que de ellas se derivan, especialmente si se comparan con otros medios de procesar los datos institucionales estructurados, estos sistemas permiten automatizar e integrar los procesos institucionales, compartir datos y prácticas dentro de una organización y producir información y acceder a ella en tiempo real.

4. Estos sistemas ofrecen a las organizaciones la oportunidad de adoptar buenas prácticas, y pueden mejorar la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y el desempeño institucional. Constituyen una plataforma que facilita la adopción de nueva tecnología. Además, la posibilidad de acceder a sistemas de planificación de los recursos institucionales y sus bases de datos integradas y centralizadas utilizando los navegadores de la Web facilita la subcontratación o deslocalización de los servicios o funciones de apoyo y el establecimiento de centros de servicios centralizados compartidos para la prestación de esos servicios o el desempeño de esas funciones.

5. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales son muy complejos. Su implementación a menudo requiere tiempo, es laboriosa y costosa y comporta considerables cambios institucionales, además de la participación de muchas partes interesadas, incluido el personal de tecnología de la información y los representantes de los proveedores de servicios y los departamentos usuarios, así como consultores externos y los integradores del sistema —es decir, los asociados en la ejecución. Esos proyectos necesitan un equipo experimentado de implementación y mecanismos eficaces de administración del proyecto, gestión del cambio, gobernanza y gestión de riesgos.

6. Las organizaciones que invierten en sistemas de planificación de los recursos institucionales reconocen cada vez más la importancia de mejorar los métodos que se emplean para evaluar sus resultados en lo que respecta a una mayor eficiencia y eficacia y un mejor desempeño institucional, mediante la definición desde un principio de objetivos y

metas claros y convenidos para el proyecto, un estudio detallado de viabilidad, y criterios para la determinación del éxito. Esos proyectos deben ejecutarse puntualmente dentro de los límites presupuestarios establecidos y con las funciones previstas, y ponderando las transacciones mutuas.

a) Resoluciones conexas de la Asamblea General e informes de la CCAAP

7. En sus informes sobre la marcha de la ejecución del proyecto de planificación de los recursos institucionales (Umoja), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) ha exhortado de manera insistente a establecer una mayor colaboración entre la Secretaría de las Naciones Unidas y otras organizaciones del sistema. Esa colaboración podría considerarse una opción a largo plazo para reducir los costos de planificación en el futuro. El Secretario General debe prestar especial atención al logro de la máxima eficacia en los intercambios y las sinergias entre las organizaciones en relación con sus respectivas iniciativas en curso en materia de planificación de los recursos institucionales y examinar la viabilidad de convergencia a largo plazo hacia la adopción de soluciones comunes para la planificación de los recursos institucionales en los distintos organismos del sistema de las Naciones Unidas (véanse A/65/576, párr. 40, y A/66/7/Add.1, párrs. 41 a 43. Esas recomendaciones fueron refrendadas por la Asamblea General en sus resoluciones 65/259 y 66/246).

b) Informes conexos de la DCI y cuestiones fundamentales abordadas

8. El presente es el primer examen de los sistemas de planificación de los recursos institucionales a nivel de todo el sistema realizado por la DCI. Sin embargo, la Dependencia ha llevado a cabo varios estudios de cuestiones relacionadas con la implementación de ese tipo de sistemas en distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y su función en la prestación de servicios administrativos. Los Inspectores de la DCI, en informes conexos¹, mantienen desde hace tiempo el criterio de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas obtendrían un gran provecho de una mayor cooperación en la aplicación de sistemas de información y la prestación de servicios administrativos, en lo que se refiere tanto a la obtención de economías como a una mayor eficiencia y eficacia. Han alentado sistemáticamente a intensificar la cooperación y subrayado la necesidad de compartir experiencias entre las organizaciones, uniformizar, simplificar y armonizar las prácticas institucionales, compartir tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), adoptar soluciones y estrategias institucionales comunes cuando sea posible, y evitar costosas duplicaciones.

B. Objetivos y alcance

9. El presente informe tiene por objeto examinar la implementación, utilización, mantenimiento, evolución, mejora y ampliación de los actuales sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y determinar los factores que propician su sostenibilidad y flexibilidad en relación con la evolución de las necesidades de los usuarios y la tecnología. El objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar sus sistemas de planificación de los recursos institucionales, aumentar los beneficios que de ellos se derivan y encontrar oportunidades para compartir,

¹ Entre otros informes anteriores de la DCI relacionados con la planificación de los recursos institucionales cabe mencionar los referentes a un sistema común de nóminas, gobernanza de la TIC, servicios de hospedaje de la TIC, centros de servicios deslocalizados, preparativos para la introducción de las IPSAS, marcos de rendición de cuentas, disposiciones relativas a los viajes, y el Servicio Médico. Partes pertinentes de esos informes se resumen en el anexo I y pueden consultarse en la dirección www.unjiu.org.

armonizar y estandarizar las operaciones de planificación de los recursos institucionales, compartir servicios o fusionar componentes de sistemas para aumentar al máximo las sinergias en todo el sistema de las Naciones Unidas y reforzar la posición de las organizaciones en sus relaciones con los proveedores de los sistemas. Para ello, se evalúa su eficiencia, eficacia, valor agregado, sus efectos, su coherencia y sostenibilidad y la satisfacción de los usuarios.

10. El examen es a nivel de todo el sistema y abarca la implementación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en todas las organizaciones participantes en la DCI hasta mediados de 2012.

C. Metodología

11. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y sus procedimientos de trabajo internos, la metodología que se siguió en la preparación del presente informe consistió en un examen preliminar, cuestionarios, entrevistas y análisis pormenorizados. Se enviaron cuestionarios detallados a todas las organizaciones participantes y se realizó una encuesta en línea a los participantes en la reunión conjunta de la Junta Consultiva de los Clientes de Oracle para las Organizaciones Internacionales (CABIO) y el Grupo de Interés Especial de SAP (SIG-SAP)². Sobre la base de las respuestas recibidas, los Inspectores se reunieron con funcionarios de las organizaciones participantes y recabaron también la opinión de otras organizaciones internacionales, en particular el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, y de Procter and Gamble en el sector privado³.

12. La DCI también tuvo acceso a las respuestas de una encuesta realizada en el marco del estudio Umoja sobre la ejecución de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones de las Naciones Unidas⁴, que también se utilizaron para preparar el presente informe. Además, los Inspectores organizaron grupos de estudio con los usuarios de una muestra de organizaciones seleccionada, con arreglo a los siguientes criterios: usuarios de Oracle y SAP; determinadas organizaciones orientadas bien a las actividades sobre el terreno o basadas en la sede; y organizaciones con una fuerza de trabajo pequeña y otras con una fuerza de trabajo grande. Las conclusiones de los grupos de estudio de los usuarios se resumen en el anexo V.

13. Se han recabado observaciones de las organizaciones participantes sobre el proyecto de informe, que se han tenido en cuenta al darle forma definitiva. De conformidad con el artículo 11.2 del Estatuto de la Dependencia Común de Inspección, el presente informe recibió forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores, de modo que sus conclusiones y recomendaciones fueran sometidas a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia. Para facilitar el manejo del informe, la puesta en práctica de las recomendaciones y el seguimiento de ellas, en el anexo VI figura un cuadro que indica si el informe es presentado a las organizaciones para la adopción de medidas o para su información. En el cuadro se indican las recomendaciones pertinentes a cada organización y

² La reunión conjunta CABIO/SIG-SAP congregó a 100 participantes —fundamentalmente representantes de TI (tecnología de la información) de las organizaciones internacionales y representantes de ventas de Oracle y SAP. Puede obtenerse información más detallada sobre la metodología en la dirección de Internet www.unjiu.org.

³ Con alrededor de 120.000 empleados, 300 productos vendidos en 180 países y operaciones en distintas regiones de todos los continentes, Procter and Gamble tiene algunas similitudes con el sistema de las Naciones Unidas en cuanto a escala y complejidad. Véase http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf.

⁴ Los resultados de la encuesta Umoja pueden consultarse en el sitio web de la DCI.

se especifica si requieren una decisión de su órgano rector o legislativo, o esa decisión puede ser tomada por el jefe ejecutivo

14. Los Inspectores desean expresar su reconocimiento a quienes les prestaron asistencia en la preparación del presente informe y, en particular, a quienes participaron en las entrevistas y tan voluntariamente compartieron sus conocimientos y experiencia.

II. Implementación y mantenimiento

A. Panorama general

15. Trece de las organizaciones participantes en la DCI examinadas utilizan Oracle y/o PeopleSoft⁵, siete utilizan SAP y una Agresso. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), que tomó la iniciativa de buscar un sistema más sostenible y eficaz en función de los costos, llegó a la conclusión de que la planificación de los recursos institucionales era la mejor solución para sus necesidades. Por entonces, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no habían hallado un sistema común de planificación de los recursos institucionales o una solución personalizada.

16. Otras organizaciones adoptaron el criterio de la UIT, y en el decenio de 1990 varias, a saber la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), empezaron a aplicar sistemas de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se encuentran en distintas etapas de implementación de esos sistemas, y algunas aún no han aplicado ninguno⁶. La forma en que se configura el mismo programa informático para cada sistema varía de acuerdo con las necesidades y prácticas institucionales específicas de cada organización.

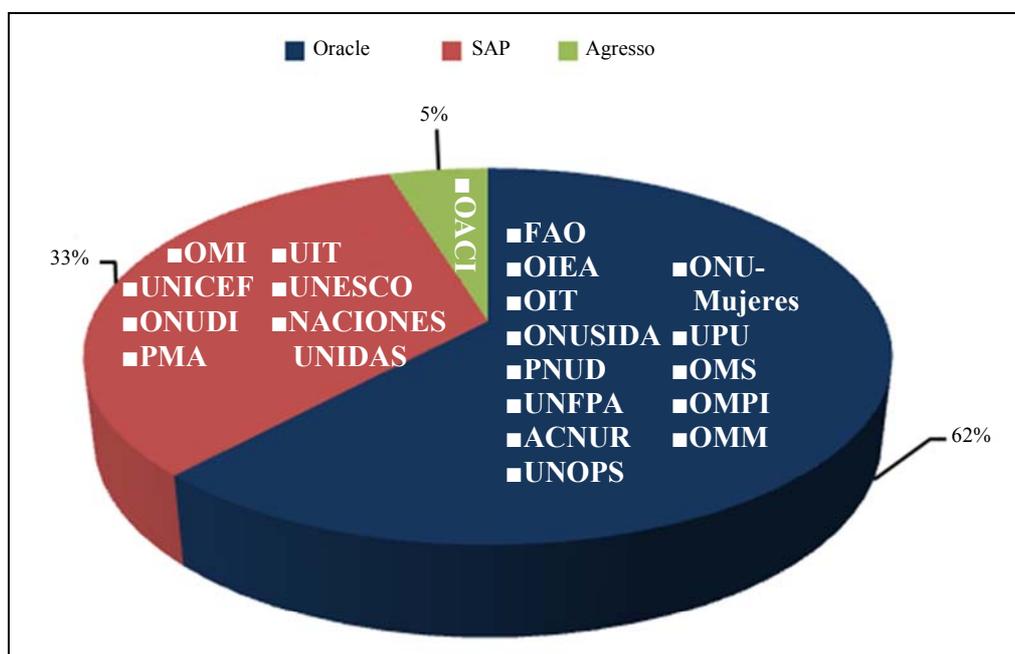
17. Es importante señalar que la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es la única organización que utiliza Agresso, y que el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) y la Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares (OTPCE) están diseñando, junto con el PMA, un sistema basado en SAP. La organización Mundial del Turismo (OMT) estudiará la posibilidad de introducir un sistema de planificación de los recursos institucionales u otro sistema integrado después de la introducción de las IPSAS. En el gráfico 1 se indica el grado de utilización de un sistema de planificación de los recursos institucionales por las organizaciones⁷.

⁵ Oracle incluye Oracle Financials, PeopleSoft y Oracle E-Business Suite.

⁶ Véase anexo II.

⁷ De acuerdo con los cuestionarios de la DCI, alrededor de 40.000 usuarios directos están utilizando actualmente Oracle, alrededor de 16.000 SAP y menos de 1.000 Agresso. Con la ejecución de Umoja, habrá alrededor de 25.000 usuarios directos de SAP en el sistema de las Naciones Unidas.

Gráfico 1

Sistemas de planificación de los recursos institucionales aplicados en el sistema de las Naciones Unidas⁸


18. Con el tiempo, las funciones que ofrecen Oracle y SAP son cada vez más parecidas, y las nuevas tecnologías permiten establecer una interfaz entre distintos sistemas de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, solo se podrán optimizar los beneficios de esos sistemas si todos los procesos institucionales básicos se ejecutan en el mismo sistema, utilizando una sola base de datos, y si se establece una interfaz con sistemas externos únicamente para procesos institucionales muy específicos. Un problema general observado en la implementación de esos sistemas es que no todos los procesos institucionales se ejecutan en el mismo sistema. Algunas organizaciones utilizan sistemas tanto de Oracle como de SAP⁹ porque, en las primeras etapas de la planificación de los recursos institucionales, PeopleSoft —actualmente Oracle— era más apropiado para los recursos humanos y SAP para la contabilidad y las finanzas. Como ya no es así, cabría esperar que, a largo plazo, las organizaciones ejecuten todos sus procesos institucionales con el mismo sistema de planificación de los recursos.

19. En muy pocos casos, es más sencillo y apropiado adquirir programas de informática especializados en vez de personalizar la planificación para atender necesidades muy específicas debido a la naturaleza de la actividad. Por ejemplo, la Sección de Transporte Aéreo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de las Naciones Unidas está en proceso de adquirir un programa especializado —ATMS— para la administración de aeronaves, porque no puede incluirla en el sistema de planificación de los recursos institucionales.

⁸ La planificación de los recursos institucionales en las Naciones Unidas (Umoja) se incluye en SAP, ya que constituirá su sistema básico. El PNUD, el UNFPA, la UNOPS y la ONU-Mujeres utilizan el mismo sistema de planificación. La OMS y el ONUSIDA utilizan el mismo sistema.

⁹ Por ejemplo la Secretaría de las Naciones Unidas, que utilizará SAP como sistema básico y está utilizando Oracle para los recursos humanos (Inspira).

B. Costos

20. La aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales es un proceso que comporta costos directos e indirectos durante todas las etapas del ciclo de vida del sistema. El costo total de ejecución consiste en el costo de adquisición de programas y equipo informáticos, los costos del despliegue y puesta en funcionamiento del sistema, los costos operacionales relacionados con el mantenimiento del sistema una vez desplegado, y los costos del cambio y crecimiento relacionados con la actualización del sistema y la agregación de nuevas funciones. También comprende los gastos asociados u ocultos, por ejemplo los derivados de la limpieza de datos, la actualización de la documentación, la migración, validación y conciliación de datos, el establecimiento de interfaces entre los sistemas de información heredados y la planificación de los recursos institucionales, el ensayo por los usuarios, la gestión del despliegue, los gastos de capacitación continua, y la disminución de la productividad del personal a raíz de la implementación del sistema, que son sufragados principalmente por los responsables de los sistemas de planificación de los recursos institucionales.

21. La Red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación están tratando de desarrollar un método común de evaluación del costo total de la ejecución de actividades de TIC, un proyecto que se inició a comienzos de 2011 y se prevé que terminará a comienzos de 2013. Sin embargo, solo se concentra en los costos de la TIC en su conjunto, y no se examina el costo total de ejecución de cada uno de los componentes de los sistemas. La FAO está tratando de desglosar los componentes técnicos del costo total de ejecución de su sistema de planificación de los recursos institucionales (véase recuadro 1)¹⁰. Sin embargo, cuando se realizó el examen, cada organización medía los costos de la planificación de los recursos institucionales de manera diferente, lo que hacía muy difícil evaluar el costo total de ejecución de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas. A juicio de los Inspectores, **el proyecto de Red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación debe ampliarse a fin de desarrollar una metodología común para evaluar el costo total de ejecución de los sistemas de planificación de los recursos institucionales.**

Recuadro 1

Costo total de ejecución de los componentes técnicos de la planificación de los recursos institucionales identificados por la FAO

- ✓ *Gastos de adquisición, mantenimiento y cambio/mejora en curso de equipo informático, antes y después de la ejecución;*
- ✓ *Gastos de adquisición y mantenimiento de programas informáticos, antes y después de la ejecución;*
- ✓ *Gastos de personal para la implementación, mantenimiento y cambio/mejora en curso de la planificación de los recursos institucionales, antes y después de la ejecución;*
- ✓ *Gastos de adquisición, mantenimiento y cambio/mejora en curso de la red y las comunicaciones, antes y después de la ejecución;*
- ✓ *Gastos de adquisición de instalaciones y servicios y de otro tipo.*

¹⁰ En el momento de la preparación del examen de la DCI, aún se estaban evaluando los datos disponibles.

22. Sobre la base de la información proporcionada por las organizaciones, el costo de implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas ascendía por lo menos a **712 millones de dólares de los Estados Unidos**. Esta cifra no incluye los gastos periódicos anuales de mantenimiento, que ascienden por lo menos a **66 millones de dólares de los Estados Unidos** al año¹¹. Tampoco incluye los costos asociados, que tienden a omitirse de los presupuestos de la planificación de los recursos institucionales¹², lo cual supone falta de transparencia con respecto a los costos efectivos de ejecución e impide a los órganos rectores de los proyectos adoptar decisiones puntuales y bien documentadas para mitigar los riesgos, incluido el de la falta de fondos.

23. A este respecto, los Inspectores desearían recordar el informe de la DCI sobre gestión de la TIC, en el que se subraya que "no se puede lograr una gobernanza eficaz de la TIC a nivel institucional sin tener una idea clara de los gastos totales en TIC en los que incurre la organización"¹³. **A fin de garantizar una asignación de fondos adecuada, las organizaciones deben elaborar un plan realista de gastos, que incluyan los gastos totales de ejecución y los imprevistos de la planificación de los recursos institucionales. Los órganos legislativos o rectores deben habilitar fondos suficientes para satisfacer las necesidades de los proyectos de planificación de los recursos institucionales basándose en ese plan de gastos.**

24. Las organizaciones examinadas normalmente tendrían un presupuesto para la adquisición y aplicación de los sistemas, que incluiría los gastos de las licencias de los programas informáticos, de hospedaje, de equipo e infraestructura, de consultoría externa, de personal del proyecto, gastos de apoyo, y de capacitación inicial. Con respecto a las licencias, cada organización paga un precio muy diferente por las licencias de programas informáticos análogos. Esos gastos varían según la región geográfica y el momento de la ejecución, de manera que los primeros en adquirirlas gozan de mayores descuentos que los últimos. Los modelos de fijación de precios de las licencias son muy complejos y pueden incluir los gastos de la unidad de procesamiento central¹⁴ y/o de los usuarios. Según el acuerdo a que se haya llegado con el proveedor, puede ser necesario abonar gastos adicionales de licencia por cada ensayo de planificación de recursos institucionales.

25. En los presupuestos se tiende a no hacer una proyección de los gastos de mantenimiento y actualización de los sistemas, a pesar de que representen la mayor proporción de los costos en el ciclo de vida del proyecto y de que exista una relación causal directa entre la personalización inicial de un sistema y los gastos futuros de mantenimiento y actualización. A juicio de los Inspectores, **es importante que las organizaciones, en sus presupuestos para la planificación de los recursos institucionales, determinen claramente los gastos futuros previstos de mantenimiento y actualización de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, incluidas provisiones de las**

¹¹ Véase su desglose por organización en el anexo IV.

¹² A título de ejemplo, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas estimó que los costos asociados actualmente no presupuestados de Umoja podrían sumar entre **86 millones y 100 millones de dólares**, excluidos los recursos humanos, a los que sigue aplicándose Inspira. Véase el primer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164), párr. 69.

¹³ DCI, Gestión de la TIC en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/9), párr. 99.

¹⁴ La unidad de procesamiento central es el componente físico de un sistema informático que ejecuta las instrucciones de un programa de computadora realizando las operaciones básicas del sistema. Algunos modelos de concesión de licencias hacen pagar a las organizaciones una licencia por procesador del programa informático de planificación de los recursos institucionales.

consecuencias financieras de las actividades de personalización de los programas informáticos propuestas.

26. Una vez implementados los sistemas, los gastos de mantenimiento de las licencias y los gastos corrientes de apoyo tienden a incluirse en el presupuesto general para TIC de la organización. Sin embargo, es difícil hacer estimaciones precisas de los costos de planificación de los recursos institucionales al margen de la TIC. Por ejemplo, en el PMA, los gastos de apoyo para la planificación de los recursos institucionales se presupuestan separadamente en la división de TIC; sin embargo, no se presupuestan por separado en las dependencias institucionales, ya que esa planificación forma parte de las actividades de la organización.

27. Los proveedores presionan para que se actualicen los sistemas, y cada cuatro o cinco años preparan nuevas versiones de los programas informáticos que contienen nuevas funciones, módulos y soluciones de errores (véase anexo II) y dejan de respaldar versiones antiguas de los programas poco después de haber sacado la nueva versión. Las actualizaciones suponen gastos importantes para la organización. Cuanto más personalizado esté el código fuente del sistema tanto más elevado será el costo de su actualización, ya que además deberá volver a hacerse una personalización. Sin embargo, es posible reducir los costos de personalización añadiendo módulos complementarios elaborados en la propia organización al sistema de planificación de los recursos institucionales, sin necesidad de personalizar su código fuente¹⁵.

28. La planificación de los costos periódicos de actualización parecía ser problemática, especialmente debido al carácter anual o bienal del presupuesto de las organizaciones de las Naciones Unidas, que no permite la necesaria planificación de los proyectos a varios años. Para resolver esa cuestión, el PNUD está considerando la posibilidad de constituir una reserva de dinero para TIC en la que se ingresarían fondos para actualizaciones futuras.

29. A juicio de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben calcular los costos de la planificación de los recursos institucionales e informar periódicamente al respecto a sus órganos legislativos o rectores durante todas las etapas del ciclo de los proyectos.**

C. Eficiencia

30. Los proyectos de planificación de los recursos institucionales a menudo se consideran equivocadamente proyectos de TIC; sin embargo, son proyectos importantes de transformación institucional que requieren un cambio de mentalidad con respecto a cómo se hacen las cosas en una organización. Necesitan una planificación prospectiva, una gestión y una gobernanza sólidas y una firme adhesión de los usuarios a fin de que la ejecución sea satisfactoria y la organización obtenga los beneficios previstos.

31. Los Inspectores observaron que en el 67% de los casos, la implementación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales se hacía fuera de plazo y en el 33% su costo era superior al presupuestado¹⁶. Las razones principales por las que se superaban los plazos previstos eran las siguientes: cambios en el alcance del proyecto; retraso en la

¹⁵ Las opciones de personalización del sistema de planificación de los recursos institucionales consisten en reescribir parte del código fuente, escribir en el sistema de planificación de los recursos un módulo complementario elaborado en la propia organización o establecer una interfaz con un sistema externo. Véase el sitio web de la DCI (<http://www.unjiu.org>), donde se examina la diferencia entre la configuración y la personalización de un sistema de planificación de los recursos institucionales.

¹⁶ Fuente: Resultados de la encuesta de los participantes en la reunión conjunta CABIO/SIG-SAP. Participaron en ella representantes de 19 organizaciones.

personalización del *software*; resistencia de los usuarios al cambio; plazos iniciales inadecuados; demora en la conversión de datos; modificación de la estrategia original del proyecto; y retraso en la reorganización de los procesos institucionales. Las razones por las que se sobrepasaba el presupuesto eran las siguientes: costos imprevistos de personalización; determinación inadecuada de las necesidades funcionales; demoras imprevistas en la ejecución; y cálculo poco realista de los costos (véase anexo III).

a) Planificación del proyecto y selección del *software*

32. Durante el examen, los Inspectores hallaron que los fallos de ejecución de los proyectos de planificación de los recursos institucionales se producían por las siguientes razones: una planificación del proyecto y el presupuesto inadecuada; la fijación de un calendario poco realista; la modificación del alcance del proyecto; una determinación inadecuada de las necesidades funcionales; una dotación insuficiente de personal; y disposiciones de administración del proyecto poco apropiadas. Teniendo en cuenta que los sistemas de planificación de los recursos institucionales se refieren a actividades y no a la TIC, es importante que los responsables de su ejecución, incluido el personal directivo superior y los usuarios, participen en el proyecto desde un principio. A juicio de los Inspectores, las funciones de los responsables institucionales en la implementación y mantenimiento de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, y sus costos asociados, deben definirse claramente desde el principio del proyecto, y se deben asignar en consecuencia los recursos humanos y financieros necesarios durante todo el ciclo del proyecto. La planificación debe incluir la desactivación de los sistemas existentes y la supresión de los costos asociados.

33. La planificación del calendario del proyecto y de su alcance suponen la definición de la estrategia de ejecución. Las opciones consisten en aplicar un método total e inmediato (es decir, un despliegue de una sola vez en todos los lugares), uno gradual o uno de "prueba"¹⁷. Si se aplica un método gradual, la implementación se puede dividir en etapas por razones funcionales, de lugar geográfico y/o tipo de oficina —es decir, la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países. El 36% de las organizaciones examinadas adoptaron el criterio único e inmediato, el 23% un criterio gradual basado en razones funcionales y el 23% adoptó un criterio gradual por motivos de lugar geográfico y/o tipo de oficina¹⁸.

34. En general, la adopción de un criterio de planificación de los recursos institucionales total e inmediata es mucho más arriesgada que la gradual. Por lo tanto, requiere la aplicación de estrategias muy elaboradas de gestión de los riesgos, de comunicación viable y de gestión del cambio. Además, los riesgos derivados de la adopción de este criterio tienden a aumentar con el tamaño y la complejidad de la organización. Por otra parte, ofrece la posibilidad de racionalizar todos los procesos institucionales de una organización al mismo tiempo y de reducir los costos de mantenimiento de los sistemas existentes, salvo que estos sean desactivados cuando se introduzca el sistema de planificación.

¹⁷ El criterio total e inmediato supone que los usuarios deben abandonar los sistemas existentes y adoptar el sistema de planificación de los recursos institucionales en una fecha determinada, a partir de la cual dejarán de usarse totalmente los sistemas heredados. Con arreglo al criterio gradual, el sistema de planificación de los recursos institucionales se aplica en etapas, determinadas por razones funcionales, el lugar geográfico y/o tipo de oficina. El criterio de empezar con una "prueba" consiste en introducir la planificación de los recursos institucionales primero en algunos lugares o departamentos, y después también en otros lugares o departamentos si los resultados iniciales son satisfactorios.

¹⁸ Fuente: Resultados de la encuesta de los participantes en la reunión conjunta CABIO/SIG-SAP.

35. De acuerdo con el cuarto informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales del Secretario General (A/67/360), Umoja reemplazará 700 sistemas y 300 requerirán una interfaz¹⁹. Como se prevé que los procesos institucionales básicos, en particular los relativos a recursos humanos, finanzas, adquisiciones, gestión de inventarios y servicios centrales de apoyo, se ejecutarán en el marco de un sistema de planificación de los recursos institucionales, es importante disponer la desactivación de los principales sistemas existentes que hacen funcionar esos procesos, como el IMIS (Sistema Integrado de Información de Gestión), Galileo y Mercury, en el plan y calendario de ejecución del proyecto Umoja. El informe de la CCAAP correspondiente a 2012 sobre la planificación de los recursos institucionales también "subraya la necesidad de que la eliminación de los sistemas que serán reemplazados por el sistema de planificación de los recursos institucionales se haga en los plazos previstos con el fin de evitar gastos innecesarios [y] recomienda que los recursos relacionados y no relacionados con puestos [...] se proporcionen en el contexto del próximo informe sobre la marcha del proyecto"²⁰.

36. En las organizaciones grandes, un criterio gradual de planificación de los recursos institucionales suele ser la mejor solución, siempre que la planificación abarque debidamente todo el proyecto, incluida la integración de todos los procesos institucionales en un sistema unificado de información y la desactivación de los sistemas existentes para evitar toda duplicación de costos. A juicio de los Inspectores, los órganos legislativos o rectores deben exigir cuentas al personal directivo superior de que se obtienen los entregables del proyecto en los plazos previstos y dentro de los límites del presupuesto. Teniendo en cuenta que estos proyectos son empresas importantes, los costos, beneficios y riesgos derivados de la adopción de uno u otro método de planificación deben evaluarse con cuidado en la etapa de diseño.

37. Los vínculos y la interdependencia de este tipo de proyectos con otros proyectos importantes de transformación institucional —por ejemplo la aplicación de las IPSAS o iniciativas de descentralización o deslocalización— que pueden estar ejecutándose al mismo tiempo en la organización deberán definirse claramente, incluidos los riesgos y los imprevistos, a efectos de una mayor coherencia y armonización de las actividades y la disponibilidad de recursos humanos y financieros apropiados. Por lo general, esos proyectos suponen una carga adicional sobre los mismos funcionarios de las organizaciones; por lo tanto, una planificación y coordinación deficientes de los principales proyectos de transformación institucional pueden suponer el fracaso total o parcial de los mismos.

38. A título de ejemplo, deben definirse claramente los vínculos y la interdependencia entre las IPSAS y los proyectos de planificación de los recursos institucionales. El UNICEF decidió aplicar al mismo tiempo en todo el mundo el proyecto de planificación de los recursos institucionales y las IPSAS para evitar los problemas de conversión de datos que surgirían si se aplicaran las IPSAS con los sistemas existentes, y para evitar también el costo de modificar un sistema personalizado obsoleto para ajustarse a una nueva norma contable²¹. Por otra parte, la OMT decidió aplicar primero las IPSAS, antes de considerar la posible aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, debido a los limitados recursos que disponía. Se prevé que las Naciones Unidas ejecutarán la primera fase de la planificación de los recursos institucionales (Bases de Umoja) y aplicarán las

¹⁹ Cuarto informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales: Informe del Secretario General (A/67/360), párr. 76.

²⁰ Proyecto de planificación de los recursos institucionales: Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/67/565), párr. 77.

²¹ El sistema de planificación de los recursos institucionales del UNICEF adaptado a las IPSAS y basado en el SAP se ha aplicado en más de 134 países y 390 oficinas.

IPSAS al mismo tiempo. Sin embargo, debido al retraso de Umoja, las IPSAS se aplicarán primero con los sistemas heredados y soluciones alternativas manuales²². Además, algunas organizaciones habían personalizado su sistema de planificación de los recursos institucionales en tal medida que hubieron de volverlo a ejecutar o deshacer la personalización para que fuera conforme con las IPSAS. Por ejemplo, el PMA primero aplicó un sistema muy personalizado (WINGS I) en 2001, pero hubo de volver a implementarlo (WINGS II) en 2007-2008 para que fuera conforme a las IPSAS y más eficiente en función de los costos.

39. El 78% de las organizaciones examinadas eligieron el *software* de planificación de los recursos institucionales mediante un proceso de licitación²³. En el momento de elegirlo es muy importante asegurarse de que es el que mejor se ajusta a los procesos y necesidades institucionales de la organización. Es preciso definir de manera pormenorizada todas las necesidades de los usuarios y las especificaciones funcionales antes de iniciar el proceso de adquisición, e incluir esos datos en la solicitud de propuestas. La elección del programa informático debe basarse en un análisis minucioso de las coincidencias y diferencias de sus procesos con los procesos institucionales de la organización y en una evaluación de las consecuencias financieras, durante todas las etapas del ciclo de planificación de los recursos institucionales, y de las adaptaciones, los sistemas de terceros o heredados y los integradores de sistemas que puedan necesitarse.

b) Método de ejecución y reorganización de los procesos institucionales

40. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales se construyeron incorporando buenas prácticas, por lo que teóricamente deberían desplegarse "como son". Los sistemas estándar ofrecen opciones de configuración que permiten a las organizaciones agregar algunas de sus normas institucionales, que pueden sobrevivir a las actualizaciones de los sistemas. Sin embargo, aun cuando los sistemas hayan sido configurados, siempre quedan algunas brechas entre los procesos de los sistemas de planificación de los recursos institucionales y los procesos institucionales de una organización. Las organizaciones tienen tres opciones:

- a) Opción 1: aplicar una planificación de los recursos institucionales no personalizada ("simple") y reorganizar en consecuencia sus procesos institucionales;
- b) Opción 2: personalizar la planificación de los recursos institucionales para que se ajuste a los procesos institucionales de la organización;
- c) Opción 3: adoptar un criterio mixto y llevar a cabo una personalización limitada del sistema.

41. En algunos casos, las organizaciones adoptan un criterio mixto y solo llevan a cabo una personalización limitada del sistema (véase cuadro 1). Esas organizaciones pueden, por ejemplo, adoptar procesos estándar para actividades no básicas y procesos específicos para las actividades básicas. Cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes, que deberán calibrarse detenidamente cuando se defina el método de planificación de los recursos institucionales que se adopta.

²² Una solución alternativa es una solución provisional para evadir un problema reconocido de un sistema.

²³ Fuente: Encuesta en el marco de Umoja.

Cuadro 1

Análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los peligros de cada opción

Opciones	1. Adopción de un método no personalizado de planificación de los recursos institucionales	2. Personalización total de la planificación de los recursos institucionales de acuerdo con los procesos institucionales de la organización	3. Adopción de un criterio mixto, con una personalización solo limitada del sistema
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación, el mantenimiento y la actualización del sistema de planificación de los recursos institucionales resultan más sencillos, económicos y rápidos; • Racionaliza las buenas prácticas que la organización adopta normalmente en la ejecución de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la aceptación del sistema por los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita los costos de personalización, y la actualización del sistema resulta así más fácil que si estuviera completamente personalizado; • Permite adaptar el sistema a las necesidades críticas de una organización; • La personalización mediante la agregación de módulos complementarios puede resistir la actualización, si bien requiere un nuevo ensayo.
Puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mejor preparación y capacitación de los usuarios en relación con el sistema; • El sistema no se ajusta a las necesidades concretas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comporta gastos de implementación, mantenimiento y actualización muy elevados y gastos de ensayo más altos; • Comporta gastos de apoyo altos y una fuerte dependencia de los conocimientos internos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comporta gastos de implementación, mantenimiento y actualización más elevados que la planificación de los recursos institucionales no personalizada.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de planificación de los recursos institucionales puede actualizarse fácilmente y permite aprovechar plenamente las innovaciones tecnológicas; • El proveedor es responsable del funcionamiento del sistema, si surgen problemas. 		<ul style="list-style-type: none"> • El empleo de sistemas de terceros para procesos muy específicos (por ejemplo, gestión de aeronaves) puede aportar funciones más amplias a las actividades básicas de la organización.

Opciones	1. Adopción de un método no personalizado de planificación de los recursos institucionales	2. Personalización total de la planificación de los recursos institucionales de acuerdo con los procesos institucionales de la organización	3. Adopción de un criterio mixto, con una personalización solo limitada del sistema
Riesgos/peligros	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor riesgo de resistencia de los usuarios al sistema si no se les ha preparado bien e involucrado en la reorganización de los procesos institucionales; • Especialmente para las organizaciones pequeñas, existe el riesgo de que disminuya la productividad del personal, ya que el sistema de planificación de los recursos institucionales puede alargar algunos procesos institucionales y hacerlos más complicados que los originales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La personalización aumenta el riesgo de no cumplir los plazos establecidos y superar las previsiones presupuestarias; • La personalización del código fuente del sistema de planificación de los recursos institucionales puede impedir a las organizaciones actualizar su sistema y aprovechar las nuevas funciones que ofrecen las tecnologías (véanse los ejemplos del Banco Mundial y FMI en el recuadro 2); • No son previsibles los efectos de la personalización en el sistema. Puede crear fallos, que no serán responsabilidad el proveedor; • Puede resultar difícil y costoso retener al personal que posee un conocimiento interno especializado del sistema; • Una excesiva personalización de la planificación de los recursos institucionales puede reducir los beneficios del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los módulos complementarios elaborados en la propia organización crean riesgos de fallos en el sistema; • La aplicación de sistemas de terceros o heredados aumenta el riesgo de inexactitud de los datos, ya que los provenientes de esos sistemas pueden no ser transferidos al sistema de planificación de los recursos institucionales en tiempo real (por ejemplo, pueden ser transferidos únicamente durante la noche). Además, la transferencia manual de datos aumenta el riesgo de inexactitud.

42. La mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas examinadas que habían aplicado un sistema de planificación de los recursos institucionales acabaron por adoptar un criterio mixto en el marco de una estrategia de doble vertiente. En primer lugar, optarían por una planificación muy personalizada. Después, cuando llegara el momento de actualizar el sistema, volverían a ejecutarlo o actualizarían el sistema de una manera menos personalizada, debido al elevado costo de mantenimiento y actualización de los sistemas personalizados, y al proceso de aprendizaje de los usuarios.

43. La experiencia del FMI y el Banco Mundial, que se resume en el recuadro 2, ilustra bien los riesgos que conlleva una fuerte personalización del *software* de planificación de los recursos institucionales. Debido a la importante proporción que la personalización representa del costo total de ejecución y aplicación de las funciones del sistema, es necesario que el personal directivo superior evalúe detenidamente la eficacia en función de los costos del método de ejecución previsto y de las adaptaciones propuestas.

Recuadro 2

Experiencia del FMI y el Banco Mundial con los módulos personalizados de planificación de los recursos institucionales

El FMI y el Banco Mundial aplicaban versiones muy personalizadas del módulo de recursos humanos de PeopleSoft, ya que en ese momento el programa informático no comprendía algunas funciones básicas y el personal directivo no estaba dispuesto a modificar los procesos institucionales. Los sistemas estaban tan personalizados que resultaba demasiado oneroso suprimir esas adaptaciones y actualizar los módulos.

Una nueva aplicación de los módulos es la única manera de poder actualizarlos con nuevas funciones. Por lo tanto, el Banco Mundial empezó a aplicar nuevamente el módulo de recursos humanos para que resultara tan "simple" como fuera posible, teniendo en cuenta las políticas, los mandatos y las exigencias jurídicas de la organización. Habiendo aprendido de su experiencia, elaboró un buen plan de trabajo para la reutilización. Se prevé que el nuevo módulo se ejecute en 2013, con un 59% de personalización en vez del 80%.

Así, el FMI considera que el riesgo de no actualizar el sistema de planificación de los recursos institucionales es bajo, ya que es autosuficiente para mantener su código fuente, y podrá seguir haciéndolo mientras Oracle siga respaldando las herramientas de PeopleSoft. Por lo tanto, el FMI no ha vuelto a aplicar su módulo de recursos humanos aún, si bien tiene previsto solucionar ese problema. Como alternativa, utiliza módulos de "software como servicio" (SaaS, su sigla inglesa) —es decir, módulos de autoservicio de recursos humanos basados en la nube— que están integrados en el módulo de recursos humanos de PeopleSoft.

44. Los Inspectores consideraron que algunas adaptaciones de los sistemas de planificación de los recursos institucionales han resultado innecesarias porque el personal directivo no ha modificado los procesos institucionales. Ello se debió sobre todo a su desconocimiento de las ventajas de esa planificación, la resistencia al cambio, la falta de una buena estructura de gobernanza y de estructuras jerárquicas y de rendición de cuentas claras, y la dificultad y complejidad que la modificación de algunos procesos institucionales entrañan.

45. A juicio de los Inspectores, **los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben preparar un plan amplio de proyecto, en la etapa de diseño, que abarque todos los aspectos, con miras a reorganizar los procesos institucionales de manera eficaz y realizar las adaptaciones mínimas necesarias.**

c) Gobernanza del proyecto

46. Con respecto a la gobernanza, el 91% de las organizaciones examinadas establecieron un comité directivo para la planificación de los recursos institucionales y el 83% nombró a un director/administrador del proyecto a jornada completa. La planificación se llevó a cabo como iniciativa institucional separada en el 57% de las organizaciones, y se integró en otras iniciativas institucionales en el 22% de los casos²⁴. El proyecto de planificación de los recursos institucionales, tanto si se integra en otras iniciativas de la institución como si se ejecuta de manera separada, debe tener una estructura clara de gobernanza, con capacidad necesaria para adoptar decisiones y una estructura de rendición de cuentas clara.

²⁴ Fuente: Encuesta en el marco de Umoja.

47. Debido a que la implementación de un sistema de planificación de los recursos institucionales requiere un cambio de la cultura institucional, el personal directivo superior debe adoptar decisiones intersectoriales. Por lo tanto, la ejecución de los proyectos de planificación de los recursos institucionales requiere una implicación al más alto nivel de la organización y la plena participación, el compromiso y el liderazgo del personal directivo superior en todas las esferas de actividad durante la ejecución del proyecto.

48. El Secretario General de la UIT tomó la iniciativa en todas las decisiones relacionadas con la última mejora de la organización, y los directores ejecutivos adjuntos del UNICEF y el PMA presidieron los comités directivos de los proyectos de planificación de los recursos institucionales para velar por que se llevaran a término puntualmente y dentro de los límites del presupuesto.

Recuadro 3

Factores de éxito de la gobernanza de los proyectos de planificación de los recursos institucionales

Establecer una estructura clara de gobernanza, en particular:

- ✓ *Un director del proyecto —por ejemplo, el Director Ejecutivo, el Director Ejecutivo Adjunto de Operaciones de la organización o su equivalente— con plena autoridad y responsabilidad para adoptar decisiones intersectoriales oportunas y eficaces durante todo el proceso de ejecución;*
- ✓ *Un comité directivo de alto nivel o su equivalente, presidido por un alto funcionario de la organización e integrado por personal directivo superior y usuarios de cada dependencia institucional;*
- ✓ *Audidores internos, que asistan a las reuniones del comité directivo de alto nivel en calidad de observadores, cuya función consistirá en prestar asesoramiento en relación con los controles internos, la gestión del riesgo y las cuestiones de gobernanza, cuando sea necesario;*
- ✓ *Un proceso claro de adopción de decisiones en el que las funciones y responsabilidades estén bien definidas;*
- ✓ *Una estructura jerárquica y de comunicación clara;*
- ✓ *Una dotación de personal competente y dedicado.*

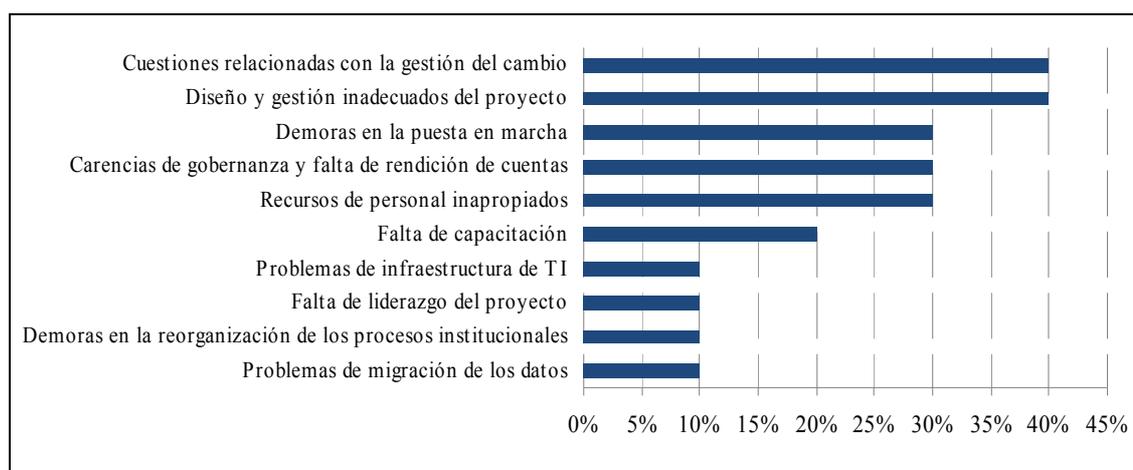
d) Gestión del riesgo

49. Una evaluación continua de los riesgos del proyecto y los cambios propuestos debe formar parte del proceso de administración y gobernanza del proyecto. Los riesgos deben evaluarse a nivel de la dirección del proyecto y comunicarse al comité directivo de alto nivel o su equivalente durante todas las etapas de la planificación de los recursos institucionales. También se deben determinar claramente los costos de las medidas de mitigación de los riesgos y comunicarlos al comité directivo de alto nivel, a fin de que pueda adoptar una decisión oportuna y eficaz para mitigar posibles riesgos, si es necesario. Se debe informar periódicamente a los órganos rectores de los posibles riesgos y de las decisiones adoptadas para afrontarlos, y esos órganos deben definir algunos de los temas más importantes y las distintas opciones de mitigación.

50. El 95% de las organizaciones examinadas²⁵ informaron de que habían adoptado medidas de gestión de los riesgos en sus proyectos de planificación de los recursos institucionales. Los principales riesgos observados por las organizaciones examinadas son los siguientes: cuestiones relacionadas con la gestión del cambio; un diseño y administración inadecuados del proyecto; demoras; carencias de gobernanza y falta de rendición de cuentas; y recursos de personal inapropiados (véase gráfico 2). **Sin embargo, a pesar de estos riesgos manifiestos, muchas organizaciones carecen actualmente de un marco eficaz de evaluación y gestión de los riesgos durante la etapa de mantenimiento del sistema de planificación de los recursos institucionales.**

Gráfico 2

Principales factores de riesgo durante la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales advertidos por las organizaciones²⁶



Recuadro 4

Factores de éxito de la gestión del riesgo

- ✓ *Se necesita una gestión oficial del riesgo desde el comienzo del proyecto;*
- ✓ *Es preciso evaluar, vigilar e informar regularmente al comité directivo de alto nivel acerca de los riesgos relacionados con la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales, así como de los costos de las medidas de mitigación;*
- ✓ *La evaluación de los riesgos debe comprender los relacionados con la gestión del cambio, una planificación y administración inadecuadas del proyecto, carencias de gobernanza y falta de rendición de cuentas, recursos de personal inapropiados, falta de capacitación, cuestiones técnicas, e interdependencia con otros grandes proyectos e iniciativas de gestión, durante todas las etapas del proyecto;*
- ✓ *Debe informarse puntualmente a los órganos rectores de los posibles riesgos y las medidas de mitigación adoptadas.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

e) **Gestión del cambio**

51. La planificación de los recursos institucionales requiere una estrategia cuidadosamente elaborada de gestión del cambio, de gestión de las expectativas y de comunicaciones. La falta de aceptación por los usuarios es una de las razones principales del fracaso. El riesgo de resistencia varía con arreglo a la cultura y el liderazgo de la organización. Además, también depende de la estrategia y el método de aplicación adoptados, de manera que los riesgos son mayores cuando los sistemas de planificación de los recursos institucionales se adoptan sin ningún tipo de adaptación y cuando se emplea un método único de implementación inmediata. Deben evaluarse detenidamente esos riesgos cuando se definan las estrategias de gestión del cambio y de comunicaciones.

52. Para propiciar el cambio institucional, es necesario lograr una amplia participación de los usuarios en la ejecución del proyecto. En la mayoría de las organizaciones examinadas se registró, en mayor o menor grado, algún tipo de resistencia de los usuarios al cambio cuando se puso en marcha la planificación de los recursos institucionales, debido en parte a la falta de comunicación y capacitación de los usuarios. El personal directivo superior debe comunicar eficazmente las mejoras que se prevé obtener de la planificación de los recursos en todas las etapas del proyecto, teniendo en cuenta las expectativas de los usuarios con respecto al sistema. Este tipo de planificación no debe considerarse una panacea que resuelva todos los problemas existentes, sino más bien un sistema integrado que necesitará la aceptación por parte de la administración y del personal que lo utilice cotidianamente. Debido a la importancia de la gestión del cambio, algunas organizaciones, como la ONUDI, encomiendan la gestión cotidiana del proyecto, incluidas todas las actividades de gestión del cambio y de comunicaciones necesarias para una aplicación satisfactoria del sistema de planificación de los recursos institucionales, a la Oficina del Cambio y la Renovación Orgánica²⁷.

Recuadro 5

Factores de éxito de la gestión del cambio y la comunicación

Definir claramente una estrategia y un plan de gestión del cambio, incluida una estrategia de comunicación, que integren otras iniciativas importantes de transformación institucional y entrañen:

- ✓ *El apoyo manifiesto del jefe ejecutivo;*
- ✓ *El compromiso y la participación del personal directivo superior en el proyecto desde un principio;*
- ✓ *La participación de los usuarios en la reorganización de los procesos institucionales desde un principio;*
- ✓ *La facilitación de información regular por parte del personal directivo superior sobre la marcha de la ejecución, los beneficios, los retos y los riesgos del proyecto y lo que puede o no aportar la planificación de los recursos institucionales para satisfacer las expectativas de los usuarios;*
- ✓ *Una comunicación continua y directa de arriba abajo y de abajo arriba a fin de que los problemas se puedan detectar, abordar y resolver oportunamente.*

²⁷ Para más información véase ONUDI, Saldos no utilizados de las consignaciones de créditos: Programa de cambio y renovación orgánica: Informe del Director General (IDB/38/9/Add.2), pág. 10.

f) Dotación de personal del proyecto

53. Para llevar a la práctica la planificación de los recursos institucionales es necesario velar por que el equipo del proyecto tenga oportunamente el personal adecuado. La contratación lleva tiempo en el sistema de las Naciones Unidas, por lo que los riesgos y los imprevistos relacionados con la dotación de personal deben incluirse en el plan del proyecto. Debido a la falta de una buena planificación, el proyecto Umoja registró demoras en el proceso de contratación del personal²⁸. Durante el examen, los Inspectores observaron la importancia que tenía para las organizaciones encontrar, atraer y retener a personal competente en planificación de los recursos institucionales. De hecho, no existe ninguna lista oficial de expertos en esta materia. Además, resulta difícil contratar a expertos consultores, ya que el sueldo diario que se les ofrece es muy inferior al que normalmente reciben en el sector privado.

54. Las organizaciones, cuanto más personalizan su planificación de los recursos institucionales tanto más dependen del personal de plantilla que tiene un conocimiento especializado de las adaptaciones del sistema. Esto puede resultar problemático, especialmente porque los expertos pueden sentir la tentación de trabajar para otras organizaciones que estén aplicando un sistema de planificación de los recursos institucionales y que les ofrezcan mejores condiciones. Por ejemplo, el PMA perdió a algunos de sus funcionarios que mejor conocían el *software* SAP porque se fueron a trabajar en el proyecto Umoja.

Recuadro 6

Factores de éxito de la dotación del personal del proyecto de planificación de los recursos institucionales

Establecer un plan de dotación de personal apropiado desde el principio del proyecto, en particular:

- ✓ *Planificar la dotación de personal para todas las etapas del proyecto;*
- ✓ *Determinar los conjuntos de aptitudes fundamentales;*
- ✓ *Encontrar, atraer y contratar oportunamente a personal y expertos en la materia que posean los conocimientos apropiados;*
- ✓ *Elaborar un plan de incentivos, remuneración y recompensas para atraer y retener a personal cualificado;*
- ✓ *Prevenir imprevistos y planificar cómo hacer frente a un intenso movimiento de personal;*
- ✓ *Impartir una capacitación apropiada al equipo del proyecto; y*
- ✓ *Oficializar la transferencia de conocimientos.*

g) Capacitación y apoyo a los usuarios

55. Los Inspectores advirtieron que las organizaciones no impartían suficiente capacitación antes y después de la planificación de los recursos institucionales. Por lo general, se ofrecía capacitación en el momento de la implementación del sistema. Sin embargo, según los usuarios, a menudo era insuficiente y demasiado rápida. Para una aplicación y utilización satisfactorias de un sistema de planificación de los recursos

²⁸ Véase Naciones Unidas, Primer informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales de las Naciones Unidas (A/67/164), párr. 47.

institucionales se requiere lo siguiente: la capacitación del personal directivo superior, especialmente los que forman parte del comité directivo de alto nivel, a fin de que sean plenamente conscientes de las ventajas del sistema; una capacitación técnica avanzada de determinados usuarios clave ("superusuarios"), y una capacitación continua de los usuarios finales. La UIT contrató a consultores antes de empezar a aplicar el sistema para que impartieran capacitación al equipo del proyecto y a los miembros del personal directivo superior que formaban parte del comité directivo de alto nivel del proyecto a fin de que tuvieran pleno conocimiento de las ventajas que ofrecía y de su funcionamiento. La ONUDI también impartió capacitación especializada en gestión del cambio y reorganización de los procesos institucionales a los miembros de su personal directivo superior antes de iniciar el proyecto. Sin embargo, esa capacitación faltaba en muchas organizaciones, de lo que se derivaba cierta resistencia al cambio, incluso por parte del personal directivo.

56. La planificación de los recursos institucionales influye en cómo se desarrollan los flujos de trabajo. Debido a que estos sistemas se basan en aprobaciones por medios electrónicos, es necesario que el personal directivo utilice el sistema mucho más que antes. Sin embargo, los usuarios participantes en grupos de debate informaron de que muchos directivos y profesionales mostraban resistencia a utilizarlo. En vez de inscribirse para participar en sesiones de capacitación importantes para ellos, enviaban a personal del cuadro de servicios generales. La resistencia del personal directivo al cambio crea problemas de rendición de cuentas y control en el sistema.

57. Los Inspectores hallaron que en muchas organizaciones no se impartía capacitación adecuada a los principales usuarios y los usuarios finales después de haberse implementado el sistema. Las organizaciones empleaban un método de "capacitación de instructores" y ofrecían la posibilidad de aprendizaje por medios electrónicos sobre el sistema, que a menudo había sido concebido por los "superusuarios" que habían participado en la ejecución del proyecto. La OMS ha elaborado una estrategia de capacitación continua y ha determinado un conjunto de temas que deben abordarse en las sesiones de capacitación directa (véase recuadro 7 *infra*), y algunas organizaciones, como la UIT y el Banco Mundial, aplican un plan de certificación, que requiere que los usuarios finales obtengan un certificado de capacitación para poder utilizar el sistema.

Recuadro 7

Elementos fundamentales de capacitación identificados por la OMS

- | | |
|--|---|
| ✓ <i>Introducción a la planificación de los recursos institucionales (alcance y beneficios);</i> | ✓ <i>Supervisión del plan de trabajo e informes;</i> |
| ✓ <i>Elementos de navegación y herramientas de apoyo (UPK);</i> | ✓ <i>Gestión del plan de acción sobre recursos humanos;</i> |
| ✓ <i>Gestión de registros y normas de desalojo de locales;</i> | ✓ <i>Gestión de las licencias y las ausencias;</i> |
| ✓ <i>IPSAS;</i> | ✓ <i>Funciones de autoservicio;</i> |
| ✓ <i>Activos fijos;</i> | ✓ <i>Gestión de proveedores;</i> |
| ✓ <i>Gestión del cambio;</i> | ✓ <i>Gestión de las adquisiciones;</i> |
| ✓ <i>Gestión de recompensas;</i> | ✓ <i>Gestión de los viajes;</i> |
| ✓ <i>Gestión del plan de trabajo y el plan de recursos humanos;</i> | ✓ <i>Gestión de eventos y reuniones;</i> |
| | ✓ <i>Información financiera;</i> |
| | ✓ <i>Técnicas de aprendizaje de adultos.</i> |

58. Sin embargo, en muchas organizaciones no se planificó ninguna capacitación de los usuarios después de haber puesto en práctica el sistema. Los "superusuarios" hubieron de impartir capacitación y prestar apoyo a sus colegas, y se alentaba a los usuarios a utilizar recursos de aprendizaje por medios electrónicos, aunque estos no estuvieran necesariamente actualizados. Cuando los principales usuarios cesaban en el servicio, algunas oficinas quedaban sin ningún "superusuario". Si las dependencias institucionales o las oficinas exteriores sentían la necesidad de una capacitación adicional de los usuarios, debían obtener los recursos necesarios para organizar una capacitación formal.

59. Los Inspectores hallaron que ese método planteaba problemas cuando se contrataba a personal nuevo, especialmente en las pequeñas oficinas exteriores, donde el personal podía carecer de tiempo para impartir capacitación a sus colegas. Además, el hecho de que se permitiera utilizar el sistema a algunos usuarios que no conocían todas las funciones del mismo aumentaba el riesgo de que se produjeran errores en los datos, con el consiguiente efecto negativo en muchos procesos institucionales. Esa falta de conocimiento también influía en la productividad. En muchos casos, la falta de capacitación creaba frustración en los usuarios.

60. Para resolver ese problema, se ha elaborado en el marco del proyecto Umoja una estrategia amplia de capacitación durante la implementación y después. El objetivo es formar a capacitadores expertos en procesos locales de centros y misiones de capacitación para que presten servicios de capacitadores de Umoja. Estos regresarán a sus misiones de origen después de haber recibido capacitación para continuar un programa de formación continua después de la entrada en funcionamiento de Umoja.

61. Con respecto al apoyo, las cuestiones que no pueden resolver los "superusuarios" normalmente se abordan a otro nivel. Algunas organizaciones, como la FAO, el ACNUR y la OMS, han deslocalizado sus servicios de apoyo en centros de servicios mundiales. Sin embargo, muchos usuarios entrevistados subrayaron que esos centros tardan mucho tiempo en resolver sus problemas y, en algunos casos, nunca reciben una respuesta, salvo una notificación automática de la apertura de un procedimiento de examen de la cuestión.

62. Algunas organizaciones, como el PNUD, comunican las soluciones dadas a problemas comunes y los cambios introducidos en el sistema de planificación de los recursos institucionales mediante su rico fondo de conocimientos y redes de prácticas especializadas. Sin embargo, los usuarios entrevistados en algunas organizaciones no conocían esas soluciones y cambios. Además, los usuarios sobre el terreno también informaron de una falta de comunicación respecto de los cambios introducidos en el sistema en la sede.

Recuadro 8

Factores de éxito de la capacitación en planificación de los recursos institucionales

Definir desde un principio un plan de capacitación basado en el análisis de las necesidades, velando por que:

- ✓ *El personal directivo superior, incluidos los miembros del comité directivo de alto nivel, reciban una capacitación adecuada antes de que comience la aplicación del sistema;*
- ✓ *Se informe debidamente tanto al personal directivo como a los funcionarios actuales y futuros de las ventajas de la planificación de los recursos institucionales y de cómo utilizar el sistema antes de que se les permita introducir datos en él;*
- ✓ *Se mantenga actualizado el material de aprendizaje por medios electrónicos;*

- ✓ *Los usuarios sobre el terreno reciban capacitación en el idioma apropiado;*
- ✓ *Se preste apoyo adecuado y oportuno a los usuarios;*
- ✓ *Se comuniquen oportunamente a los usuarios los cambios introducidos en el sistema;*
- ✓ *Haya quioscos, foros abiertos y blogs durante todas las etapas del proyecto donde los usuarios puedan informar de sus problemas y hallar soluciones.*

63. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación aumente la eficacia de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales.

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que los funcionarios reciban una capacitación adecuada a sus necesidades concretas durante toda la vigencia del sistema y por que se asignen recursos apropiados para una capacitación continua.

h) Hospedaje del sistema de planificación de los recursos institucionales e infraestructura

64. El 50% de los sistemas de planificación de los recursos institucionales de las organizaciones examinadas están alojados en el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CIC), el 33% en la propia organización y el 17% en servicios comerciales²⁹. De acuerdo con una evaluación estratégica del CIC realizada por McKinsey and Company³⁰, los asociados del Centro consideran que los costos de los servicios de hospedaje son comparables o ligeramente más altos que las operaciones a cargo de terceros o en la sede. Los funcionarios del CIC afirmaron que si un mayor número de organizaciones utilizara sus servicios los costos de hospedaje por organización disminuirían.

65. El hospedaje de un servicio de planificación de los recursos institucionales por lo general es una operación muy compleja, y es preciso tener en cuenta muchos factores cuando se decide dónde alojarlo. No todas las consideraciones son igualmente importantes para todas las organizaciones, por lo que no existe una solución igual para todos. Sin embargo, al tomar una decisión deben tenerse en cuenta, entre otros factores fundamentales, la naturaleza y la seguridad de los datos, los costos y los aspectos operativos.

66. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales hacen referencia fundamentalmente a datos unificados en una organización. Es necesario tener muy presente si la naturaleza de los datos relativos a la planificación de los recursos institucionales permite alojarlos fuera del sistema de las Naciones Unidas. Entre los costos del hospedaje, debe tomarse en consideración el costo de las licencias³¹, el suministro y hospedaje de la infraestructura de TI y los costos de administración de la aplicación. Los organismos que estudien la posibilidad de un hospedaje externo deben examinar detenidamente qué se incluye en el servicio y qué se factura como tareas separadas. También se debe considerar la disponibilidad, el desempeño y la flexibilidad, en todo lo cual influyen mucho los aspectos operativos. Es conveniente que los usuarios y los administradores del sistema estén cerca unos de otros, y también mantener servicios de hospedaje ininterrumpidos.

²⁹ Fuente: Cuestionario de la DCI.

³⁰ McKinsey and Company, "Strategic assessment of ICC: Final report", 9 de mayo de 2011, pág. 17.

³¹ Las organizaciones pueden adquirir el *software* por sí mismas u obtenerlo directamente de quienes prestan los servicios de hospedaje, algunos de los cuales pueden ofrecer descuentos importantes.

67. En principio, la planificación de los recursos institucionales puede llevarse a cabo "en los propios locales", es decir, con el *software* instalado en los servidores de un centro de datos propio, tal como las organizaciones de las Naciones Unidas han hecho hasta la fecha, o como SaaS, también denominado "*software* a la carta", es decir, utilizando un programa informático de aplicaciones en la nube. Algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pueden considerar problemático, por razones de seguridad y fiabilidad de los datos, el uso de programas informáticos basados en la nube. El anexo IV contiene un cuadro del promedio de los gastos periódicos de hospedaje del sistema de planificación de los recursos institucionales de las organizaciones examinadas. Para reducir esos gastos se requieren economías de escala. **Por lo tanto, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben examinar posibles soluciones comunes de hospedaje para beneficiarse de economías de escala.**

68. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales necesitan una buena conectividad a Internet para funcionar bien, aunque se prevé que, con la evolución de la tecnología, versiones futuras de sistemas de planificación de recursos institucionales permitirán a los usuarios trabajar desconectados de Internet. Las organizaciones que han previsto aplicar un sistema de planificación sobre el terreno deben empezar por asegurarse de que la conectividad a Internet en las oficinas locales donde vaya a ponerse en práctica sea buena. Las organizaciones pueden tener que adoptar iniciativas de optimización de redes o instalar satélites en algunas oficinas en países antes de aplicar el sistema.

69. Por ejemplo, el PMA, cuando empezó a llevar a cabo la planificación de los recursos institucionales, instaló un satélite en cada oficina en los países para que los usuarios pudieran seguir estando conectados al sistema cuando no funcionara la conexión del proveedor local. El ancho de banda variaba con arreglo al tamaño de la oficina y al número de usuarios que se preveía que estuvieran conectados al mismo tiempo. Por lo tanto, el PMA estableció tres niveles diferentes de ancho de banda según el número de usuarios. El UNICEF empleó un método muy científico, simulando una carga de servicio futura (una combinación de todas las aplicaciones), midiendo todos los sitios para resolver los problemas de conectividad de los consumidores finales hasta en los lugares más remotos, sustituyendo proveedores de baja calidad por enlaces mediante satélite, aumentando de manera selectiva el ancho de banda y combinando todas las intervenciones con una optimización de los enlaces basada en el equipo y los programas informáticos. A juicio de los Inspectores, **las organizaciones deben velar por que haya una conectividad a Internet y una infraestructura informática estables en todos los lugares donde se prevea aplicar el sistema. Se deben evaluar cuidadosamente, gestionar y mitigar los riesgos derivados de una conectividad baja a Internet en las oficinas locales.**

i) Conversión de datos e integración de sistemas

70. La aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales supone limpieza, migración y archivo de datos. También puede comportar actividades de enriquecimiento de datos, especialmente en el contexto de una implementación "simple" del sistema, ya que los datos requeridos pueden ser más amplios que los de los sistemas heredados. Además, la aplicación en muchas organizaciones examinadas también suponía la integración de los sistemas de planificación de los recursos institucionales con sistemas heredados o de terceros, ya que determinados procesos institucionales no tenían por qué ser necesariamente incorporados en la planificación. Por ejemplo, la implementación de las Bases de Umoja requerirá una integración con muchos sistemas diferentes heredados en todos los lugares de destino, lo cual aún debe planificarse y financiarse.

Recuadro 9

Factores de éxito de la conversión de datos y la integración de sistemas

- ✓ *Es preciso evaluar los recursos y el tiempo necesarios para la limpieza, la migración y el archivo de datos y la integración de los sistemas y para determinar sus efectos en la productividad de las dependencias institucionales;*
- ✓ *Es preciso planificar y presupuestar debidamente los costos de la conversión de los datos y la integración de los sistemas;*
- ✓ *Es necesario establecer normas y procesos de validación e impartir capacitación al respecto a fin de que los datos se introduzcan en la base de datos de planificación de los recursos institucionales de manera precisa y coherente.*

j) Actualizaciones de los sistemas de planificación de los recursos institucionales

71. Los proveedores de sistemas de planificación de los recursos institucionales sacan una nueva versión del *software* cada cuatro o cinco años, lo que obliga a las organizaciones a actualizar sus sistemas. Los proveedores prestan pleno apoyo durante unos cinco años a partir de la fecha de salida del programa informático de que se trate. Hay una etapa de apoyo adicional de dos o tres años para que las organizaciones puedan planificar la adquisición y aplicación de una versión superior. Es arriesgado no actualizar el sistema una vez transcurrida esa etapa de apoyo adicional debido a que los proveedores dejan de ofrecer soluciones a problemas concretos o a la incompatibilidad con versiones anteriores o nuevas de terceros. Por lo tanto, las organizaciones deben actualizar sus programas informáticos por lo menos una vez cada siete años. Por ejemplo, el ACNUR ha previsto la actualización de su módulo de recursos humanos, que dejará de recibir apoyo adicional a partir de 2013.

Recuadro 10

Ventajas y oportunidades que ofrecen las actualizaciones de los sistemas de planificación de los recursos institucionales

- ✓ *Permiten a las organizaciones seguir contando con los servicios de apoyo pleno que están pagando como parte de los gastos anuales de mantenimiento de los programas informáticos correspondientes;*
- ✓ *Mitigan los riesgos relacionados con el funcionamiento de una plataforma que no recibe apoyo;*
- ✓ *Dan acceso a nuevas funciones informáticas y resuelven fallos anteriores;*
- ✓ *Permiten a las organizaciones suprimir algunas adaptaciones debido a nuevos elementos que se han desarrollado teniendo en cuenta la retroinformación de los usuarios a nivel mundial;*
- ✓ *Ofrecen a las organizaciones la oportunidad de mejorar sus procesos institucionales y satisfacer nuevas necesidades; y*
- ✓ *Propician la adopción de nuevas soluciones técnicas y nuevas versiones de software.*

Recuadro 11

Períodos de apoyo/mantenimiento de las licencias de Oracle³² y SAP³³

Tipo	Principales prestaciones	Fin aproximado
Oracle		
Apoyo principal	Presta pleno apoyo, incluidas actualizaciones, parches, apoyo técnico, acceso a la base de conocimientos, correcciones, alertas de seguridad, certificación de la mayoría de los productos y versiones existentes y nuevos de Oracle y de terceros.	Cinco años después de haber salido la versión
Apoyo ampliado	Presta la mayoría de los servicios mencionados más arriba, pero no incluye la certificación de la mayoría de los nuevos productos o versiones de terceros.	Tres años después de terminado el apoyo principal
Apoyo de mantenimiento	No ofrece nuevas correcciones o parches, ni certificación alguna de los productos o versiones existentes o nuevos de Oracle o de terceros.	Indefinido
SAP		
Mantenimiento principal	Presta pleno apoyo, incluidas actualizaciones, parches, apoyo técnico, acceso a la base de conocimientos, correcciones, alerta de seguridad, certificación de la mayoría de los productos y versiones existentes y nuevos de terceros.	Cinco años después de haber salido la versión
Mantenimiento ampliado	El alcance del apoyo que se presta en esta etapa suele ser análogo al del mantenimiento principal, con algunas restricciones. Esta etapa de apoyo es optativa y requiere un contrato aparte.	Dos o tres años después de terminado el mantenimiento principal
Mantenimiento individualizado	En esta etapa no se proporcionan paquetes de apoyo, ni solución a problemas debidos a cambios legislativos o individuales. Solo ofrece actualizaciones tecnológicas limitadas. No ofrece acuerdos de servicios, ni garantiza la solución de problemas de <i>software</i> de terceros que ha dejado de recibir servicios de mantenimiento del proveedor.	Indefinido

72. En determinados casos, las organizaciones pueden decidir no hacer actualizaciones completas porque ya estén en curso otras importantes iniciativas de transformación institucional. En esos casos, pueden optar por una actualización técnica únicamente, para aprovechar todos los servicios de apoyo técnico del proveedor, y pasar el sistema a la plataforma tecnológica más actual al mismo tiempo que mantiene los mismos procesos institucionales. Sin embargo, este criterio puede comportar un aumento de los gastos ya que la actualización técnica de un sistema personalizado hará necesario volver a ejecutar las adaptaciones. Sin embargo, esas organizaciones tendrán que realizar una actualización completa después de la actualización técnica para poder usar las funciones nuevas y mejoradas de planificación de los recursos institucionales y aprovechar plenamente las posibilidades del sistema.

³² Véanse las políticas de apoyo técnico al *software* de Oracle, 15 de agosto de 2012, en: <http://www.oracle.com/us/support/library/057419.pdf>.

³³ Véase Concesión de licencias para los productos SAP – guía de los compradores en: <http://www.sap.com/asset/index.epx?id=68939f62-732f-4d6b-b1d0-fe30ebe89387>.

73. La OMS está en un importante proceso de reforma, cuya conclusión se prevé en 2013. El apoyo ampliado a que tiene acceso en virtud de la licencia actual terminará el mismo año, y por ello decidió realizar una actualización técnica de su sistema de planificación de los recursos institucionales a fin de reducir los riesgos que supone tener una plataforma carente de apoyo y que se derivan de la aplicación simultánea de varios importantes proyectos de transformación. La OMS decidió que se ejecutarían distintos proyectos de transformación y simplificación del sistema con posterioridad al proyecto de actualización técnica para satisfacer sus necesidades de reforma, normalización y mejora. A juicio de los Inspectores, **la OMS debe aprovechar la oportunidad de la actualización técnica prevista para racionalizar sus procesos institucionales y contar con un sistema maduro de planificación de los recursos institucionales que tenga procesos institucionales y funciones sistémicas perfeccionados, reducir el número de adaptaciones del sistema y evitar sobrecostos.**

k) Auditoría

74. El 73% de las organizaciones examinadas informó de que su proyecto de planificación de los recursos institucionales era auditado externamente y el 68% que lo era internamente³⁴. A juicio de los Inspectores, incumbe a los órganos de supervisión interna y externa desempeñar en todas las etapas de la planificación de los recursos institucionales una importante labor consistente en examinar y formular observaciones sobre los controles internos, la gobernanza y la gestión de los riesgos del proyecto y recomendar los medios que deben utilizarse para resolver los problemas encontrados.

75. Una de las cuestiones que se planteaban con más frecuencia en relación con los controles internos era la importancia de la gestión estricta de los perfiles de los usuarios, la segregación de funciones y controles de los pago para mitigar los riesgos que puedan derivarse de la planificación de los recursos institucionales. De hecho, si no se gestionan bien los perfiles de los usuarios y los permisos, puede ocurrir que los usuarios realicen procesos completos, por ejemplo órdenes de compra, y aprueben pagos sin una validación de los directores, con el consiguiente riesgo de fraude.

76. La seguridad de los datos y la cuestión de la recuperación en casos de desastre también eran cuestiones que preocupaban a los auditores internos entrevistados, ya que los sistemas de planificación de los recursos institucionales normalmente deben integrar todos los datos electrónicos de una organización.

III. Aplicación y efectos

A. Aplicación de la planificación de los recursos institucionales

77. Los Inspectores observaron que en la mayoría de las organizaciones la planificación de los recursos institucionales empezó por aplicarse en apoyo de los procesos de recursos humanos y financieros. Como puede apreciarse en el anexo II, hay similitudes y diferencias de unas organizaciones a otras en cuanto al uso de las capacidades de la planificación de los recursos. El módulo de recursos humanos por lo general se adaptó al estatuto y reglamento del personal de las organizaciones de las Naciones Unidas. Sin embargo, el personal de recursos humanos de muchas organizaciones se quejó de que el sistema no reflejaba debidamente los procesos de recursos humanos, por lo que los usuarios debían dedicar tiempo adicional a soluciones manuales alternativas.

³⁴ Fuente: Encuesta en el marco de Umoja.

78. También se aplicó la planificación de los recursos institucionales a la gestión de programas y proyectos, en particular en organizaciones que dependen en gran medida de recursos extrapresupuestarios, para satisfacer las exigencias de más información y transparencia por parte de los donantes. La aplicación en esta esfera solía resultar más difícil debido a la falta de modalidades claramente convenidas. Algunas organizaciones empleaban con resultados satisfactorios un módulo de gestión de programas y proyectos que permitía una gestión sistemática de los proyectos y de los riesgos basada en los resultados. El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) está negociando la adquisición de un sistema de gestión de proyectos basado en la nube —PAS— en espera de que se aplique la ampliación de Umoja y para complementarla. El Programa, que se financia enteramente con recursos extrapresupuestarios, decidió utilizar PAS para satisfacer las exigencias de informes financieros y de proyectos más precisas formuladas por los donantes.

79. Debido a la falta de normalización, las organizaciones también encontraron dificultades para aplicar los módulos relativos a las adquisiciones, la gestión de suministros y la logística. Tendían a adaptar esos módulos o a utilizar sistemas de terceros o heredados para ejecutar esos procesos institucionales. Hasta la fecha, todos los procesos logísticos del PMA se han basado en un sistema heredado que está vinculado a la planificación de los recursos institucionales. El PMA actualmente está diseñando un módulo de logística que permita una mayor integración de los sistemas y mayor eficacia en función de los costos. El nuevo módulo ya se ha ensayado a título experimental en Liberia y Sierra Leona.

80. Los Inspectores observaron que la mayoría de las organizaciones que aplicaban el sistema de planificación de los recursos institucionales no empleaban el módulo de presentación de informes de este y las que lo utilizaban aún debían modificar la presentación para que resultaran de más fácil lectura. Hay dos formas de obtener informes del sistema de planificación de los recursos institucionales: pueden generarse directamente del sistema mediante la aplicación del módulo de presentación de informes, pero también utilizando depósitos de datos, donde se pueden almacenar datos del sistema de planificación de los recursos institucionales y de muchos sistemas con fines de información y presentación de informes institucionales. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones todavía no aplican o están en proceso de aplicar esas soluciones.

81. Parte del problema con que se enfrentaban las organizaciones en la preparación de informes es que los órganos rectores, los donantes y el personal directivo superior tienen necesidades de información diferentes, por lo que las organizaciones han de dedicar más tiempo y recursos a la preparación de informes personalizados. **Las organizaciones deben velar por que la función de presentación de informes sea flexible y permita preparar informes que satisfagan las necesidades generales de información de las partes interesadas, en vez de tratar de preparar informes adaptados a necesidades específicas.**

82. Las necesidades de información de los Estados miembros, de los donantes y del personal directivo también se pueden satisfacer facilitando el acceso a "tableros" en línea³⁵, donde puedan obtener información en tiempo real. La ONUDI ha establecido tableros/herramientas de información en línea en el sistema de planificación de los recursos institucionales, en estrecha cooperación con sus Estados miembros y donantes. Esas herramientas, que también permiten obtener información sobre la gestión de los riesgos y la gestión basada en los resultados, se pondrán a la disposición de las partes interesadas a comienzos de 2013, una vez que se hayan implementado todos los módulos de planificación. El PNUD tiene una función de tablero en línea que facilita la adopción de

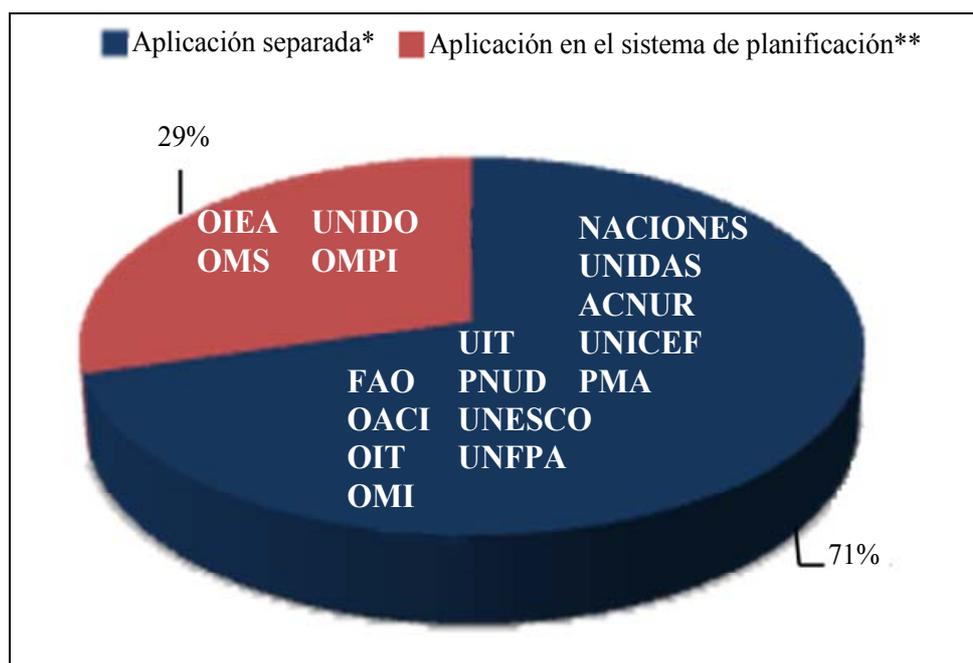
³⁵ Un "tablero" es una interfaz de los usuarios que ofrece una presentación gráfica de la información que facilita su consulta a efectos de la adopción de decisiones bien documentadas a primera vista.

decisiones por el personal directivo. El principal inconveniente de ese método es que los datos provenientes de sistemas heredados o de terceros conectados al sistema de planificación de los recursos institucionales pueden no actualizarse en tiempo real. Por lo tanto, cuando se facilita a las partes interesadas de una organización el acceso a un tablero en línea, se les debe informar de las posibles limitaciones de los datos que proporciona el sistema. También se les debe informar de la forma de hacer indagaciones fructíferas en él.

83. Como puede verse en el gráfico 3, la mayoría de las organizaciones que tenían sistemas de planificación de los recursos institucionales y que aplicaban la gestión/presupuestación basada en los resultados, la gestión de los riesgos institucionales y/o la gestión de la actuación profesional no lo hacían en el marco del sistema, aunque este puede apoyar esos procesos. Las organizaciones preferían aplicar un sistema mejor adaptado a sus necesidades en vez de reorganizar sus procesos institucionales. Por lo menos durante la aplicación inicial del sistema de planificación de los recursos institucionales, las organizaciones tendían a utilizar de manera insuficiente las funciones del sistema. A juicio de los Inspectores, **sería más eficaz en función de los costos que las organizaciones utilizaran todas las funciones que ofrecen los sistemas de planificación de los recursos institucionales.**

Gráfico 3

Organizaciones donde la gestión/presupuestación basada en los resultados, la gestión de los riesgos institucionales y/o la gestión de la actuación profesional se llevan a cabo en el marco de la planificación de los recursos institucionales y en sistemas separados³⁶



Nota: * Incluye las organizaciones donde la gestión/presupuestación basada en los resultados, la gestión de los riesgos institucionales o la gestión de la actuación profesional no se llevan a cabo en el marco de la planificación de los recursos institucionales.

** Incluye las organizaciones donde por lo menos una de las tres iniciativas se llevó a cabo en el marco de la planificación de los recursos institucionales.

³⁶ Fuente: Cuestionarios de la DCI.

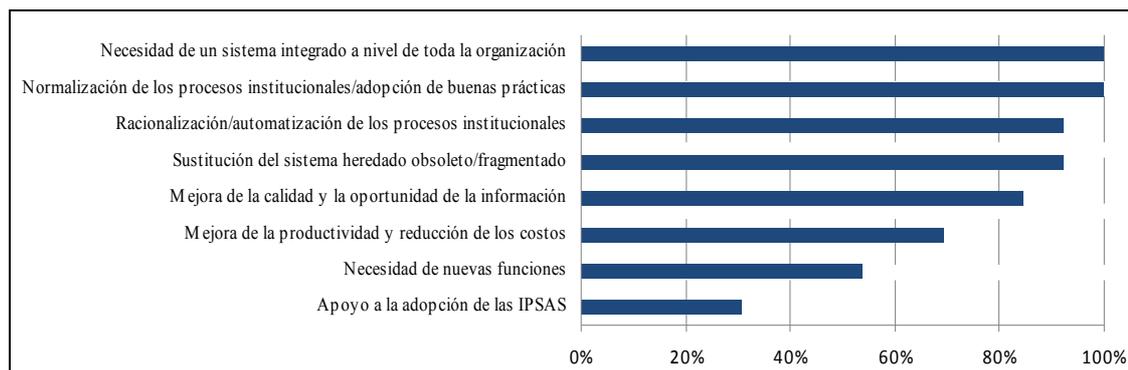
B. Eficacia

a) Beneficios previstos de la planificación de los recursos institucionales

84. El gráfico 4 presenta una sinopsis de los beneficios previstos de la planificación de los recursos institucionales según la encuesta de los participantes en la reunión conjunta de CABIO/SIG-SAP, a saber, un sistema integrado a nivel de toda la organización y procesos institucionales normalizados y racionalizados, entre otros.

Gráfico 4

Beneficios previstos de la planificación de los recursos institucionales en las organizaciones de las Naciones Unidas



b) Supervisión y presentación de informes de los logros derivados de la planificación de los recursos institucionales

85. Los inspectores hallaron que, si bien la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas exponen los productos y resultados previstos de la planificación de los recursos institucionales en sus estudios generales de viabilidad de la aplicación de esos sistemas, pocas de ellas trataban de cuantificar los beneficios. Aunque la FAO y el PMA³⁷ han realizado evaluaciones de los beneficios derivados de su planificación de los recursos institucionales, la mayoría de las organizaciones carecen de datos básicos e indicadores cuantitativos institucionales para cuantificarlos.

86. Con respecto a la Secretaría de las Naciones Unidas, en varios informes de la CCAAP presentados a lo largo de los años sobre el proyecto de planificación de los recursos institucionales se ha "insistido reiteradamente en la importancia de establecer un plan detallado del proyecto, incluidos hitos, entregables y costos, registrar información de referencia sobre los principales parámetros en el momento de la aprobación del proyecto, y documentar los cambios a medida que evolucione el proyecto (véase A/64/7/Add.9, párr. 72). Entre los principales parámetros que se deben documentar figuran: las metas y los objetivos del proyecto, su alcance geográfico y funcional, los principales hitos y entregables, los beneficios previstos, los riesgos, las hipótesis, las limitaciones, las funciones que no abarca el proyecto, la plantilla, las estimaciones de gastos y la financiación, así como la estructura de gobernanza y gestión del proyecto". En el informe más reciente de la Comisión (noviembre de 2012) se vuelven a reiterar esas necesidades,

³⁷ El PMA llegó a la conclusión de que los beneficios cuantificables de la planificación de sus recursos institucionales eran los siguientes: "i) mejora de la eficacia, con posibles economías o supresión de gastos; y ii) mejora de la productividad, de modo que se puedan ejecutar actividades de más valor con la misma fuerza de trabajo". Calculó que las economías o la supresión de gastos anuales como consecuencia de la planificación de los recursos institucionales ascendían a 11,55 millones de dólares de los Estados Unidos.

señalando que "[l]a Comisión sigue considerando que debería facilitarse a la Asamblea General información detallada sobre el plan del proyecto, junto con información de referencia que pueda utilizarse para evaluar los progresos a medida que el proyecto avance, y reitera su solicitud anterior y recomienda que ese plan e información de referencia se incluyan en el próximo informe sobre la marcha de los trabajos"³⁸.

87. En su evaluación cualitativa de los beneficios, la mayoría de las organizaciones informaron de que se habían alcanzado, al menos parcialmente, los beneficios previstos de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales³⁹. Uno de los beneficios considerados eran las economías en relación con la dotación de personal. La OMI evaluaba los beneficios tangibles obtenidos en términos de economías de personal temporario y permanente, así como de horas extraordinarias, e informó de que "se prevé una reducción de los gastos de personal permanente de unos 12 meses... Por lo tanto, esta reducción se realizará en los próximos meses, como parte del proceso actual de redesplicue de los recursos de la administración en favor de las actividades de primera línea"⁴⁰. Sin embargo, los Inspectores observaron que la mayoría de las organizaciones no evaluaban las economías o la supresión de gastos que se derivaban de la planificación de los recursos institucionales.

88. Además, los Inspectores advirtieron que, si bien la mayoría de las organizaciones obtenían información de los usuarios durante las etapas de diseño y aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales a través de los representantes de las dependencias institucionales pertinentes, no existía un mecanismo de retroinformación en la etapa posterior a la aplicación del sistema. La mayoría de los usuarios sobre el terreno no comunicaban a la sede los problemas con que se enfrentaban. Las organizaciones podían conocer esos problemas por medio de encuestas de satisfacción, foros en línea, grupos de debate, cuestiones comunes sometidas a la consideración de los servicios de asistencia al usuario, el tiempo que se había necesitado para resolver esos problemas, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas. Sin embargo, según los usuarios sobre el terreno que participaron en los grupos de debate de la DCI, no se abordaron los problemas comunes identificados y notificados a la sede por el personal de apoyo. **Las organizaciones deben velar por que se supervise la retroinformación de los usuarios durante todo el ciclo de planificación de los recursos institucionales a fin de determinar y afrontar los efectos negativos y los riesgos del sistema de manera oportuna y efectiva.**

89. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales comportan la realización de importantes inversiones durante su ciclo de vida. Los Estados miembros realizan esas inversiones con la esperanza de que el funcionamiento de las organizaciones resulte más eficiente y eficaz. Todo fallo grave en la ejecución del proyecto lógicamente podría tener efectos negativos en los beneficios/objetivos previstos y el desempeño general de las funciones. Por lo tanto, **los proyectos de planificación de los recursos institucionales representan inversiones estratégicas para las organizaciones, que requieren estrictos mecanismos de supervisión y presentación de informes sobre el costo total de ejecución del sistema de planificación de los recursos institucionales, la marcha de la implementación y el logro de los beneficios previstos.**

90. **La supervisión debe realizarse a nivel tanto del personal directivo superior como de los órganos legislativos o rectores. El personal directivo superior debe examinar con frecuencia los planes, la marcha y los problemas conexos del proyecto para poder conocer las cuestiones y adoptar oportunamente medidas para prevenir**

³⁸ Proyecto de planificación de los recursos institucionales. Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/67/565), párr. 40.

³⁹ Fuente: Cuestionarios de la DCI.

⁴⁰ Véase OMI, Programa de gestión del cambio: Nota del Secretario General (C 93/7/Add.1), párr. 3.

riesgos. En su calidad de partes interesadas, los órganos legislativos o rectores supervisores no deben ser subestimados. Una supervisión estricta por parte de los órganos rectores aumentaría la importancia del proyecto, mejoraría la disciplina y la motivación de la administración y facilitaría la adopción oportuna de decisiones de esos órganos para una ejecución satisfactoria. Con miras a facilitar una mejor supervisión y vigilancia, deben presentarse informes periódicos internos (al personal directivo superior) y externos (al órgano rector).

91. Se espera que la aplicación de las recomendaciones que figuran a continuación aumente la eficacia de los proyectos de planificación de los recursos institucionales.

Recomendación 2

Los órganos legislativos o rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben ejercer una función de supervisión y vigilancia continuas de sus respectivos proyectos de planificación de los recursos institucionales, en particular de la aplicación, la política de mantenimiento y mejora, la eficacia en función de los costos y el logro de los objetivos generales de los proyectos.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben establecer mecanismos de supervisión y presentación de informes periódicos de los proyectos de planificación de los recursos institucionales durante todo su ciclo de vida.

C. Efectos y valor añadido

a) Procesos institucionales racionalizados e integrados

92. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales permiten racionalizar, normalizar e integrar en mayor medida los procesos institucionales. Pueden facilitar la introducción de reformas en las organizaciones, por ejemplo deslocalización y descentralización, permitiendo al personal desempeñar funciones análogas en todos los lugares de destino en los que se ha puesto en práctica la función de planificación de los recursos institucionales. A modo de ejemplo, el ACNUR transfirió su proyecto de planificación de los recursos institucionales, los principales servicios de la administración y el servicio de atención mundial al cliente a su Centro Mundial de Servicios situado en un lugar de menor costo. Asimismo, la FAO y la OMS establecieron centros deslocalizados en Budapest y Kuala Lumpur, respectivamente. Sin embargo, la decisión de la OMS de iniciar su proyecto de planificación de los recursos institucionales y establecer su Centro Mundial de Servicios al mismo tiempo tuvo efectos negativos en ambas iniciativas, ya que los usuarios de la primera perdieron la proximidad del apoyo a los usuarios, mientras que el nuevo personal contratado del Centro Mundial de Servicios hubo de aprender los procesos administrativos de la organización.

93. Las organizaciones deben velar por que se haga una segregación adecuada de funciones en el sistema, lo que a menudo es difícil de conseguir en oficinas pequeñas, situadas en lugares remotos, debido a su reducida plantilla. En vista de la dificultad de aplicar sistemas complejos sobre el terreno, muchas organizaciones limitaban los procesos institucionales que podían ejecutarse en las oficinas locales y gestionaban los procesos complejos desde la sede, las oficinas regionales o desde su Centro Mundial de Servicios. En

la Estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se prevé la consolidación de muchas funciones de apoyo administrativo en los centros regionales, como en el caso de Entebbe (Uganda). Por otra parte, la centralización de los procesos específicos de un lugar sobre el terreno puede resultar más laboriosa para el personal local que la adopción de un enfoque más descentralizado.

94. Recordando el informe de la DCI sobre deslocalización⁴¹, los Inspectores desearían reiterar que las organizaciones deben analizar la relación costo-beneficio de todas las opciones posibles para la prestación de servicios, de acuerdo con su mandato y la estrategia institucional. En ese análisis se deberán tener en cuenta los costos, los beneficios y los riesgos de aplicar módulos complejos de planificación de los recursos institucionales en lugares sobre el terreno, tomando en consideración otras iniciativas importantes de transformación institucional ya en curso.

b) Mejor gestión de la información y presentación de informes

95. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales permiten consolidar la información en una sola base de datos, lo cual permite a su vez a los usuarios agregar y recuperar datos más fácilmente y con más rapidez. Son herramientas de gestión que pueden contribuir a mejorar la presentación de informes, la realización de previsiones y la adopción de decisiones. A título de ejemplo, la aplicación de las IPSAS con la planificación de los recursos institucionales facilita la preparación de informes financieros.

96. Sin embargo, los Inspectores advirtieron en los grupos de debate que varias organizaciones seguían teniendo problemas con la presentación de informes, lo que obligaba a los usuarios a descargar datos poco elaborados y a preparar informes manualmente. Uno de los principales problemas era que los datos contenidos en el sistema no eran precisos ni completos, con el consiguiente riesgo de que los resultados de las indagaciones y los informes fueran inexactos. Los usuarios de una organización informaron de que, debido a que los resultados de las indagaciones del sistema sobre las contribuciones de los donantes eran imprecisos, utilizaban Excel para rastrear las contribuciones, paralelamente a la planificación de los recursos institucionales.

97. Varios factores podían ser la causa de la inexactitud de los datos, en particular los siguientes: los datos disponibles en el sistema eran incompletos y no ofrecían una imagen completa; los datos se habían introducido de manera incorrecta en el sistema, debido principalmente a falta de capacitación; y se registraban dificultades de integración de los sistemas, con los consiguientes problemas de consolidación de datos.

98. Además, varias organizaciones tenían problemas de presentación de informes porque los usuarios no sabían cómo crearlos en el sistema. Lo que harían sería generar y consolidar manualmente informes de distintas fechas, con la consiguiente inexactitud de los mismos. Otros problemas eran la falta de leyendas apropiadas de fácil comprensión, y que algunos sistemas estaban demasiado personalizados para poder usar la función de presentación de informes en el marco de la planificación de los recursos institucionales.

c) Aumento de la eficiencia

99. La mayoría de las organizaciones examinadas informaron en los cuestionarios de que la planificación de los recursos institucionales aumentaba la eficiencia. Esos sistemas facilitan un acceso puntual a los datos relativos a los ingresos, el presupuesto y los gastos, con la consiguiente mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos y el

⁴¹ Véase DCI, Deslocalización en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: Centros de servicios deslocalizados (JIU/REP/2009/6), recomendación 1.

fortalecimiento de los controles financieros. Por ejemplo, la planificación de los recursos institucionales permitió en el PMA que los directores dispusieran antes de información sobre las existencias, lo cual mejora la gestión de la cadena de suministros⁴². La utilización de flujos de trabajo electrónicos también puede facilitar la ejecución de los procesos institucionales. Sin embargo, para lograr una mayor eficiencia a largo plazo a menudo es necesario redistribuir las funciones y las responsabilidades dentro de la organización, de acuerdo con los procesos institucionales revisados.

100. Al permitir la consolidación de todos los procesos institucionales en un solo sistema integrado, los sistemas de planificación de los recursos institucionales contribuirán a evitar los gastos de mantenimiento de los sistemas heredados, siempre que esos sistemas sean desactivados cuando se inicie la planificación. Además, al centralizar y estandarizar los datos, dichos sistemas hacen innecesaria una introducción doble de los mismos y facilitan la recopilación de información, lo cual permite al personal disponer de más tiempo para actividades de más valor. En muchos casos, sin embargo, la falta de manejabilidad y accesibilidad del sistema reducen la productividad del personal.

101. En todas las organizaciones examinadas, los usuarios informaron de que el sistema no era de fácil utilización. La navegación en él no es intuitiva y requiere amplia capacitación y práctica de los usuarios. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales también resultan laboriosos porque resulta muy difícil a los usuarios identificar y corregir errores. En la mayoría de los casos, han de volver a recorrer todo el flujo de trabajo para poder introducir una corrección.

102. Algunas organizaciones personalizaban su sistema de planificación para simplificar la navegación en él y hacerlo más intuitivo. El principal sector que los usuarios pedían que se personalizara para simplificar su trabajo era el de los recursos humanos, debido a la discordancia existente entre los procesos institucionales de esa planificación y las normas y procedimientos de las organizaciones en esa esfera. Sin embargo, la mayoría de los usuarios informaron de que las medidas de personalización habían alargado aún más los flujos de trabajo y que la utilización del sistema resultaba todavía más laboriosa. Por lo tanto, muchos usuarios consideraban que las organizaciones debían aprovechar la oportunidad de las actualizaciones para reexaminar y mejorar los procesos institucionales y hacer de más fácil utilización el sistema. El hecho de invertir recursos para facilitar la navegación en él aumentaría la productividad del personal.

103. Los usuarios de varias organizaciones, tanto en la sede como sobre el terreno, también informaron de que la planificación de los recursos institucionales era muy lenta y, por lo tanto, requería mucho tiempo. En algunos casos, cuando el sistema se paralizaba, los usuarios tenían que reiniciar el flujo de trabajo en el que estaban. Los problemas de desempeño pueden tener varias causas, por ejemplo la conectividad a Internet, una excesiva personalización del sistema, problemas de infraestructura o cuestiones de equipo. Como el rendimiento del sistema es a la vez su punto fuerte y su punto débil, es preciso identificar los problemas. A juicio de los Inspectores, **las organizaciones que aplican la planificación de los recursos institucionales deben velar por que los sistemas sean de fácil utilización y más accesibles a fin de mejorar la productividad del personal, aprovechando la oportunidad de la siguiente actualización del sistema para afrontar estas cuestiones.**

⁴² Véase PMA, Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II (WFP/EB.A/2011/6-F/1), pág. 7.

d) Controles internos integrados

104. Los sistemas de planificación de los recursos institucionales permiten establecer controles internos integrados, en particular controles presupuestarios y de suficiencia de fondos, así como gestionar los permisos de los usuarios de acuerdo con la función que desempeñan y su perfil. De esa manera se puede reducir el papeleo requerido para iniciar un proceso institucional. Por otra parte, puede reducir la flexibilidad que los procesos institucionales tradicionales ofrecían. Por ejemplo, con un sistema de planificación de los recursos institucionales puede ocurrir que los usuarios no puedan iniciar un proyecto o la contratación de una persona si no se dispone de presupuesto en el sistema para esa actividad.

105. Por el hecho de integrar todos los procesos institucionales de una organización, la planificación de los recursos institucionales permite definir las funciones y la estructura jerárquica más claramente y propiciar la rendición de cuentas y la transparencia. El sistema también aumenta la transparencia por el hecho de registrar el nombre del usuario que agrega datos, además del historial de los cambios introducidos en los flujos de trabajo. Sin embargo, el sistema requiere que el personal directivo rinda cuentas de las aprobaciones por medios electrónicos, y también que las funciones de los usuarios estén bien definidas y haya una segregación clara de las tareas en el sistema, lo que parecía faltar en varias organizaciones. También necesita que los procesos institucionales fundamentales estén integrados en la planificación. Por ejemplo, debido a que el módulo de recursos humanos no se aplicará en el marco de la etapa de las Bases de Umoja, la estructura jerárquica no estará bien definida en el sistema en el momento de su aplicación.

106. Durante los grupos de debate, los Inspectores observaron que el personal directivo de varias organizaciones exigía aprobaciones escritas además de las que ya se daban por medios electrónicos en el sistema, y delegaba su facultad de aprobación por medios electrónicos o comunicaban sus contraseñas a auxiliares administrativos. En consecuencia, muchas cosas podían aprobarse en la planificación de los recursos institucionales sin haber sido examinadas por el personal directivo, que no asumía la responsabilidad de las aprobaciones dadas en el sistema.

107. En muchos casos, tampoco había controles. A medida que los usuarios conocían mejor la planificación de los recursos institucionales, algunos descubrieron fallos en el sistema, lo que aumentaba el riesgo de fraude. En una organización, usuarios de distintos lugares pudieron cambiar el nombre de los compradores y los proveedores en órdenes de compra después de que se hubiera realizado el pago. En otras tres organizaciones, un flujo de trabajo de recursos humanos pudo ser procesado desde su creación hasta el pago por la misma persona, sin ningún control.

IV. Coherencia y sostenibilidad**A. Coherencia y colaboración****a) Armonización y eficiencia**

Recuadro 12

Iniciativas de colaboración en curso a nivel de todo el sistema

- ✓ *El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, que está formado por los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, trabaja desde 2009 en un Plan de Acción para la armonización de las prácticas institucionales;*

- ✓ *La red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, que agrupa a los responsables de la TIC de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, realizó estudios sobre la armonización de los sistemas de planificación de los recursos institucionales;*
- ✓ *El Grupo de Interés Especial (SIG)-SAP y CABIO, que agrupan al personal de TI de las organizaciones que utilizan SAP y Oracle, respectivamente, congregan, en su reunión conjunta, a los representantes de ventas de los proveedores y permiten a las organizaciones intercambiar conocimientos y examinar necesidades comunes;*
- ✓ *El Comité de Gestión del CCI, que está formado por los jefes ejecutivos de las organizaciones asociadas, examinó el papel que incumbe al Centro en la negociación de licencias con los proveedores de sistemas de planificación de los recursos institucionales. El Comité de Gestión abarca la mayoría de las organizaciones de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación. Las organizaciones que no son miembros también pueden participar en las reuniones del Comité en calidad de observadoras.*

108. Los inspectores observaron que, si bien no existe una estrategia coherente de las Naciones Unidas con respecto a la puesta en práctica de la planificación de los recursos institucionales, esta última ha propiciado cierto grado de armonización de los procesos institucionales en el sistema de las Naciones Unidas, ya que las organizaciones tienden con el tiempo a reorganizar sus procesos institucionales y alinearlos con las buenas prácticas que están incorporadas en esos sistemas.

109. Además, el PNUD comparte su sistema con la UNOPS, el UNFPA, ONU-Mujeres, la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), y la OMS comparte su sistema con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), lo cual también ha propiciado cierto grado de armonización de los procesos institucionales de las organizaciones que utilizan sus sistemas respectivos, aunque algunas personalizaron algunos aspectos para satisfacer sus necesidades concretas.

110. El UNICEF está intensificando sus esfuerzos en el marco del Grupo de Interés Especial (SIG) para colaborar más estrechamente con SAP y el PMA a fin de perfeccionar el *software* SAP original y desarrollar un régimen común estándar de las Naciones Unidas en materia de nómina que se ajuste a las IPSAS, aplicando los criterios propios de una organización sin fines de lucro como solución. A pesar de las considerables inversiones ya realizadas por la mayoría de las organizaciones en planificación de los recursos institucionales, una de las principales cuestiones que impiden lograr más coherencia en esa actividad es que las organizaciones tienen diferentes normas y reglamentaciones, planes de cuentas y prácticas de presentación de informes. Por ejemplo, una nómina común requeriría la armonización de los estatutos y el reglamento del personal, los derechos y las prestaciones en todo el sistema. Muchas organizaciones subrayaron que la armonización de los procesos institucionales debía ser abordada por el personal directivo superior de la organización y no por el personal de TI, y que la Red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la coordinación no era por tanto el foro adecuado para esa armonización.

111. Durante la preparación del presente informe, un examen de la experiencia de Procter and Gamble en el sector privado ofreció ideas útiles sobre la posible consolidación de los múltiples sistemas de planificación de los recursos institucionales.

Recuadro 13

La experiencia de Procter and Gamble en la armonización de los procesos institucionales

La compañía Procter and Gamble está integrada por un gran número de entidades jurídicas en todo el mundo. Hasta mediados del decenio de 1990, operaba con una sede mundial y muchas marcas y unidades empresariales pequeñas y en gran parte independientes esparcidas en distintas regiones, y cada país utilizaba su propio sistema. En 1999, promovió una iniciativa mundial para reestructurar la empresa en tres tipos de organizaciones: unidades empresariales mundiales, que crean marcas; organizaciones de fomento del mercado, que promueven el conocimiento de las condiciones locales y se concentran en las ventas y la comercialización por situación geográfica; y una unidad de servicios empresariales mundiales, que desempeña funciones de apoyo a las unidades empresariales mundiales y a las organizaciones de fomento del mercado en esferas como la tecnología de la información, las adquisiciones y la contabilidad.

En el proceso de establecimiento de los servicios empresariales mundiales, Procter and Gamble deslocalizó los recursos financieros y humanos en Costa Rica, Filipinas y el Reino Unido, lo que supuso la estandarización de esos procesos⁴³. Mediante la utilización de centros de servicios compartidos, pudo establecer una plataforma común para las finanzas en un plazo de tres años. Aunque se aplicaron muchas configuraciones de sistemas, solo se hizo un número reducido de personalizaciones. Sin embargo, algunos procesos, por ejemplo las ventas y la distribución, que eran más amplios requirieron algunas adiciones para atender necesidades específicas.

En la actualidad todo⁴⁴ está incluido en la planificación de los recursos institucionales. En conjunto, el proceso duró desde fines del decenio de 1990 hasta el fin de 2011, y se requirió una reorganización completa de la empresa para alinear todos sus procesos institucionales y hacer una planificación de los recursos institucionales a nivel mundial. Al consolidar sus procesos, la empresa pudo hacer economías y obtener beneficios financieros, estratégicos y operacionales.

112. Los Inspectores advirtieron que, con el tiempo, las organizaciones reestructurarán sus procesos institucionales y los alinearán mejor con las buenas prácticas que están incorporadas en los sistemas de planificación de los recursos institucionales. Además, la evolución de la tecnología permite la integración de distintos sistemas con el fin de propiciar el intercambio de datos entre organizaciones. Aunque la mayoría de las organizaciones examinadas informaron de que los progresos en esta esfera eran limitados, señalaron que existían oportunidades de integración de los sistemas, en particular la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) y la conciliación de los pagos en el PNUD. La UIT actualizó recientemente su sistema de manera que en la actualidad puede establecer una interfaz con la CCPPNU; la ONUDI convino en ser una de las primeras organizaciones que adoptaran la interfaz de la Caja; el ACNUR desarrolló una interfaz totalmente automatizada entre el módulo de los recursos humanos de su sistema de planificación de los recursos institucionales y la CCPPNU. Varias organizaciones están considerando actualmente hacer lo mismo.

⁴³ A partir de 2003, muchos servicios de apoyo se subcontratan con empresas especializadas, por ejemplo Hewlett Packard para la infraestructura de la tecnología de la información, las aplicaciones y las cuentas por pagar de transacciones.

⁴⁴ Finanzas, contabilidad, recursos humanos, cadena de suministros, ventas y procesos de distribución.

113. Debido a su importante presencia sobre el terreno, el PNUD presta servicios a otras organizaciones en los países, por ejemplo, a la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la OIT y la OMT. Las transacciones se introducen en el sistema de planificación de los recursos institucionales del PNUD, y el servicio de apoyo de la sede a los países envía informes a cada organización que utiliza los servicios del Programa. Las organizaciones deben conciliar las cifras relativas a esas transacciones. A juicio de los Inspectores, **las organizaciones que utilizan los servicios del PNUD sobre el terreno que ya tienen un sistema de planificación de los recursos institucionales deben realizar un análisis de los costos y los beneficios de la integración o interfaz de su sistema con el del PNUD, con miras a tener en su sistema datos más completos, oportunos y precisos provenientes de las oficinas exteriores.**

114. Como demuestran los casos del PNUD, la OMS y Procter and Gamble, es posible que distintas organizaciones utilicen sistemas comunes de planificación de los recursos institucionales. Ello no solo supondría mayor eficiencia, sino que también aceleraría la armonización de los procesos y facilitaría la realización de la iniciativa "Unidos en la acción" o, en otras palabras, "Una ONU". Por lo tanto, los Inspectores opinan que, **como señaló la CCAAP, las organizaciones de las Naciones Unidas deben examinar las oportunidades de convergencia respecto de la adopción de soluciones de planificación de los recursos institucionales comunes y a efectos de una mayor interoperabilidad de los sistemas existentes. A largo plazo, la tecnología y la experiencia en planificación de los recursos institucionales facilitarían la utilización de un sistema compartido por todas las organizaciones de las Naciones Unidas. Las organizaciones que todavía no han aplicado un sistema de este tipo deben considerar la posibilidad de utilizar uno ya existente más que uno nuevo.**

b) Colaboración en apoyo de la planificación de los recursos institucionales

115. El PMA desarrolló un proyecto denominado Transcent para prestar asistencia individualizada a las organizaciones en la aplicación del *software* SAP a efectos de la reorganización de los procesos y una planificación de los recursos institucionales conforme a las IPSAS. Hasta la fecha, ha firmado memorandos de entendimiento con el OOPS y la OTPCE. El proyecto cuenta principalmente con el apoyo del personal de TI del PMA, incluida la adscripción de los responsables institucionales, si es necesario. También ha convenido en un marco de cooperación con la Secretaría de las Naciones Unidas para que personal de logística del PMA pueda trabajar durante un mes con Umoja, en marzo de 2012.

116. El proyecto impone una pesada carga a los recursos de la organización y, a juicio del servicio de recursos humanos del PMA, sería mejor organizarlo en dependencia compartida, cuyos gastos fueran compartidos por las organizaciones. Además, actualmente no existe ningún proyecto análogo que ayude a las organizaciones a utilizar Oracle. Se prevé que Transcent colabore estrechamente con el CCI para que desarrolle su capacidad de apoyo a la aplicación de la planificación de los recursos institucionales. **A medio plazo, los servicios que presta Transcent se deberán ampliar para que incluyan a Oracle y prestar dentro de un marco de colaboración entre organismos más sostenible.**

117. Los Inspectores observaron que el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación se ha esforzado en armonizar las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas, incluidas todas las principales funciones de gestión, en particular las relativas a recursos humanos, adquisiciones, TIC, finanzas y presupuesto. A juicio de los Inspectores, **el Secretario General, en su condición de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, debe compartir de manera efectiva su experiencia en planificación de los recursos institucionales, las buenas**

prácticas y las enseñanzas adquiridas, examinar los planes de proyectos y acelerar los esfuerzos del Comité de Alto nivel sobre Gestión encaminados a mejorar y armonizar las prácticas institucionales, a fin de propiciar la planificación de los recursos institucionales y lograr mayor coherencia y una colaboración más eficaz en la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

c) Negociaciones con los proveedores de sistemas de planificación de los recursos institucionales

118. En el mercado de planificación de los recursos institucionales los proveedores tienen un poder de negociación desproporcionado con respecto a los clientes. Una vez que las organizaciones han empezado a utilizar el *software* de planificación es muy difícil cambiar de proveedor debido a las inversiones ya realizadas, entre otras cosas, en capacitación. Aunque el sector público es un importante cliente para los proveedores de este tipo de programas informáticos, es poco probable que estos adapten sus sistemas a las necesidades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, especialmente si estas no han identificado sus necesidades comunes. Por lo tanto, las organizaciones deben intensificar su colaboración para determinar cuáles son sus necesidades comunes y negociar con los proveedores de *software* de planificación de los recursos institucionales a fin de que, cuando sea posible, los productos estándar en esta esfera puedan satisfacer esas necesidades.

119. Negociar con los proveedores de *software* es una tarea compleja, que requiere conocimientos y aptitudes especiales. Con respecto a las licencias, cada organización paga un precio diferente por la misma licencia de *software*. Algunas pueden beneficiarse de un descuento de hasta el 80%, mientras que otras, que solo recientemente han procedido a la planificación de los recursos institucionales, pueden recibir un descuento de solo el 30%. Para aumentar sus ingresos, los proveedores tienden a adoptar la estrategia de "divide y vencerás", que justifican diciendo que cada organización tiene un modelo institucional diferente que requiere un trato diferente. Los proveedores solo negociarán iguales condiciones si las Naciones Unidas hablan con una sola voz.

120. El proyecto Transcent del PMA tiene por objeto ayudar a las organizaciones a negociar con SAP, en colaboración con el CCI. Además, varios participantes en la reunión conjunta CABIO/SIG-SAP sugirieron la posibilidad de que el CCI ayudara a las organizaciones a negociar los precios de los contratos con los proveedores de *software* de planificación de los recursos institucionales. A este respecto, el CCI presentó un documento para estimular el debate sobre la conveniencia de adoptar ese criterio⁴⁵. En ese documento, el CCI solicitó a su Comité de Gestión aclaraciones acerca de cómo actuar y presentó tres posibilidades:

- a) Opción 1: El CCI no puede hacer nada, es decir, cada organización lleva a cabo el propio proceso de negociación;
- b) Opción 2: El CCI puede ofrecer un servicio de negociación y gestión de contratos a los clientes;
- c) Opción 3: El CCI puede participar en un sistema obligatorio de contratación de las Naciones Unidas —las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas elaborarían una lista de proveedores con los que convendrían en negociar únicamente en bloque. El CCI podría dirigirse directamente a uno o más proveedores, si ese era el deseo de sus clientes.

⁴⁵ Véase el documento ICC MC89/4.2 sobre la negociación y gestión de contratos presentado en el 89º período de sesiones del Comité de Gestión del CCI, celebrado en abril de 2012.

121. Según el CCI, las opciones 2 y 3 requerirían un nuevo servicio dirigido por un funcionario de la categoría D-1; una proporción considerable de los costos se recuperaría de los asociados como parte de los proyectos, y cabría esperar que alguien que trabaje a ese nivel sufragara con creces su propio costo con las economías y los beneficios derivados de negociaciones satisfactorias. Los miembros del Comité de Gestión expresaron interés en que el CCI proporcionara un servicio. Solicitaron que el Centro elaborara más a fondo este tema para presentar en la siguiente reunión un proyecto que pudiera convertirse en un servicio. El grupo también observó que la Presidencia de la Red de Adquisiciones correspondía a la OIT, cuyos representantes propusieron facilitar los contactos iniciales, si era necesario.

122. Es importante señalar que la información sobre los acuerdos a largo plazo se debe compartir en el marco del portal mundial de los proveedores de las Naciones Unidas, donde no figura ningún contrato de planificación de los recursos institucionales, con excepción de algunos contratos de servicios de consultoría. Los contratos de planificación de los recursos institucionales no se incluyeron en ese portal.

123. A juicio de los inspectores, **el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la coordinación deben establecer un equipo de tareas encargado de examinar las oportunidades existentes a nivel de todo el sistema de colaboración en materia de planificación de los recursos institucionales y poner a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en mejor posición para negociar con los proveedores de *software* de planificación de los recursos institucionales.**

B. Sostenibilidad

124. La tecnología evoluciona constantemente y cada cuatro o cinco años salen nuevas versiones de *software* de planificación de los recursos institucionales. Las organizaciones pueden mejorar su sistema y adoptar en cada nueva versión nuevos elementos y funciones para satisfacer nuevas necesidades. Las nuevas versiones también son compatibles con la mayoría de los nuevos productos de terceros, lo que permite a las organizaciones reforzar su sistema de planificación con el uso de nuevas tecnologías y poner en marcha nuevas aplicaciones más fácilmente. La capacidad para actualizar sus sistemas depende de la medida en que estos hayan sido personalizados. Cuanto más "simple" sea el sistema tanto más fácil y menos costoso será actualizarlo.

125. Las tendencias más recientes en el sector de la planificación de los recursos institucionales consisten en la elaboración de módulos de "*software* como servicio" (SaaS, en su sigla inglesa) basados en la nube, unos programas intermedios de computadora (*middleware*)⁴⁶ que permiten integrar sistemas, mejoran las funciones de información y análisis institucional y contienen aplicaciones para dispositivos móviles de planificación de los recursos institucionales. El FMI adoptó versiones de algunos módulos para móviles, por ejemplo para procesar solicitudes de aprobación de vacaciones y declaraciones de gastos, y herramientas de viaje. El Banco Mundial está considerando la posibilidad de utilizar en mayor medida aplicaciones en dispositivos móviles para las transacciones.

⁴⁶ "Los programas intermedios de computadora o *middleware* permiten que los componentes de una aplicación se comuniquen por medio de mensajes estandarizados, que simplifican el acoplamiento entre sistemas. En consecuencia, la integración de aplicaciones diferentes es cada vez más flexible y manejable; en efecto, los programas intermedios de computadora pueden integrar aplicaciones que funcionan no solo dentro sino también fuera de los límites de una empresa." Véase McKinsey and Company, "A second wind for ERP", *McKinsey Quarterly* (mayo de 2000).

126. Los proveedores de *software* de planificación de los recursos institucionales están desarrollando servicios basados en la nube, que ya son ampliamente utilizados en el sector privado, especialmente por las pequeñas y medianas empresas. Además, basándose en una encuesta de los asociados del CCI, McKinsey and Company halló que hay una fuerte demanda de servicios basados en la nube, y llegó a la conclusión de que el CCI debía aprovechar la excepcional oportunidad que ofrecía la nube y prestar servicios privados a través de ella a las organizaciones de las Naciones Unidas⁴⁷. Las herramientas basadas en la nube ofrecen soluciones sencillas y de menor costo que los servicios prestados "en los propios locales". Reducen los gastos de hospedaje y permiten a los usuarios pagar solo por lo que necesitan. Ofrecen soluciones flexibles y que puedan ampliarse de manera que se adapten rápidamente al crecimiento de la institución⁴⁸. Sin embargo, las soluciones de hospedaje ofrecidas por terceros, incluidas las de la nube pública⁴⁹, pueden plantear problemas de confidencialidad a algunas organizaciones con respecto a datos sensibles.

127. El "*software* como servicio" en la nube no parece estar suficientemente maduro para ofrecer todas las funciones que requieren las organizaciones grandes. Tiende a ser una solución más apropiada para organizaciones pequeñas, cuyas necesidades y recursos son limitados, si bien también pueden utilizarse para complementar las funciones de un sistema de planificación de los recursos institucionales, como el del FMI, teniendo en cuenta que los módulos de ese *software* tienden a ser difíciles de integrar.

128. La Red de TIC de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación está examinando la cuestión de la nube desde un punto de vista técnico, pero el sistema de las Naciones Unidas necesita una política general, que comprenda los aspectos jurídicos, con respecto a la nube. Si bien algunas organizaciones, como el FMI, consideran que las soluciones de la nube pública son iguales a cualquier otra solución de hospedaje de terceros, otras organizaciones, como el Banco Mundial, muestran preocupación por la seguridad y la confidencialidad de los datos en las nubes comerciales. Teniendo en cuenta que algunas entidades de las Naciones Unidas, como ONU-Hábitat, ya están considerando la posibilidad de adoptar soluciones basadas en la nube pública, el sistema de las Naciones Unidas no debe desaprovechar la oportunidad para definir un criterio común al respecto.

129. Los factores impulsores de la evolución de la planificación de los recursos institucionales suelen ser los siguientes: la evolución de los programas informáticos de planificación de los recursos institucionales, la oferta de funciones mejoradas para satisfacer nuevas necesidades institucionales, y la reducción de los costos. La mayoría de las organizaciones examinadas carecen de un plan de sostenibilidad de los sistemas de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, muchas señalaron que las estrategias de planificación están interrelacionadas y deben alinearse con las estrategias de TIC. Recordando la recomendación 7 del informe de la DCI sobre gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones, en el sentido de que "[l]os jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas [deben] cerciorarse de que sus estrategias de TIC se adapten debidamente a los planes estratégicos de mediano y largo plazo de la organización o su equivalente a fin de asegurarse de que la TIC apoye las necesidades y los mandatos

⁴⁷ Véase McKinsey and Company "Strategic assessment of UNICC: Final report", 9 de mayo de 2011, pág. 17.

⁴⁸ Para más información, véase www.sap.com/solutions/technology/cloud/overview/index.epx y www.oracle.com/us/solutions/cloud/overview/index.html.

⁴⁹ En general, las soluciones basadas en la nube pública son ofrecidas al público en general por un proveedor de servicios a través de Internet. Por otra parte, una nube privada solo funciona para una organización.

operacionales de la organización"⁵⁰, los Inspectores subrayan que las estrategias de planificación de los recursos institucionales deben adaptarse debidamente a la estrategia de mediano y largo plazo de las organizaciones. **Para un mantenimiento y una mejora efectivos de los sistemas de planificación de los recursos institucionales, las organizaciones deben elaborar planes de sostenibilidad a fin de que sus sistemas se alineen debidamente con sus planes estratégicos de mediano y largo plazo y puedan adaptarse a las nuevas necesidades institucionales y a las nuevas tecnologías.**

130. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación aumente la eficiencia:

Recomendación 4

El Secretario General, en su condición de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, debe dar instrucciones al Comité de Alto Nivel sobre Gestión para que elabore una política común del sistema de las Naciones Unidas relativa a las soluciones basadas en la nube antes del fin de 2014.

⁵⁰ Véase DCI, Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/9).

Anexo I

Resumen de las partes de anteriores informes de la Dependencia Común de Inspección relativas a la planificación de los recursos institucionales

Un sistema común de nómina de sueldos para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2005/04)

Los Inspectores observaron que la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas había elaborado sistemas propios de información de gestión basados en mecanismos dispares que iban de sistemas creados internamente a productos comerciales de planificación de los recursos institucionales suministrados por distintos proveedores (SAP, PeopleSoft y Oracle). Además, los sistemas se encontraban en distintas fases de desarrollo; algunos se acababan de poner en práctica, mientras que otros eran más antiguos y debían sustituirse. Observando que, en el conjunto de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las inversiones en sistemas de información de gestión habían superado por sí solas los 1.000 millones de dólares en los últimos diez años, y en vista de los cuantiosos recursos necesarios para el funcionamiento, el mantenimiento y el apoyo permanentes de esos sistemas, los Inspectores subrayaron la necesidad de acelerar la aplicación de la estrategia de TIC para todo el sistema, elaborada por el Grupo de Tareas sobre tecnologías de la información y las comunicaciones y adoptada por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, en particular por lo que se refiere al empleo de aplicaciones informáticas comunes.

Los Inspectores recomendaron el desarrollo de un sistema común de nómina de sueldos como proyecto inicial experimental de aplicación común y primer paso hacia una planificación institucional común de los recursos para todo el sistema de las Naciones Unidas. Observaron que en todo el sistema de las Naciones Unidas funcionaban unos 17 sistemas distintos de gestión de nóminas, elaborados en el marco del sistema de información de gestión de cada organización. Los sistemas de cada organización habían ido evolucionando independientemente con los años de forma descoordinada, sobre la base de interpretaciones divergentes de reglamentos y estatutos comunes, con lo cual habían surgido conjuntos complejos de necesidades que, tomados en su totalidad, complicaban indebidamente la administración y modernización de las nóminas de sueldos.

Los Inspectores propusieron un criterio escalonado para la introducción de un sistema común de nómina de sueldos, empezando por una reducción del número actual de sistemas de nómina y el establecimiento de organizaciones "líderes" para cada uno de los grupos de proveedores u otros sistemas (IMIS) o entidades que prestan servicios comunes, tales como el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) de las Naciones Unidas, que ofrecerían a las organizaciones cliente servicios de nómina de sueldos a cambio de honorarios o sobre alguna otra base financiera. Se consideró que la propuesta era técnicamente viable y que reportaría economías globales de más de 100 millones de dólares de los Estados Unidos a lo largo de diez años. Los Inspectores señalaron también que ya había empezado la labor al respecto en el contexto de la Red de tecnologías de la información y las comunicaciones de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE) y de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, y que algunas organizaciones se habían mostrado interesadas en hacer uso de ese mecanismo común para la gestión de la nómina de sueldos. Recomendaron que se estableciera una sólida estructura de gobernanza interinstitucional para coordinar y supervisar el desarrollo y la aplicación del sistema común de nómina y subrayaron la importancia decisiva de un liderazgo firme para que el proyecto llegara a término de forma satisfactoria.

Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/9)

Los Inspectores realizaron un análisis comparado de los diferentes marcos, prácticas y procesos en materia de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a determinar las mejores prácticas y la experiencia adquirida y, con ello, promover una gestión eficaz en este ámbito. Sus principales observaciones y conclusiones coinciden en que todo marco eficaz de gestión de la TIC ha de estar integrado por lo siguiente: a) un comité de gestión de la TIC que funcione bien bajo el firme liderazgo de la dirección ejecutiva; b) un Oficial Principal de Sistemas de Información, o su equivalente en un puesto de categoría superior que tenga responsabilidades generales; c) una estrategia institucional plenamente desarrollada relativa a la TIC que responda a las necesidades y prioridades operacionales de las organizaciones; d) un mecanismo de eficacia probada para supervisar la aplicación de la estrategia relativa a la TIC; y e) mecanismos sólidos de seguimiento de los costos de la TIC en las organizaciones y realización de exámenes de los resultados de las inversiones importantes en TIC a fin de facilitar la adopción de decisiones estratégicas y de asegurar la eficacia en función de los costos, la rendición de cuentas y la transparencia.

Los Inspectores recomendaron que las estrategias institucionales de TIC se presentaran a los órganos legislativos para su información y para recabar su apoyo y que, en calidad de Presidente de la JJE, el Secretario General racionalizara la Red de TIC de la Junta identificando los problemas comunes que planteaban esas tecnologías, centrándose en ellos y proporcionando a la Red orientaciones claras a fin de mejorar la cooperación y la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Examen de los servicios de hospedaje de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2008/5)

En el informe figuraba un estudio comparado de los principales servicios de hospedaje de TIC empleados por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y se determinaban las mejores prácticas que permitían reducir los costos y mejorar la gestión de la infraestructura y las operaciones de TIC. Los principales factores examinados por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para utilizar servicios de hospedaje externos fueron: la mayor eficacia en función de los costos; la mayor flexibilidad en la gestión de los recursos; la falta de conocimientos especializados a nivel interno en esa esfera específica; las dificultades para crear puestos de plantilla adicionales; la mejora de las infraestructuras de red; y la mayor fiabilidad de la calidad de los servicios. Por otro lado, los factores aducidos por las organizaciones para no recurrir a servicios de hospedaje externos fueron la menor flexibilidad para gestionar los recursos cuando el hospedaje era externo; la menor eficacia en función de los costos; la dificultad para presupuestar los gastos de los servicios externos; la ineficiencia en el suministro de servicios; la falta de fiabilidad en la calidad de los servicios; y consideraciones de índole jurídica sobre la pérdida del estatuto de extraterritorialidad al recurrir a servicios de hospedaje externos, algo que podría poner en peligro la confidencialidad de los datos.

Los Inspectores, en vista de que los principales beneficios de un servicio de hospedaje de TIC residen en el logro de economías, determinaron que la selección de un arreglo de hospedaje adecuado debía basarse en un análisis de la relación costo-beneficio, con inclusión de las necesidades institucionales y el carácter esencial del sistema o servicio de TIC, así como en los mecanismos de gestión estratégica de la TIC y el correspondiente proceso de adopción de decisiones. Para facilitar ese análisis de la relación costo-beneficio en los servicios de TIC, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían colaborar con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión con miras a

definir un método coherente para registrar los gastos y costos de TIC. Además, los Inspectores recomendaron a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que examinaran las alternativas de hospedaje externo, en particular en el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos, para aprovechar las economías de escala derivadas de ello, así como para garantizar la seguridad ubicando esos sistemas *ex situ* en un lugar protegido. El CICE es un mecanismo interinstitucional que ofrece servicios de procesamiento electrónico de datos a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y a otros usuarios.

Centros de servicios deslocalizados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2009/06)

Los Inspectores observaron que un número cada vez mayor de organizaciones se está planteando la deslocalización como medio de reducir el costo de los servicios administrativos. La puesta en práctica de sistemas de planificación de los recursos institucionales ha sido para las organizaciones el principal motor de la deslocalización de los procesos operativos. Los Inspectores destacaron que el establecimiento de centros de servicios deslocalizados es una decisión de política estratégica que tiene importantes consecuencias para la estructura de las organizaciones, por lo que debe ser objeto de examen y aprobación por los órganos rectores. La política de deslocalización debe basarse en un análisis de la relación costo-beneficio de otras opciones alternativas para la prestación de servicios y debe elaborarse en consonancia con las estrategias institucionales de las organizaciones. La política no solo debe tener en cuenta las reducciones de costos y la mejora de los servicios previstos, sino también la gestión de los riesgos financieros, operacionales e institucionales. En cuanto a los logros o resultados de los centros de servicios deslocalizados, los Inspectores observaron que todavía no se disponía de informes para analizar y demostrar el logro de los objetivos en materia de economías y calidad de los servicios, como tampoco había una metodología ni mecanismos de supervisión para medir los progresos e informar al respecto. A falta de esos mecanismos de supervisión y presentación de informes, los Inspectores observaron que seguían pendientes de demostración las ventajas previstas de la deslocalización, a saber, economías y mejoras de los servicios.

Los Inspectores señalaban al final del informe que, hasta la fecha, las iniciativas de deslocalización de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían sido fragmentarias, desconectadas y poco sistemáticas, y que ese enfoque no permitía aprovechar las posibilidades de aumento de la eficiencia ofrecidas por las iniciativas interinstitucionales de deslocalización. Recomendaron que la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, por conducto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, acelerara el estudio de la cuestión de los centros de servicios compartidos y empezara a elaborar una política común o conjunta de deslocalización, con miras a lograr una mayor eficiencia mediante un proceso conjunto de decisión y desarrollo de proyectos.

Preparación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) (JIU/REP/2010/6)

Los Inspectores indicaron que el proceso de transición a las IPSAS exigía un análisis específico de las deficiencias de todos los sistemas de información existentes (el legado) con el fin de determinar si podían servir de apoyo a una contabilidad en valores devengados, actuar de interfaz con otros sistemas y proporcionar eficazmente seguridad.

La mayoría de las organizaciones tuvo que actualizar sus sistemas de planificación de los recursos institucionales o sustituir los sistemas heredados (por ejemplo, el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) utilizado por las Naciones Unidas) a fin de crear condiciones conformes con las IPSAS, incluido un apoyo adecuado a la contabilidad

basada en valores devengados, la gestión de los activos y las operaciones sobre el terreno. Ello explica por qué algunas de las grandes organizaciones descentralizadas, como la OMS, la FAO y las Naciones Unidas, decidieron vincular la aplicación de las IPSAS con sus proyectos de planificación de los recursos institucionales. Los Inspectores señalaron que la vinculación de los proyectos relativos a las IPSAS con la ejecución de importantes proyectos nuevos de planificación de los recursos institucionales en los que participaban las oficinas sobre el terreno y descentralizadas entrañaba el riesgo de que hubiera demoras importantes y de que se establecieran cronogramas inciertos, ya que su puesta en marcha estaba condicionada a la financiación y a la gestión de los proyectos de planificación de los recursos institucionales. La alternativa, consistente en mantener o actualizar los sistemas heredados, podría resultar en sistemas solo parcialmente conformes con las IPSAS que deberían ser objeto de abundantes intervenciones manuales, lo que elevaría el riesgo de imprecisión y la falta de exhaustividad en los datos que se obtuvieran y se utilizaran para preparar los estados financieros. En junio de 2009, el 91% de las organizaciones había realizado una evaluación de los cambios que se requerían en sus sistemas de información.

Encontraron otras dificultades algunas organizaciones con presencia sobre el terreno que no disponían sobre el terreno de infraestructura adecuada de planificación de los recursos institucionales y debían procesar manualmente los datos contables para armonizar ese sistema con las IPSAS. Los Inspectores señalaron asimismo las dificultades derivadas de limpiar los datos heredados y controlar su calidad y de garantizar que los datos que se estaban introduciendo en el nuevo sistema de planificación fueran válidos y precisos y tuvieran un formato correcto.

Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/5)

Los Inspectores subrayaron la necesidad de que la cadena de mando y la delegación de autoridad fueran claras y coherentes y se integraran en los sistemas existentes de planificación de los recursos institucionales. Al respecto, observaron que la OMS había integrado plenamente sus mecanismos de delegación de autoridad en su sistema de planificación de los recursos institucionales.

Examen de las disposiciones sobre los viajes en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2010/2)

Los Inspectores recomendaron que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían, si no lo habían hecho ya, aprovechar todas las posibilidades de revisar y modernizar los módulos de viajes de su sistema de planificación de los recursos institucionales.

Examen del servicio médico en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/1)

Los Inspectores observaron que las organizaciones o entidades habían adoptado diferentes programas de archivo de historiales médicos en formato electrónico, en particular EarthMed en la Sede de las Naciones Unidas, CHIMED/Préventiel en la OMS y Jasmine Web en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Aunque indicaron que lo ideal sería que se adoptara globalmente un solo programa, reconocieron que debía respetarse la elección que hiciera una organización de una plataforma de registros electrónicos. No obstante, afirmaron que esas plataformas deberían ser, en la medida de lo posible, compatibles a nivel de todo el sistema y permitir la interacción con los sistemas de planificación de los recursos institucionales, al tiempo que garantizaran la protección de la información médica confidencial.

Anexo II

Situación de la implementación de sistemas de planificación de los recursos institucionales y las IPSAS en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales				Calendario de aplicación					
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS
FAO	Oracle ⁵¹	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Adquisiciones Viajes (personalizados) 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina de sueldos Gestión de organización Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión del tiempo Formación del personal Contratación Gestión de la actuación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de un Centro de Servicios Compartidos (deslocalizado) en 2008 gracias a la planificación de los recursos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> El programa emplea la metodología PRINCE2TM 	1995	1996	1999: Oracle Financials 2007: módulo de recursos humanos	Actualizaciones en 2002, 2005 y 2008. Próxima actualización prevista para noviembre de 2012.	Previsto para fines de 2013; el primer estado financiero conforme a las IPSAS está previsto para el ejercicio económico 2014.
OIEA	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Adquisición de bienes y servicios Expedición, transporte y almacenamiento de suministros Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad de costos y de gestión Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros Gestión del activo fijo 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina de sueldos Gestión de organización Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de conferencias y actos Gestión de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión basada en los resultados Gestión de proyectos y programas Contabilidad de proyectos Presupuestación y evaluación de programas y proyectos 	En 2007 se empezó a planificar la fase I	2009	2011	Todavía no ha terminado la aplicación inicial de todos los módulos.	2011

⁵¹ Incluye Oracle Financials y Oracle E-Business Suite.

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación				
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que se compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS
OMI ⁵²	SAP	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones Gestión de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Tramitación de los viajes del personal y los consultores Facturación de ventas y envío de publicaciones de la OMI 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de programas y proyectos 	2003	2003	2004	Actualización a ECC 6 en octubre de 2009. Desde entonces se han aplicado actualizaciones anuales y periódicas.	Enero de 2010
UIT	SAP	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones (gestión de las relaciones con los proveedores) Gestión de las existencias Gestión del equipo Ventas y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros Contabilidad del activo Gestión de subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión del tiempo Gestión de la fuerza laboral/del seguro médico y de vida Autoservicio para empleados/personal directivo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes 	Aplicación reiniciada en junio de 2009 (Primera aplicación en 1986)	2 de enero de 2010	La UIT reinició la aplicación del sistema SAP en 2009; la fecha de entrada en funcionamiento fue el 2 de enero de 2010. Los últimos tres años se ha añadido una media de 5 funciones nuevas al año.	2010		

⁵² La OMI también emplea los siguientes módulos de SAP, no indicados antes: transacciones de comercio electrónico B2B y B2C y Business Warehouse, es decir, preparación de informes y análisis sobre datos de SAP, incluidos informes sobre gestión de proyectos, aspectos financieros y ventas y distribución.

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación			
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones
ONUSIDA ⁵³	Oracle		<ul style="list-style-type: none"> Registro de las adquisiciones Gestión de proveedores Registro de las recepciones y los activos 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Planificación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de los contratos y las nóminas Formación del personal y promoción de sus perspectivas de carrera Reclasificación de puestos y promoción del personal Presupuestación de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento/ presentación de informes 	2008			
PNUD	Oracle	CICE	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de la fuerza laboral/del seguro médico y de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos y programas Gestión de viajes 		2002	2004	2012	

⁵³ ONUSIDA emplea el Sistema Mundial de Gestión de la OMS.

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación			
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones
UNESCO	SAP	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad de costos y de gestión Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes Gestión de programas y proyectos 	2000	2000	2002	Periódicamente desde 2002.	2010
	Oracle	CICE	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de suministros Gestión del equipo Gestión de las existencias 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad de costos y de gestión Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de las ausencias 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de programas y proyectos Gestión de viajes 					2012
UNFPA											

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación				
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que se compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS
ACNUR	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y gestión de la demanda Gestión de proveedores Expedición, transporte y almacenamiento de suministros Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de la fuerza laboral/del seguro médico y de vida Gestión de la actuación profesional Contratación y gestión de talentos Bienestar del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos y programas 	1998	1999; después, en suspenso hasta fines de 2002	2004		2012
	SAP	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Expedición, transporte y almacenamiento de suministros Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión del tiempo Gestión de la fuerza laboral/del seguro médico y de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de documentos Gestión de servicios Gestión de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos y programas 	1997 2008	1998 2009	1999 en la Sede. Implantación mundial de la planificación de los recursos institucionales el 2 de enero de 2012.	El sistema de planificación de los recursos institucionales VISION se implantó a escala mundial el 2 de enero de 2012, por lo que a fecha de hoy no están previstas nuevas actualizaciones.	2012

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación						
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que se compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS		
ONUUDI	SAP	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las relaciones con los proveedores Gestión de materiales, incluida la gestión de las existencias y el activo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros Planificación estratégica Gestión de subsidios y fondos, incluida la planificación de los costos de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de viajes Gestión del tiempo y los permisos/ autoservicios para empleados y personal directivo/ administración del personal/ gestión de la actuación profesional, incluida la evaluación de la actuación profesional de 360 grados/ contratación electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de conferencias y actos, incluidos instrumentos de aprendizaje Gestión de documentos Gestión de conocimientos y colaboración al respecto, incluso en aulas 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de proyectos y de gestión de carteras y proyectos 	Enero de 2010	Diciembre de 2010	Enero de 2012	SAP ECC 6.05, instalado en 2011. Desde entonces no se ha actualizado, en vista de que sigue en curso su aplicación y desarrollo.	2010		
	UNOPS ⁵⁴	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de la fuerza de trabajo 							2003	2004

⁵⁴ La UNOPS emplea el sistema Atlas del PNUD.

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación					
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que se compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS	
ONU-Mujeres ⁵⁵	Oracle	Centro Internacional de Cálculo											
UPU	Oracle	Interno							2010	2010	2011		2011
PMA	SAP	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de materiales Expedición, transporte y almacenamiento de suministros Aplicación experimental del módulo de logística en Liberia y Sierra Leona 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Contabilidad del activo Gestión de fondos Gestión de subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos Gestión de la fuerza laboral/del seguro médico y de vida Administración del personal y gestión del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes Gestión de proyectos y programas 	1999: WINGS I 2006: WINGS II	1999: WINGS I 2009: WINGS II	2001: WINGS I 2009: WINGS II	Actualización en agosto de 2012.	2008		
OMS	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Registro de las adquisiciones Gestión de proveedores Registro de las recepciones y los activos 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad de costos y de gestión Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de reuniones y actos Gestión de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos y programas Planificación estratégica 	2004	2004	2008	Puesta en marcha inminente de un proyecto de actualización técnica cuya conclusión está prevista para mediados de 2013.	2012	

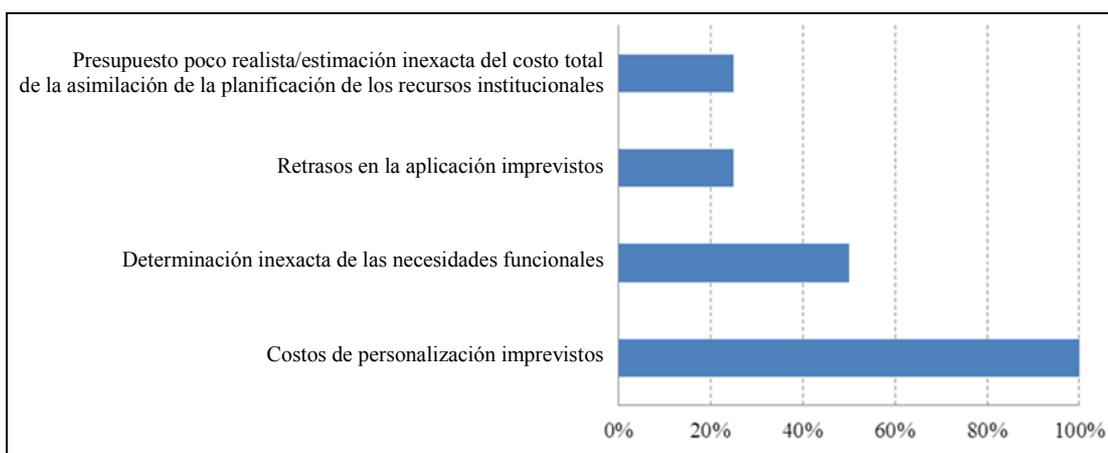
⁵⁵ ONU-Mujeres emplea el sistema Atlas del PNUD.

Organización	Planificación de los recursos institucionales	Hospedaje	Ámbitos cubiertos por la planificación de los recursos institucionales					Calendario de aplicación				
			Cadena de suministro/adquisición/logística	Finanzas	Recursos humanos	Servicios Centrales de Apoyo	Gestión de programas y proyectos	Año en que comenzó la planificación	Año en que compró el programa informático	Entrada en funcionamiento	Actualización o actualizaciones	IPSAS
OMPI	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Expedición, transporte y almacenamiento de suministros Gestión del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Módulo de recursos humanos y nómina mundial y presupuestación y gestión de los sueldos previstos para 2013 		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la actuación profesional a nivel institucional/ planificación de Hyperion en 2013 	2002	2003	2004	Actualización en 2007 a la versión 8.9. Actualización en abril de 2012 a la versión 9.1 (entrada en funcionamiento inminente).	2010
OMM	Oracle	Centro Internacional de Cálculo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proveedores Adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Administración del efectivo y tesorería Contabilidad financiera Presupuesto/gestión financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de organización Nómina de sueldos Presupuestación y control de puestos: gestión de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de viajes 	n.a.	2005	2005		Actualización de R11 a R12.1.3 en noviembre de 2011.	2010

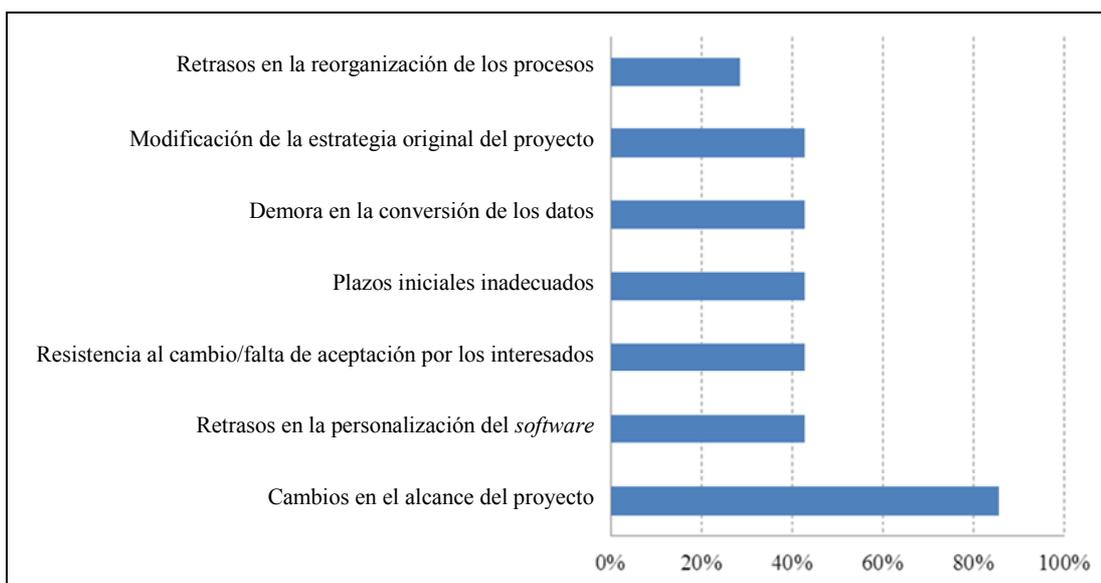
Anexo III

Principales razones por las que la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales rebasó el costo presupuestado y los plazos previstos en las organizaciones de las Naciones Unidas

a) Principales razones por las que la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales rebasó el costo presupuestado en las organizaciones de las Naciones Unidas



b) Principales razones por las que la aplicación de los sistemas de planificación de los recursos institucionales rebasó los plazos en las organizaciones de las Naciones Unidas



Anexo IV

Costos de ejecución y mantenimiento de los sistemas de planificación de los recursos institucionales

a) Costos de ejecución de los sistemas de planificación de los recursos institucionales comunicados por organizaciones de las Naciones Unidas (en dólares de los Estados Unidos)

<i>Organización</i>	<i>Costos en dólares EE.UU.</i>
FAO	86 200 000 ¹
OIEA	27 979 717* ²
OACI	7 100 000
OIT	40 000 000
OMI	3 650 937**
UIT	4 000 000 ³
Naciones Unidas	315 800 000
ONUSIDA ⁴	
PNUD	67 800 000
UNESCO	20 000 000
UNFPA ^{4 5}	8 900 000
ACNUR	73 000 000
UNICEF	47 000 000 ²
ONUDI	12 007 962* ²
UNOPS ⁴	
ONU-Mujeres ⁴	
UPU	1 299 735***
PMA	54 800 000 ²
OMS	59 600 000
OMPI	13 500 000***
OMM	1 515 608***
Total	796 453 959

* Moneda original: euro (tipo de cambio medio de las Naciones Unidas aplicado: 0,756733333).

** Moneda original: libra esterlina (tipo de cambio medio de las Naciones Unidas aplicado: 0,632).

*** Moneda original: franco suizo (tipo de cambio medio de las Naciones Unidas aplicado: 0,915071429).

¹ Incluidos todos los costos de aplicación de la planificación de los recursos institucionales: inicio de la aplicación (1998) – 28 millones de dólares; aplicación de módulos de sistemas de gestión de los recursos humanos (2007) – 19,7 millones de dólares; y aplicación del sistema mundial de gestión de recursos (2013) – 38,5 millones de dólares.

² Se trata de una estimación basada en el estudio de viabilidad llevado a cabo en 2006. Como el programa sigue ejecutándose, los costos no son finales.

³ Los gastos corresponden únicamente a la segunda aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales, no a la primera.

⁴ Organizaciones que comparten su planificación de los recursos institucionales con el PNUD o la OMS y sufragaron parte de los gastos de aplicación.

⁵ El UNFPA también incurrió en gastos de personalización.

b) Gastos periódicos anuales de mantenimiento de los sistemas de planificación de los recursos institucionales (en dólares de los Estados Unidos)

Organización	Gastos de mantenimiento de licencias	Gastos de hospedaje	Gastos de personal de apoyo	Gastos en consultores técnicos y expertos	Otros gastos periódicos de mantenimiento del sistema	Total general
FAO	749 000	383 000	2 625 000	0	49 000	3 806 500
OIEA ¹	335 061	1 453 914	1 309 946	1 810 307		4 909 228*
OACI			550 000			550 000
OMI	60 127 ²	204 114 ³	1 034 810 ⁴	130 142 ⁵		1 499 208**
ONUSIDA ⁶						
PNUD	2 794 027	4 497 460	6 284 006	1 772 976	2 000 000 ³	17 348 469
UNESCO	320 000	650 000	1 800 000	90 000	140 000	3 000 000
UNFPA ⁶	516 000	544 000	1 142 000	500 000	770 000	3 472 000
ACNUR	838 667	1 720 341	5 279 814	981 819		8 820 641
UNICEF	1 993 311	2 156 652				4 149 963
ONUDI	471 236	294 702				765 938*
UNOPS ⁶		2 500 000	450 000			2 950 000*
ONU-Mujeres ⁶						
PMA	1 382 321	2 634 195	1 160 120	1 500 000	585 000	7 261 636
OMS	800 000	2 500 000	2 500 000	2 100 000		7 900 000
OMM	157 700	412 800	772 500			1 343 000
Total	10 487 465	19 951 178	24 908 196	15 864 608	3 544 000	67 776 083

* Moneda original: euro (tipo de cambio medio de las Naciones Unidas aplicado: 0,756733333).

** Moneda original: libra esterlina (tipo de cambio medio de las Naciones Unidas aplicado: 0,632).

¹ Estos gastos comprenden una suma reservada para mejoras y cambios en el sistema que podrán efectuarse o no dependiendo de la disponibilidad de fondos.

² Incluidos los gastos en concepto de licencias y mantenimiento correspondientes a SAP y otros instrumentos accesorios utilizados con SAP.

³ Se trata de un costo amortizado anual durante un período de cuatro años que consta de los gastos en concepto de actualizaciones de SAP, equipo informático y licencias, transición a la externalización y los gastos de hospedaje. La unificación de todos los costos impide determinar con precisión el elemento de gastos correspondiente al hospedaje.

⁴ Incluidos los gastos de la deslocalización en concepto de apoyo al usuario, apoyo a la aplicación y mantenimiento de esta y los costos del equipo interno de apoyo a SAP.

⁵ Gasto medio anual correspondiente a las mejoras y el desarrollo del sistema de SAP.

⁶ Organizaciones que comparten la planificación de los recursos institucionales del PNUD o la OMS. La organización paga una tasa de mantenimiento recurrente.

Notas: La OACI indicó gastos anuales en concepto de licencias que debían incluirse en los gastos de mantenimiento, pero estos no figuran en el cuadro; la OMM indicó el sueldo del personal a costos estándar en francos suizos. Los gastos de personal que figuran en el cuadro son sueldos medios correspondientes a personal sin familiares a cargo. La OMS indicó que los gastos de mantenimiento que figuraban en el cuadro eran los "costos directos" de apoyo al sistema de planificación de los recursos institucionales. No incluyen los gastos conexos, como los del servicio de asistencia a los usuarios y el Centro Mundial de Servicios, cuyos servicios van más allá de la planificación de los recursos institucionales, ni el costo de los sistemas conexos e integrados, como los de gestión de registros. Tampoco incluyen los costos indirectos, como los correspondientes a horas de trabajo y capacitación institucional del personal directivo. Aunque incluyen un elemento de gastos de perfeccionamiento del sistema, no incluyen importantes labores de proyectos (la OMS está ejecutando actualmente un proyecto de actualización). Los gastos de mantenimiento de licencias abarcan todas las licencias de Oracle más todos los instrumentos vinculados con la planificación de los recursos institucionales. Los gastos anuales de hospedaje son los costos directos correspondientes al hospedaje externo del sistema de planificación de los recursos institucionales. No incluyen los gastos comunes, como los de las infraestructuras comunes. Los gastos anuales de personal de apoyo son los costos directos de los funcionarios que se ocupan del apoyo a la planificación de los recursos institucionales. No incluyen los correspondientes al personal que trabaja en el servicio de asistencia a los usuarios ni en el Centro Mundial de Servicios. Tampoco incluyen los costos indirectos de la capacitación institucional y del personal.

Anexo V

Principales constataciones de los grupos de debate de los usuarios que se reunieron durante el examen

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Preguntas 1 y 2. ¿En qué medida ha mejorado la planificación de los recursos institucionales su acceso puntual a información y datos precisos? ¿En qué medida se ha visto su labor mejorada o facilitada por la planificación de los recursos institucionales?		
Mejora del acceso a datos e información	El sistema facilita la consolidación de datos y su comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de la planificación de los recursos institucionales, la organización empleaba sistemas distintos en la sede y en las oficinas en los países. Era difícil obtener datos. Ahora, por lo menos, todos los datos están en un mismo lugar. • Con el antiguo sistema era una pesadilla generar informes. La planificación de los recursos institucionales facilitó en gran medida la presentación de informes.
	El sistema permite acceder a la información de forma oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Antes los datos se actualizaban una vez al mes. Ahora se puede consultar de inmediato la información actualizada.
	Las mejoras en el acceso a los datos y la información han contribuido a mejorar la adopción de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de los recursos institucionales ha mejorado la información sobre las existencias y los almacenes. Antes se desconocía lo que sucedía sobre el terreno por lo que se refiere a las compras, pues en cada país se empleaba un sistema independiente. Ahora es más fácil obtener una visión de conjunto. • Gracias a la información disponible al instante en línea, incluso es posible realizar previsiones presupuestarias. • El sistema pone a disposición del personal directivo indicadores del desempeño, y se sabe en qué se sustentan los datos. • Antes de la planificación de los recursos institucionales las oficinas en los países no disponían de un sistema integrado. Los directores de los proyectos gozan ahora de mayor autonomía si están debidamente capacitados.
	Gracias a las mejoras en el acceso a los datos y la información ha aumentado la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema mejoró las operaciones de gestión de la cadena de suministros. • Los pagos se efectúan con mayor puntualidad. • Los viajes han mejorado. • La consolidación de los datos en un solo sistema ahorra tiempo.
	La integración de los datos y la información facilita la descentralización de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema permitió descentralizar las funciones de recursos humanos. • Con un único sistema integrado se pueden consultar los datos a escala mundial aunque la organización esté descentralizada.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Cuestiones relativas a la presentación de informes y la búsqueda de información	La presentación de informes sigue siendo deficiente	<ul style="list-style-type: none"> • La presentación de informes es muy limitada. Los usuarios se ven obligados a descargar datos brutos y elaborar informes manualmente.
	Los informes son difíciles de entender	<ul style="list-style-type: none"> • En el marco de la planificación de los recursos institucionales no se pueden encontrar informes en los que se describa la información presentada. Es preciso consultar la descripción de los códigos adjunta.
	Los informes y los resultados de las búsquedas son inexactos porque los datos presentes en el sistema son inexactos o están incompletos	<ul style="list-style-type: none"> • En lo que respecta a los recursos humanos, las categorías de determinados tipos de contrato no figuran en el sistema. A raíz de ello, se obtienen datos incoherentes al efectuar búsquedas. Si se genera un informe sobre recursos humanos, hay que exportarlo a Excel y dedicar dos horas a acondicionarlo manualmente. • En los resultados de las búsquedas sobre contribuciones de donantes solo aparece un 55% de las contribuciones, pues los datos no están actualizados. Debe emplearse Excel en paralelo, pues los datos incluidos en el sistema no son exactos. • No se ha convenido una nomenclatura normalizada, con lo cual son incompletos los resultados de las búsquedas.
	La preparación de informes plantea problemas, pues no se sabe generarlos mediante el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes no coinciden, pues en cada uno de ellos la información se define de maneras diversas. • No se sabe generar informes; se compilan informes correspondientes a períodos distintos. • Cada persona elabora su propio informe con cifras distintas. Algunas hacen uso de búsquedas del año pasado para obtener información sobre el año en curso.
	La preparación de informes y la búsqueda de información plantean problemas, pues el sistema se ha personalizado excesivamente	<ul style="list-style-type: none"> • El módulo de recursos humanos se ha personalizado a tal punto que no puede hacer uso de las funciones de análisis de la planificación de los recursos institucionales. Se debe recurrir a análisis de terceros. • La planificación de los recursos institucionales cuenta con unos 3.000 informes generados por búsquedas, pero la mitad de ellos no son pertinentes. La sede efectúa todos los años nuevas búsquedas en lugar de crear búsquedas normalizadas que puedan usarse un año tras otro. Como consecuencia de ello, muchas búsquedas quedan obsoletas. Hace falta mucho tiempo para probarlas todas.
	La consolidación de los datos plantea problemas derivados de la integración de los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • La interfaz entre la planificación de los recursos institucionales y el sistema de presupuestación heredado es defectuosa, pues los sistemas no hablan el mismo idioma. El sistema heredado aporta el módulo para registrar los datos, que a continuación se exportan e importan al módulo de presupuestación de planificación de los recursos institucionales, pero ni el uno ni el otro pueden generar un informe completo. Es imposible imprimir un informe completo del presupuesto total o los gastos totales por objetivo.
	El sistema no facilita la adopción de decisiones a causa de la inexactitud de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Si los datos del sistema no se actualizan, la función de previsión de la corriente de efectivo queda inutilizada.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Pregunta 3. ¿En qué medida es fácil utilizar el sistema y navegar por él?		
Facilidad de uso del sistema	El sistema no es fácil de usar y la navegación no es intuitiva	<ul style="list-style-type: none"> • La navegación por el sistema es complicada. No siempre se dispone en el navegador de la opción de retroceder. • Puede que hagan falta seis clics para llegar a la pantalla donde se supone que uno debe trabajar. • Son necesarias cuatro horas de capacitación para aprender a usar las funciones de autoservicio del sistema. • Deberían destinarse más recursos a simplificar el uso del sistema.
	Los usuarios del sistema deben practicar a diario para no olvidarse de su funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios necesitan capacitación y práctica. Si no se practica a diario se olvida todo.
	Es difícil detectar y corregir los errores del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Si se guarda una orden de compra en una moneda incorrecta es difícil modificarla. Hay que borrar y volver a expedir la orden de compra en su totalidad. El sistema no permite retroceder un paso para corregir una equivocación. • No se pueden detectar debidamente las equivocaciones hasta que se generan los informes. • Si no se tiene permiso para corregir, toda modificación obliga a deshacer todo lo hecho hasta el paso que debe modificarse.
	La facilidad de uso del sistema está supeditada a las destrezas y la capacitación de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se precisa capacitación para poder usar el sistema. • Si se conocen los atajos, el sistema es mucho más fácil de usar, pero para ello hay que estar capacitado. • El paradigma de satisfacción del usuario depende de la capacidad respectiva de cada uno.
	El idioma del sistema puede plantear problemas a quienes no hablan inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que el sistema y el material de capacitación solo estén en inglés puede resultar problemático.
	Se incorporaron algunas adaptaciones para facilitar el uso del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • El módulo de recursos humanos exige algunas adaptaciones en función de las normas y reglamentos de las Naciones Unidas. • Se eliminaron algunos hipervínculos para simplificar la navegación. Puede que al día de hoy no sea necesario, en vista de la curva de aprendizaje de los usuarios.
	Algunas adaptaciones dificultaron el uso del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • La organización segmentó el presupuesto en exceso. Con ello se generó una cantidad de datos enorme, lo cual plantea problemas en el sistema en los momentos de mayor demanda. • Los informes contienen demasiado material descriptivo. La planificación de un proyecto es tan ingente que nadie tiene paciencia para rellenar todos los datos. • Muchos aspectos del sistema que plantean dificultades a los usuarios son producto de adaptaciones.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Accesibilidad del sistema	El sistema es muy lento y lleva mucho tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es lento en la sede y sobre el terreno, aunque sobre el terreno es todavía más lento. La lentitud del sistema se debe también a su programación. La velocidad baja cuando todas las oficinas hacen uso del sistema simultáneamente. En el Chad y Côte d'Ivoire hubo que esperar entre 20 y 30 minutos para generar un informe, y a veces ni siquiera fue posible generarlo. • La lentitud del sistema impide utilizarlo para la licitación electrónica. • Si no se pulsa en la instrucción de pausa o si se corta la corriente, se pierde todo. El sistema no guarda automáticamente la labor realizada. • Cuando el sistema se desconecta o se cuelga hay que volver a empezar el flujo de trabajo desde el principio.
	El sistema no puede emplearse en todos los navegadores	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema solo es compatible con Internet Explorer (IE).
Pregunta 4 ¿En qué medida son suficientes la capacitación y el apoyo a los usuarios de que se dispone?		
Capacitación impartida en aulas	La capacitación en planificación de los recursos institucionales es limitada por la falta de tiempo o de fondos	<ul style="list-style-type: none"> • A causa de los exiguos plazos previstos para la entrada en funcionamiento del sistema, las pruebas por usuarios y la capacitación de estos tuvieron que condensarse en gran medida. • El sistema se implantó con premuras, por lo que la capacitación fue demasiado precipitada. En tres días hubo que cubrir en su totalidad el sistema, que solo se volvió a repasar en líneas generales al cabo de unos días. • Cuando el sistema se puso en marcha, funcionarios de las oficinas regionales se desplazaron a la sede con fines de formación de instructores. Sin embargo, no se impartió capacitación en todas las oficinas en los países, por ejemplo en la de Kenya. • La dependencia de apoyo presta apoyo a los usuarios y, en teoría, se encarga también de su capacitación, pero los problemas de financiación solo le permiten distribuir material de aprendizaje electrónico (instrumentos de productividad de los usuarios). • En la sede se imparten cursos de capacitación, pero incumbe a cada oficina en el país reunir dinero para la capacitación. Aun cuando un usuario desea recibir capacitación, la oficina en el país puede denegar su solicitud. • Al no haber tiempo para capacitar al personal nuevo, cuando llegan los nuevos se contrata a un consultor para que los capacite, pero no todas las oficinas en los países pueden pagar servicios de capacitación.
	Quienes asisten a los cursos no siempre son los más indicados	<ul style="list-style-type: none"> • El personal directivo debe usar ahora la planificación de los recursos institucionales mucho más que los sistemas heredados, pero no se inscribe en los cursos ofrecidos, sino que envía a personal de Servicios Generales para que se ocupe de asuntos de su incumbencia. El personal de Servicios Generales asiste también en nombre de personal del Cuadro Orgánico. Es preciso que cambie esta mentalidad.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
	La falta de capacitación permanente plantea problemas cuando se incorpora a la organización personal nuevo o cuando el personal rota	<ul style="list-style-type: none"> • La llegada de personal nuevo plantea problemas en el ámbito de la capacitación. • Como los compañeros capacitan a los recién llegados, las rotaciones de personal pueden plantear problemas. • Se plantea la necesidad de una capacitación continua. Cuando se marcha el personal, algunas oficinas en los países se quedan con funcionarios que desconocen los fundamentos del sistema.
	La falta de capacitación de los usuarios eleva los riesgos de error en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Debe capacitarse a los nuevos funcionarios antes de que accedan al sistema, pues es más probable que los nuevos cometan errores. • Solo se puede practicar con lo que figura en la guía electrónica, que es limitado. En el módulo de capacitación no se puede practicar debidamente para no cometer errores, con lo cual son mayores los riesgos de equivocarse en el sistema de planificación de los recursos institucionales.
	Debería ser obligatoria la capacitación en conocimiento de los procesos operativos antes de proceder a la capacitación en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Lo ideal sería empaparse primero de los procesos operativos y, después, constatar la manera en que estos se encarnan en la planificación de los recursos institucionales.
	Hace falta capacitación práctica adaptada a las distintas necesidades operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades de cada sección son distintas. Algunos elementos, como los informes, deberían ser objeto de mayor capacitación. • Hace falta capacitación específica dirigida al personal de recursos humanos. • En lo que respecta a las finanzas, se imparte cierta capacitación sobre la manera de hacer búsquedas.
Aprendizaje electrónico	No basta con el aprendizaje electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Con el aprendizaje electrónico se espera que uno aprenda por cuenta propia, pero en fases avanzadas es necesario más apoyo técnico.
	Cuando el ancho de banda es escaso puede resultar difícil acceder al material para el aprendizaje electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil hacer uso de los instrumentos de productividad de los usuarios, cuyo acceso puede resultar difícil cuando la conexión a Internet es lenta.
	Puede que los funcionarios carezcan de tiempo o iniciativa para examinar el material de aprendizaje electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Pulsando en "Ayuda" se puede acceder a una lista de 500 instrumentos de productividad de los usuarios, pero los funcionarios no tienen tiempo para examinarlos todos. • La organización trató de elaborar guías sobre cuestiones comunes, pero el personal no las consulta. • Ya están disponibles muchos módulos de capacitación, pero el personal debe tomar la iniciativa para consultarlos.
	Debe actualizarse el material de aprendizaje electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • El material de aprendizaje electrónico no está debidamente actualizado.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Comunicación	Debe mejorarse la comunicación con los usuarios sobre los cambios incorporados en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Escasea la comunicación entre la sede y las instancias sobre el terreno. La sede cambia los códigos correspondientes a los años de las búsquedas, pero no informa a las instancias sobre el terreno. En la pantalla deberían aparecer anuncios instantáneos automáticos para notificar a los usuarios los cambios incorporados en el sistema.
	Algunos intentos de mejorar la comunicación se vieron obstaculizados por la falta de iniciativa del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas personas no leen las comunicaciones sobre los cambios incorporados. • En el pasado se intentó organizar en la intranet un grupo de debate para que los usuarios pudieran intercambiar impresiones, pero su uso fue muy limitado. En ocasiones se organizaron plataformas de examen de los problemas encontrados.
Apoyo a los usuarios	Recibir apoyo del servicio de asistencia para resolver un problema lleva mucho tiempo, y en ocasiones nunca se recibe respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Se recurre al servicio mundial de asistencia para resolver los problemas, pero la solución puede llevar entre 3 y 4 días. Sería mucho más práctico documentar los problemas. • Cuando no se puede resolver un problema se puede enviar una notificación a un experto local que, en caso de no poder resolverlo, remite la cuestión a otro nivel. El proceso lleva tiempo. • La notificación electrónica permite el seguimiento del problema, pero retrasa su resolución. • Si se usa el servicio de asistencia no se recibe respuesta, excepto un acuse automático de recibo de la notificación. Dependemos de nuestro propio sistema de información de gestión.
	La notificación mejoró la comunicación con los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema permite a los usuarios presentar notificaciones y darles seguimiento. Mejoró las comunicaciones entre los usuarios y la dependencia de apoyo.
Pregunta 5. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta los comentarios de los usuarios en las fases de diseño e implementación del proyecto de planificación de los recursos institucionales y en las fases posteriores?		
Comentarios	En la fase de diseño se tuvieron en cuenta los comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • En la fase de diseño estuvieron representados los usuarios de cada esfera operativa.
	En la fase de implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales se tuvieron en cuenta los comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales se tuvieron en cuenta los comentarios de los usuarios. En cada departamento había una persona dedicada al proyecto al 100%.
	Debe darse prioridad a los comentarios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Al no estar claro qué cabe esperar de la planificación de los recursos institucionales, no es fácil recabar comentarios. Así pues, lo fundamental es la manera de darles prioridad. • Al principio de la implementación, el equipo encargado de ello incorporó al sistema todo lo que los usuarios deseaban, lo cual resultó demasiado complicado. Actualmente procuran simplificarlo y facilitar su uso.
	Los comentarios no fueron objeto de seguimiento en la fase posterior a la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Los comentarios de los usuarios no se tuvieron en cuenta en la fase posterior a la implementación. • Las instancias sobre el terreno no hablaron con la sede de los problemas que les planteaba el sistema.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
Pregunta 6 ¿En qué medida han mejorado el sistema la gobernanza y los controles internos de su organización?		
Mejora de los controles internos	El sistema mejoró los controles presupuestarios y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de los recursos institucionales incorpora controles internos, como los referentes al presupuesto y a la disponibilidad de fondos suficientes. • El sistema permite a los usuarios consultar en directo los ingresos, el presupuesto y los gastos.
	Los controles internos se mejoran mediante la gestión de los perfiles de los usuarios y de las funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Si se necesitan autorizaciones que no se corresponden con la descripción estándar del puesto propio, hay que dirigir una solicitud por separado y justificar la necesidad de esas autorizaciones. • Si se desea cancelar un flujo de trabajo deben cancelarse las sucesivas etapas, en las que han intervenido personas distintas. • Las transacciones no pueden concluirse sobre el terreno, pero sí iniciarse. Es obligatorio terminarlas en la sede. • Se implantó la delegación de atribuciones para que una persona solo pudiera acceder a información pertinente a su dependencia operativa. • El nombre de la persona que incorporó los datos en el sistema se genera automáticamente cuando el usuario se conecta. El sistema guarda el historial de los cambios incorporados por los usuarios. • Los usuarios solo tienen acceso a las búsquedas que necesitan.
	Sin embargo, el sistema reduce la flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es menos flexible; por ejemplo, una persona no puede recibir un pago si el sistema dice que no hay dinero asignado a ella. El sistema mantiene las limitaciones impuestas por los donantes. Por ejemplo, no puede hacerse uso de las contribuciones cuya validez ha expirado.
Problemas relativos a la gobernanza y los controles internos	La resistencia al cambio repercutió en la mejora de la gobernanza y los controles	<ul style="list-style-type: none"> • En muchas oficinas, incluida la sede, se establecieron flujos de trabajo en papel a la vez que otros de carácter electrónico, pese a que al implantarse el sistema se habían eliminado los flujos de trabajo en papel innecesarios. El personal directivo delega su autoridad de aprobación electrónica en auxiliares administrativos o les facilitan su contraseña. En el marco de la planificación de los recursos institucionales pueden aprobarse cosas que no se han examinado detenidamente. • El sistema de planificación de los recursos institucionales no dispone de un control adecuado de la gestión de las licencias, pues en ocasiones el personal directivo deja abiertas las solicitudes de licencia.
	Algunos procesos carecen de controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • Distintas localidades pueden conectarse y cambiar los nombres de los compradores que figuran en las órdenes de compra. Se puede cambiar el nombre del proveedor en relación con un pago ya efectuado. A medida que el personal aprende a usar el sistema, aprende trucos nuevos. El sistema debe ser objeto de auditorías periódicas. • Al incorporarse un nuevo proveedor debe cotejarse su nombre en una lista en papel de terroristas, lo cual aumenta las probabilidades de cometer errores. Sería mejor que la lista figurara en el sistema. • Los módulos de recursos humanos necesitan más controles. Puede realizarse de principio a fin una acción sin que nadie la verifique, con lo cual es considerable el potencial de fraude, ya que incluso puede pagarse a una persona.

Tema	Cuestiones planteadas repetidamente por los usuarios	Ejemplos presentados durante los debates
	En algunos casos puede que el control sea excesivo	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a los recursos humanos, el personal nacional no puede ver la información sobre el personal internacional, aunque en las oficinas en los países el jefe de la oficina es un funcionario de contratación nacional.
Pregunta 7. A grandes rasgos, ¿en qué medida atiende el sistema sus necesidades, y qué cambios recomendaría para mejorarlo?		
Cambios necesarios para mejorar el sistema	Deben resolverse los problemas ya determinados	<ul style="list-style-type: none"> • Los expertos locales de cada región comunican a la sede los problemas comunes. • Ya se dispone de una lista de los cambios necesarios, como por ejemplo en relación con el seguimiento de los envíos, pero estos cambios nunca se han incorporado. • La sede dispone de información más que suficiente sobre los problemas planteados por el sistema. Debería examinar esa información y actuar para mejorar el sistema.
	El sistema debe adaptarse en función de las necesidades cambiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades han cambiado con el paso del tiempo. • Deben volver a examinarse los procesos y políticas institucionales. Si el sistema debe dar cabida a las actuales políticas de recursos humanos, se volverán a plantear las mismas cuestiones de adaptación.
	Debe mejorarse la facilidad de uso del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo que se refiere a los recursos humanos, son necesarias más adaptaciones para que el sistema sea más consonante con las normas y reglamentos de la organización, a no ser que tales normas y reglamentos se modifiquen a la luz del sistema. • Todavía no se han resuelto los problemas relacionados con la facilidad de uso.
	Mejora de los controles financieros y la rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en el sistema deben fortalecer la rendición de cuentas.

Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2012/8

	Efectos previstos	Naciones Unidas, fondos y programas													Organismos especializados y OIEA															
		JJE	Naciones Unidas*	UNCTAD	UNODC	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	OOPS	PNUI	UNFPA	UNICEF	PMA	ONU-Mujeres	UNOPS	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	ONUSIDA	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	OIEA	
Informe	Para adopción de medidas	<input checked="" type="checkbox"/>																												
	Para información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
Recomendación 1	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recomendación 2	e		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
Recomendación 3	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recomendación 4	g	E																												

Leyenda: **L:** Recomendación de que adopte una decisión el órgano legislativo.
E: Recomendación de que adopte medidas el jefe ejecutivo.
: La recomendación no exige que la organización adopte medida alguna.

Efecto deseado: **a:** mejor rendición de cuentas; **b:** difusión de mejores prácticas; **c:** aumento de la coordinación y la cooperación; **d:** mejora de los mecanismos de control y cumplimiento; **e:** aumento de la eficacia; **f:** logro de ahorros financieros significativos; **g:** aumento de la eficiencia; **o:** otros.

* Abarca todas las entidades enumeradas en ST/SGB/2002/11 excepto el ACNUR, ONU-Hábitat, el OOPS, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC.