



Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Distr. general
3 de julio de 2023

Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2023

Nueva York, 28 a 31 de agosto de 2023

Tema 6 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el bienio 2024-2025

Resumen

La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) ha ajustado su presupuesto para el bienio 2024-2025 al enfoque armonizado adoptado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) conforme a la decisión 2020/12, en la que la Junta Ejecutiva aprobó enfoques armonizados para la clasificación de costos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación de los presupuestos. Se presentan los recursos para cada grupo funcional junto con los objetivos de contribución y gestión.

Las estimaciones presupuestarias para el bienio 2024-2025 se basan en el plan estratégico revisado de la UNOPS para 2022-2025. El presupuesto respalda las aspiraciones estratégicas expresadas en sus tres objetivos de contribución acompañados de cuatro objetivos de gestión, que apuntalan las aspiraciones de la Oficina en materia de gestión en las cuatro perspectivas de su cuadro de mando integral: cultura de personas, confianza de los asociados, excelencia en los procesos y administración financiera.

Las estimaciones presupuestarias propuestas para 2024-2025 ascienden a 325 millones de dólares y suponen un crecimiento real de 65,2 millones de dólares en los recursos de gestión con respecto a las cifras reales y las previsiones del bienio anterior, lo que permite dotar de recursos a las funciones que se han ajustado a las directrices sobre clasificación de costos para todo el sistema de las Naciones Unidas, funciones que son necesarias para que la UNOPS siga en condiciones de cumplir sus propósitos y aplicar las decisiones y recomendaciones de los órganos rectores y de supervisión. De conformidad con los principios del Grupo de Innovaciones



Institucionales, la recuperación de costos se modificará para atender las necesidades de recursos de gestión y, al mismo tiempo, mantendrá el nivel mínimo de reserva operacional aprobado por la Junta. La estimación subyacente de 5.900 millones de dólares en gastos de proyectos garantiza el suficiente nivel de ingresos para cumplir las previsiones presupuestarias.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota de las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para 2024-2025 y sus anexos, y aprobar la meta de ingresos netos de valor cero para el bienio; b) respaldar el enfoque adoptado para fijar las tasas de recuperación de costos indirectos en función de las necesidades de ingresos; c) hacer suyo el objetivo bienal de la UNOPS con respecto a sus resultados de gestión y la asignación de recursos para apoyar sus objetivos de contribución y gestión; d) tomar nota de la composición estimada del activo neto conforme a las decisiones 2022/13, 2021/21 y 2023/4, incluida la liberación de los fondos comprometidos de Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación a la reserva operacional; y e) decidir que todo excedente de reservas operacionales al final del período del plan estratégico se abone a los asociados.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Objetivos de la UNOPS para 2024-2025	3
A. Modelo operacional	3
B. Marco de resultados ampliado	5
C. Objetivos de contribución	7
II. Contexto financiero	9
A. Modelo operacional de recuperación total de costos de la UNOPS	9
B. Las previsiones indican que los ingresos se estabilizan y los costos aumentan	10
C. Las estimaciones para 2024-2025 requieren que se modifiquen los honorarios de gestión	11
III. Resultados para 2024-2025	13
A. Resultados de gestión para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS	13
B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados	17
IV. Estimaciones presupuestarias para 2024-2025	22
A. Aumento de los recursos de gestión para financiar las necesidades institucionales	23
B. Inversiones para respaldar los Objetivos y la digitalización	23
C. Personal al servicio de la misión	24
D. Reserva operacional de protección contra los riesgos	25
 Figuras	
Figura 1. Estructura global de la UNOPS	7
Figura 2. Evolución de los ingresos	12
 Cuadros	
Cuadro 1. Objetivos, factores impulsores y recursos para los resultados institucionales, por grupo funcional	18
Cuadro 2. Puestos de personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación	25
Cuadro 3. Plan de recursos	26
Cuadro 4. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto	26
 Anexos (pueden consultarse en la página web de la UNOPS)	
Anexo I. Marco de resultados ampliado de la UNOPS para 2024-2025, por grupo funcional y recursos	
Anexo II. Algoritmo para fijar los honorarios de gestión correspondientes al bienio 2024-2025	
Anexo III. Fomento de los enfoques de ejecución sostenible y presentación de información al respecto	
Anexo IV. Funciones globales de la UNOPS	
Anexo V. Comparación entre el presupuesto inicial y el definitivo para el bienio 2020-2021	

I. Objetivos de la UNOPS para 2024-2025

A. Modelo operacional

1. La UNOPS es una organización de las Naciones Unidas establecida por la Asamblea General¹. Desde 1994, su función de ejecución viene determinada por las resoluciones y decisiones de los Estados Miembros². La Asamblea General ha reafirmado la función que cumple la UNOPS como recurso central del sistema de las Naciones Unidas para la gestión de las adquisiciones y los contratos, así como para las obras públicas y el desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad³.
2. La Asamblea reconoció el potencial de aportar valor añadido mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces en función del costo a los asociados en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios compartidos⁴.
3. La propuesta de valor de la UNOPS reside en su aptitud para responder a los problemas de los asociados y apoyarles ampliando su capacidad de ejecución. Ofrece servicios de proyectos con una buena relación costo-eficacia gracias a sus conocimientos técnicos sobre infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos. Asimismo, genera ventajas de colaboración para los asociados del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él, incluso en los contextos operacionales más difíciles.
4. Su capacidad para crear valor en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible depende de tres elementos que se refuerzan mutuamente: la madurez de las normas de los servicios funcionales y los conocimientos sustantivos, y los asociados con y para quienes amplía la capacidad de ejecución.
5. Es en la intersección de las tres dimensiones —asociados, servicios y conocimientos sustantivos— donde la UNOPS define cada una de las ofertas específicas, que incluyen enfoques, normas aplicables, colaboraciones de referencia y parámetros de personal.

Asociados

6. Todos los logros de la UNOPS son fruto de sus alianzas. Algunos de sus muchos asociados son nuevos, mientras que otros llevan años trabajando con la Oficina. Tienen necesidades y expectativas distintas. No obstante, los asociados que trabajan para afrontar problemas similares suelen tener necesidades parecidas. La UNOPS desarrolla su propia capacidad adquiriendo experiencias y transfiriendo conocimientos de una alianza o situación a otra.
7. Su modelo operacional se basa en el desempeño y en la recuperación total de costos. En última instancia, tanto el enfoque como el efecto de sus actividades vienen determinados por sus asociados. Al mismo tiempo, la UNOPS decide en qué trabajará y en qué no, basándose en las normas no negociables de las Naciones Unidas en materia de ética y seguridad, y teniendo en cuenta la capacidad de que dispone para realizar contribuciones significativas.

¹ Resolución 65/176

² Resoluciones 48/162 y 65/176 y decisión 48/501 de la Asamblea General; y decisiones de la Junta: 94/12, 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2016/19, 2017/26, 2019/12, 2020/20, 2021/20, 2022/24 y 2023/4.

³ Resolución 65/176

⁴ *Ibid.*

Servicios funcionales

8. Los servicios para proyectos de la UNOPS son flexibles y modulares y abarcan, desde el punto de vista funcional, la infraestructura, las adquisiciones y la gestión de proyectos, en particular la gestión de recursos humanos y financieros. Las colaboraciones suelen combinar dos o más líneas de servicios, por ejemplo cuando facilitan la ejecución de programas y prestan servicios de secretaría.

9. La UNOPS amplía la capacidad de ejecución de los asociados de dos formas que se refuerzan mutuamente: a) conocimientos técnicos para el desarrollo de capacidades en los ámbitos ligados a su mandato; y b) capacidad para apoyar y gestionar la ejecución que realizan los asociados. La Oficina responde a través de tres modelos de servicio: asesoramiento técnico, soluciones integradas y servicios de apoyo, incluidos los servicios globales compartidos que no dependen de la ubicación.

Enfoque sustantivo

10. La UNOPS es un recurso que potencia la capacidad de ejecución con respecto a todos los Objetivos. Sus asociados demuestran la gran demanda que existe de su capacidad de respuesta ante los problemas sanitarios. El contexto mundial exige respuestas adecuadas ante la emergencia climática, como objetivo principal y preocupación transversal. La UNOPS se ha comprometido a reforzar sus enfoques de ejecución sostenible, entre otras cosas, mediante la integración de salvaguardias sociales y ambientales.

11. Al igual que su presencia en los países, el enfoque sustantivo de la labor de la UNOPS viene determinado en último término por la demanda de los asociados, ya se trate de servicios a) adaptados a un contexto operacional específico, b) sujetos a las normas de un sector de desarrollo concreto, o c) con efecto para uno o varios de los Objetivos.

12. La prestación de servicios se basa en que los costos indirectos derivados de tales servicios se recuperen íntegra y adecuadamente mediante un sistema de pago por servicio prestado. La UNOPS puede asumir responsabilidades como “entidad principal” y como “agente”; en el primer caso asume un riesgo mayor que suele afectar a la cuantía de los costos indirectos que deberán recuperarse.

B. Marco de resultados ampliado

13. El plan estratégico revisado para el período 2022-2025 establece un marco de resultados ampliado que incluye prioridades estratégicas centradas en la repercusión, las contribuciones y los resultados de gestión, lo que permite gestionar el desempeño en un entorno operacional dinámico y adaptado a la demanda.

14. Las aspiraciones de lograr resultados se centran en lo siguiente: a) Objetivos específicos, b) las personas más vulnerables y c) los países con presencia de la UNOPS. El desempeño se analizará mediante evaluaciones temáticas específicas, exámenes de la cartera e informes nacionales, todo ello reforzado con una mayor capacidad para implantar de forma sistemática el plan estratégico.

15. Tres objetivos de contribución proporcionan un enfoque operacional y refuerzan las aspiraciones de lograr resultados. Con estos objetivos se confirma el triple compromiso de la UNOPS: a) capacitar a los asociados, b) ayudar a las personas necesitadas y c) apoyar a los países. Cada objetivo de contribución se refuerza mediante los indicadores de tres factores impulsores.

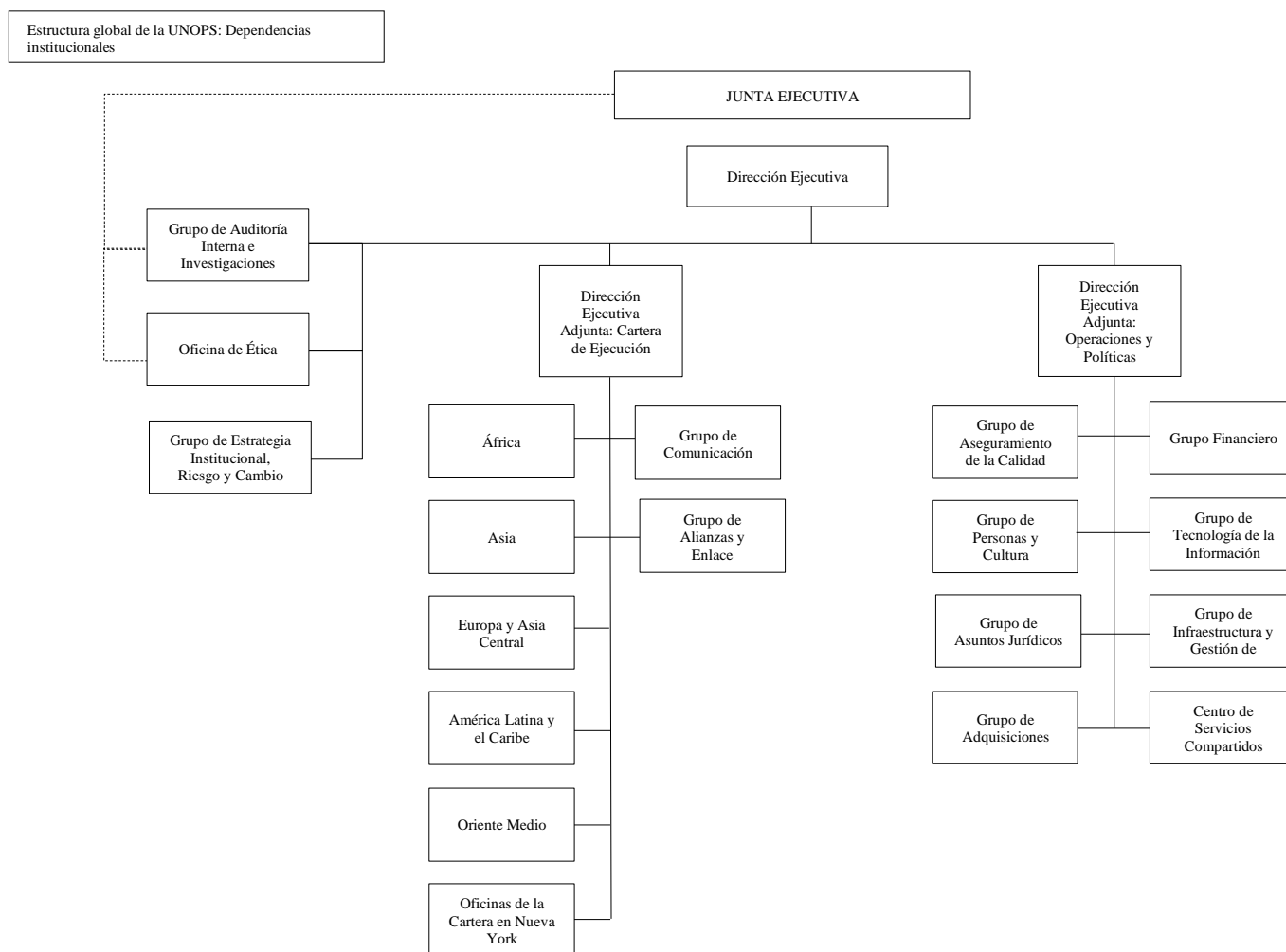
16. La teoría del cambio consiste en que cuanto mayor sea el empeño de la UNOPS en dirigir deliberadamente sus acciones a lograr resultados, y en diseñarlas en función de las normas de calidad, más probabilidades tendrá de que sus contribuciones sean eficaces.

17. Para poder centrarse en alcanzar los objetivos de contribución, se han establecido cuatro objetivos de gestión: a) la cultura de personas; b) la confianza de los asociados; c) la excelencia en los procesos; y d) la administración financiera. Cada objetivo se refuerza mediante los indicadores de tres factores impulsores.

18. La naturaleza interdependiente de los objetivos de contribución y gestión se reflejan en los dos pilares de la estructura orgánica. A lo largo del bienio, la UNOPS consolidará la capacidad de su entorno propicio a nivel institucional aplicando nuevas medidas como respuesta a los exámenes realizados por terceros. Esto abarcará cuatro ámbitos de mejora estratégica:

- a) Reforzar las estructuras y capacidades de gestión;
- b) Restablecer la confianza y la cultura institucional;
- c) Poner en marcha un programa de transformación digital; y
- d) Aplicar procedimientos transparentes de recuperación de costos para obtener ingresos netos de valor cero.

Figura 1
Estructura global de la UNOPS



C. Objetivos de contribución

Capacitar a los asociados

19. La UNOPS quiere *capacitar a sus asociados* prestándoles unos servicios para proyectos que sean eficaces en función del costo.

Responder al enfoque de los asociados.

20. Los asociados de la UNOPS trabajan en los ámbitos de la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz. Su enfoque sustantivo abarca la mayoría de los sectores del desarrollo y los Objetivos. Puede ampliar la capacidad de ejecución con vistas a alcanzar todos los Objetivos y responde basándose en las capacidades que ha adquirido con la experiencia y ha desarrollado anticipándose a las necesidades y la demanda.

21. Los asociados y la dirección de la UNOPS prevén una futura demanda de servicios que apoyen soluciones en las esferas de la salud y el cambio climático, incluidas las energías renovables. Además de aprovechar su capacidad en esos ámbitos, la UNOPS ampliará su capacidad de respuesta en los contextos

operacionales más difíciles, en particular la respuesta humanitaria de los asociados ante emergencias complejas. Basándose en su experiencia, aplicará ingeniería inversa a los servicios de apoyo y las soluciones integradas rentables que amplían la capacidad de los asociados para beneficiar a las personas y los países.

Centrarse en las necesidades de los asociados y en los Objetivos globales.

22. La UNOPS acordará con sus asociados los Objetivos a los que se propone contribuir, directa o indirectamente, entre otras cosas definiendo la teoría del cambio prevista. Esto ayudará a generar conocimientos y, con el apoyo de los sistemas digitales, permitirá responder a los asociados con rapidez y de forma cualitativa mediante objetivos en los que la organización tenga experiencia.

23. La UNOPS alentará a los asociados a que incluyan la evaluación en el alcance de los proyectos que ejecuta en su nombre y a que tengan en cuenta las contribuciones de la Oficina en sus evaluaciones. Actuará de forma más sistemática a la hora de aprovecharlas para extraer enseñanzas, en particular mediante evaluaciones temáticas. Asimismo, creará instrumentos y procedimientos digitales que muestren sus intervenciones para comprenderlas y aprender de ellas.

Permitir un suministro sostenible.

24. Para que el suministro sea sostenible, la UNOPS desarrollará la capacidad de los proveedores en las cadenas de suministro locales. Esta capacitación se centrará en los derechos humanos, los derechos laborales, la conducta ética, la prevención de la explotación y los abusos sexuales, y la responsabilidad ambiental. Irá dirigida específicamente a desarrollar la capacidad de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, y las empresas propiedad de mujeres y jóvenes.

Ayudar a las personas necesitadas

25. La UNOPS quiere *ayudar a las personas necesitadas* mediante una ejecución sostenible.

Responder mediante enfoques de ejecución sostenibles.

26. La UNOPS aplica enfoques sostenibles para integrar las preocupaciones transversales de carácter económico, social y ambiental basándose en el contexto y la naturaleza de las actividades que realiza. Los Objetivos 5, 8, 10 y 13 son consideraciones fundamentales para una ejecución sostenible. En respuesta al Objetivo 12, la Oficina aprovechará los esfuerzos para lograr un efecto económico, social y ambiental a través de adquisiciones sostenibles.

27. La UNOPS quiere asegurarse de que las salvaguardias sociales y ambientales se incorporen a las nuevas colaboraciones. Mantendrá su marco con indicadores para supervisar la aplicación sostenible e informar al respecto y también introducirá ajustes basándose en la experiencia adquirida.

Centrarse en la integración de la perspectiva de género y la inclusión.

28. La UNOPS mantiene su compromiso con los derechos humanos para todas las personas e incorpora la perspectiva de género, la inclusión y la diversidad en sus colaboraciones, especialmente en el caso de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. Protege contra el acoso y la explotación y los abusos sexuales en todas las actividades. La UNOPS quiere mejorar en su rendición de cuentas ante las personas a las que ayuda, sobre todo ante las más vulnerables.

Permitir la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos.

29. La UNOPS apoya la campaña para combatir el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas, y mantiene su compromiso con la

iniciativa “Por un Ecosistema de las Naciones Unidas”. Reforzará las medidas para que sus proyectos de infraestructura y adquisición tengan en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero, en particular para reflejar mejor el efecto de las emisiones de alcance 3. También prestará más atención a la adaptación y los esfuerzos por minimizar y evitar pérdidas y daños.

Apoyar a los países

30. La UNOPS quiere ayudar a los países a acelerar la consecución de los Objetivos.

Responder mediante el análisis técnico.

31. La UNOPS reconoce que los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas necesitan asesoramiento técnico sobre adquisiciones públicas e infraestructuras. Por ello, está dispuesta a apoyar aquellos análisis comunes de los países que permitan distinguir las necesidades y prioridades para lograr transparencia y equidad en las adquisiciones públicas y las infraestructuras.

Centrarse en las prioridades de los países.

32. La UNOPS elaborará para los países en los que tiene presencia unos planes que respondan a las prioridades de cada país establecidas en los marcos de cooperación, los planes nacionales de desarrollo o las contribuciones determinadas a nivel nacional. La UNOPS es un recurso para ampliar la capacidad con respecto a todos los Objetivos, y presta especial atención a que se impartan conocimientos especializados sobre los objetivos relativos a la salud y el cambio climático. Aumentará su capacidad de respuesta en situaciones especiales y frágiles y contribuirá a desarrollar la capacidad institucional en materia de adquisiciones públicas e infraestructuras.

Habilitar la capacidad nacional.

33. La UNOPS ayudará a desarrollar la capacidad nacional para lograr que las adquisiciones públicas y las infraestructuras sean justas y transparentes. Se basará en su propia experiencia para elaborar una oferta a través de la cual, en colaboración con los asociados, pueda contribuir a todas las instituciones nacionales interesadas, como asesoramiento especializado independiente o como complemento en la gestión de la ejecución.

II. Contexto financiero

A. Modelo operacional de recuperación total de costos de la UNOPS

34. Los principios de recuperación de costos de la UNOPS cumplen los requisitos expresados en la revisión cuatrienal amplia de la política⁵ y se ajustan al enfoque armonizado de la recuperación de costos aprobado por la Red de Finanzas y Presupuesto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos⁶. En consecuencia, la UNOPS se asegura de que todas las funciones financiadas mediante los honorarios de gestión formen parte de sus costos indirectos. Las actividades que favorecen la prestación de servicios para proyectos realizada por la UNOPS se recuperan como costos directos.

35. Para que la UNOPS sea viable como entidad de las Naciones Unidas basada en la recuperación total de costos, es necesario que sus ingresos cubran todos sus costos

⁵ [A/RES/71/243](#)

⁶ [Informe de la reunión](#) de la Red de Finanzas y Presupuesto, mayo de 2022, punto VIII.

indirectos, es decir, los de gestión y administración y los de riesgos operacionales⁷. Su enfoque vigente de recuperación de costos, aplicado en virtud de la aprobación de la Junta en 2013, se actualizó recientemente para reflejar las necesidades financieras de la UNOPS⁸. Aunque sus principios de recuperación en función de la actividad no han cambiado, la UNOPS perfecciona continuamente su aplicación de este enfoque, con el apoyo de la orientación interna y la comunicación externa.

36. Para el bienio 2024-2025, según solicitó la Junta de acuerdo con la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto⁹, la UNOPS ha cambiado su enfoque de recuperación de los costos indirectos mediante dos ajustes clave. En primer lugar, para evitar que se sigan acumulando reservas innecesarias, la UNOPS ya no incluye un incremento por riesgo cuando la reserva operacional alcanza su nivel mínimo obligatorio. En segundo lugar, con objeto de establecer sus necesidades de recuperación de costos, la UNOPS ha dejado de basarse en el pasado para adoptar un enfoque orientado al futuro. Cumplirá sus objetivos bienales en cuanto a la estimación de gastos en proyectos y las necesidades de ingresos adicionales para establecer unos parámetros adecuados de fijación de los honorarios de gestión (propuestos por primera vez en el presente documento¹⁰).

37. La Junta ha dado instrucciones a la UNOPS para que establezca un proceso ordinario que ponga a disposición de las entidades pagadoras el excedente de la reserva operacional, por encima del nivel mínimo aprobado. En consonancia con otras organizaciones de las Naciones Unidas supervisadas por la Junta¹¹, la UNOPS propone informar a la Junta al final de un período del plan estratégico sobre cualquier excedente que exista en su reserva operacional por encima del umbral aprobado. En lo que respecta al uso de cualquier excedente, la UNOPS solicitaría a la Junta que adoptara una decisión. Para garantizar total transparencia acerca del excedente de su reserva operacional, la UNOPS ha ajustado de forma anual la presentación de su activo neto (véase el cuadro 3, a continuación).

B. Las previsiones indican que los ingresos se estabilizan y los costos aumentan

38. Según las previsiones para el bienio 2022-2023, basadas en el estado financiero auditado correspondiente a 2022 y el presupuesto aprobado para 2023, es probable que la UNOPS supere sus metas de ingresos. Se prevé que los ingresos alcancen los 249,2 millones de dólares, cifra que estaría un 24,3 % por encima del objetivo de 200,5 millones de dólares y los situaría en un nivel similar al del bienio 2021-2022. El cese del crecimiento real de los ingresos se debe al final de una colaboración importante en la cartera de la UNOPS y a los ajustes en su política de recuperación de costos.

⁷ La UNOPS ejerce su actividad basándose en la recuperación total de los costos directos, en particular mediante la asignación de servicios compartidos globales y locales, y de los costos indirectos a través de su modelo para fijar los honorarios de gestión. Los riesgos que mitiga la UNOPS por medio de sus costos indirectos se financian con cargo a la reserva operacional y, en caso necesario, mediante un incremento por riesgo para reponer la reserva.

⁸ Decisión [2013/33](#)

⁹ Decisión [2021/21](#), [DP/OPS/2021/7](#)

¹⁰ Véase el anexo II.

¹¹ Además, se está adaptando al ciclo de cuatro años que también utilizan los fondos y programas para presentar sus presupuestos integrados.

39. Como se observa en sus estados financieros de 2022 y en las previsiones para 2023, la UNOPS ha aumentado considerablemente sus gastos de gestión¹². La previsión para el bienio actual alcanza el máximo histórico de 302,9 millones de dólares de utilización total de recursos. Si bien se prevé que los aumentos estimados en el uso total de recursos se vean compensados en cierta medida por el incremento de ingresos, la UNOPS todavía pronostica que acabará el bienio 2022-2023 con un déficit de 53,7 millones de dólares. Teniendo en cuenta los cambios en el activo neto de la UNOPS, incluido el reembolso de los 123,8 millones de dólares de exceso de reservas, la UNOPS prevé que a finales del bienio 2022-2023 su activo neto se reduzca sustancialmente, hasta los 193,2 millones de dólares, lo que supondría una disminución del 46 % (cuadro 3, a continuación) con respecto a los 360,4 millones de dólares a 31 de diciembre de 2021.

40. Dentro de su activo neto¹³, la reserva operacional se estableció para garantizar la viabilidad y la integridad financieras de la UNOPS como organización en funcionamiento. El nivel mínimo de reserva operacional se calcula a partir de la fórmula aprobada por la Junta. A finales de 2021, el mínimo obligatorio ascendía a 138,8 millones de dólares, y se prevé que alcance los 160,5 millones de dólares a finales del bienio 2022-2023. Teniendo en cuenta las estimaciones de crecimiento correspondientes a los gastos de proyectos y las necesidades de costos indirectos de la UNOPS para el bienio 2024-2025, se calcula que el mínimo obligatorio de reserva operacional ascenderá a 186,9 millones de dólares (cuadro 3, a continuación). Para alcanzar el nivel mínimo requerido de reserva operacional, la UNOPS solicita a la Junta que libere fondos de la antigua reserva de Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación. La UNOPS seguirá tratando de recuperar la totalidad de los fondos de Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación por medio de la Oficina de Asuntos Jurídicos.

41. La UNOPS se ha comprometido a presentar un enfoque que integre sus ingresos financieros netos en su proceso de planificación para las próximas estimaciones presupuestarias que se presenten a la Junta.

C. Las estimaciones para 2024-2025 requieren que se modifiquen los honorarios de gestión

42. Dado que la estimación subyacente de los costos directos es de 5.900 millones de dólares, la meta de ingresos para el bienio 2024-2025 se ha fijado en 325 millones de dólares para cubrir el uso de los recursos de gestión (véase el cuadro 3). A raíz de su compromiso con la Junta, la UNOPS fijará sus tasas de recuperación de costos en función de sus futuras necesidades de ingresos. Para ello se tendrá en cuenta que, al final del bienio 2022-2023, está previsto que la UNOPS disponga de un excedente de 40,8 millones de dólares en su reserva operacional. Para evitar que se cobre de más a los asociados, la Junta ha pedido a la UNOPS que no recupere más ingresos de los que tenga por costos indirectos no financiados. La UNOPS se ha comprometido a no seguir acumulando reservas; por lo tanto, los 40,8 millones de dólares que superan el nivel mínimo de reserva operacional podrían tenerse en cuenta cuando se fijen las necesidades futuras de ingresos en función de las decisiones aplicables de la Junta¹⁴.

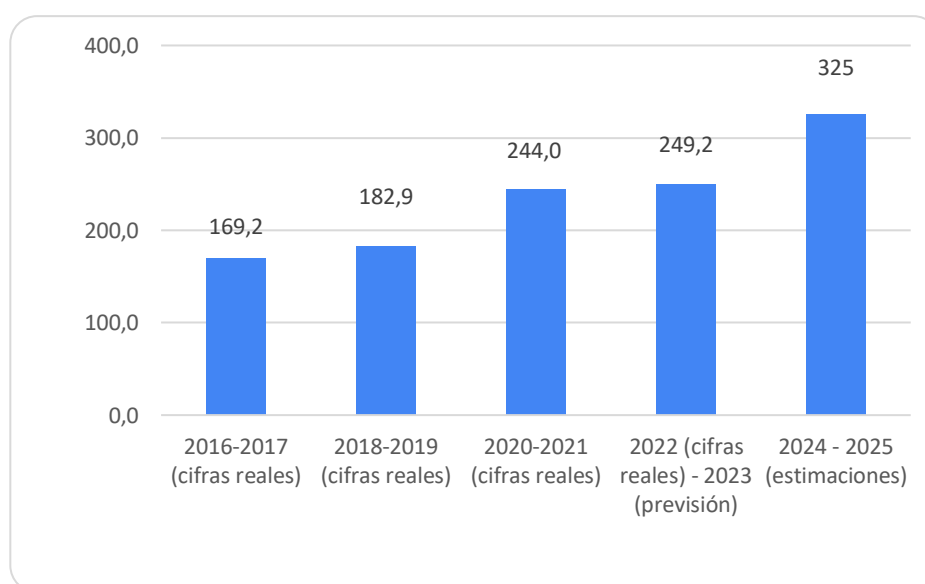
¹² Más información sobre este aumento en el capítulo IV.

¹³ Véanse [DP/OPS/2020/CRP.1](#) y [DP/OPS/2023/CRP.5](#)

¹⁴ Compárese el escenario 1 (sin tener en cuenta los 40,8 millones de dólares) con el escenario 2 (teniendo en cuenta los 40,8 millones de dólares) cuando se calcula la necesidad de recuperación de la UNOPS en el anexo II.

43. La UNOPS prevé que la tasa media de los honorarios de gestión aumente del 4 % en el bienio 2022-2023 al 5,5 % en 2024-2025. Si la decisión de la Junta sobre la gestión del exceso de reserva operacional incluyera el traspaso de fondos dentro de un ciclo del plan estratégico, la tasa media de los honorarios de gestión descendería al 4,8 %¹⁵. La figura 2, a continuación, permite comparar esas previsiones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. En ella, los ingresos para 2022-2023 se muestran como una combinación de las cifras reales de 2022 y las previsiones para 2023; los datos correspondientes a 2024-2025 son estimaciones, mientras que los datos de 2016-2017, 2018-2019 y 2020-2021 son resultados financieros reales.

Figura 2
Evolución de los ingresos
(en millones de dólares)



44. El valor de los nuevos acuerdos firmados por la UNOPS con sus asociados aumentó de 3.300 millones de dólares en 2021 a 3.600 millones de dólares en 2022 (9 %). Aunque su capacidad para firmar nuevos acuerdos en 2023 sigue viéndose afectada por los recientes acontecimientos de las Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación, la UNOPS prevé que los gastos generales de proyectos relativos al cumplimiento de los compromisos de los asociados, tanto nuevos como existentes, rondan los 5.900 millones de dólares para el bienio actual, dos tercios de los cuales, según tendencias anteriores, se destinarían a países en situaciones especiales y frágiles¹⁶. Junto con las tasas actualizadas de fijación de los honorarios de gestión, esto garantizaría que la UNOPS pudiera alcanzar la meta de ingresos estimada.

45. Al fijar los honorarios en el futuro, la UNOPS tendrá en cuenta cualquier excedente o déficit que supere el nivel mínimo de reserva operacional. A lo largo del bienio, la UNOPS supervisará las tendencias de ingresos y gastos y, de conformidad

¹⁵ Las actualizaciones necesarias del algoritmo para fijar los honorarios de gestión de la UNOPS figuran en el anexo II.

¹⁶ [DP/OPS/2023/5](#), párrafo 20.

con el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero¹⁷, ajustará el presupuesto para adaptar los gastos de gestión a las nuevas circunstancias. Si no se alcanza la meta de ingresos netos, la UNOPS reducirá su reserva operacional mínima conforme al párrafo 22.02 del Reglamento Financiero. Si la UNOPS superara su meta de ingresos netos, los fondos que no fueran necesarios para cubrir otros movimientos en su activo neto se traspasarían al excedente de la reserva operacional y quedarían disponibles para futuros períodos dentro del ciclo del plan estratégico.

III. Resultados para 2024-2025

46. En su plan estratégico revisado para 2022-2025, la UNOPS respalda las aspiraciones estratégicas expresadas en sus tres objetivos de contribución y sus cuatro objetivos de gestión. Esos objetivos enmarcan las aspiraciones de gestión de la UNOPS en las cuatro perspectivas de su cuadro de mando integral: cultura de personas, confianza de los asociados, excelencia en los procesos y administración financiera.

47. Los objetivos de gestión garantizan que la UNOPS se adecúe a su misión y orientan sus prácticas de gestión interna de modo que ayuden a alcanzar los objetivos de contribución. La provisión de recursos al presupuesto de gestión de la UNOPS, presentada de conformidad con los grupos funcionales armonizados, se ajustará a los resultados previstos a través de las funciones globales de la UNOPS¹⁸.

A. Resultados de gestión para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS

48. Cada uno de los cuatro objetivos de gestión de la UNOPS está vinculado a tres factores impulsores que permiten que la UNOPS persiga y comunique sus aspiraciones estratégicas. En el bienio 2024-2025, se utilizarán indicadores del desempeño específicos y metas conexas para respaldar la consecución de esos objetivos.

Objetivo 1. Cultura de personas

49. La UNOPS tratará de fomentar una cultura del lugar de trabajo inclusiva, justa y positiva en la que las personas puedan contribuir, crecer y desarrollarse.

Factor impulsor 1a. Adoptar una cultura de valores de las Naciones Unidas.

50. La UNOPS se ha comprometido a garantizar una representación geográfica y de género adecuada y se centrará en la diversidad y la inclusión en todas sus actividades de divulgación, contratación y gestión de talentos, según se indica en la Estrategia de Género, Diversidad e Inclusión de la UNOPS. Con arreglo a la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y la Estrategia de Igualdad de Género, entre otros elementos relativos a la diversidad en su fuerza de trabajo y en las actividades de sus proyectos, la UNOPS se centrará de forma más precisa en la inclusión de las mujeres, las personas con discapacidad y otros grupos infrarrepresentados. Con el propósito de alcanzar la paridad de género en su personal

¹⁷ El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada se examinarán como parte del plan de respuesta integral (decisión [2023/4](#)) y según lo recomendado por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) ([DP/OPS/2021/7](#)).

¹⁸ El esquema de las funciones globales de la UNOPS en los grupos funcionales armonizados puede consultarse en el anexo I.

y en los puestos superiores, la UNOPS impulsará la inclusividad en el liderazgo y las prácticas laborales.

51. La UNOPS mantendrá su firme compromiso con la política del Secretario General de tolerancia cero frente a la explotación y los abusos sexuales. Sobre la base de su estrategia mundial de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales, 2023-2025, y los planes de acción conexos en todas las dependencias orgánicas, la UNOPS adoptará medidas deliberadas para inculcar una cultura en la que se denuncien las irregularidades, entre otras cosas para que en sus lugares de trabajo no exista ningún tipo de discriminación ni acoso y que las comunidades en las que trabaja la UNOPS estén protegidas frente a la explotación y los abusos sexuales.

Factor impulsor 1b. Atraer, reconocer y desarrollar el talento.

52. La UNOPS se centrará más concretamente en la calidad de las contrataciones para atraer y mantener el talento diverso. Buscará formas innovadoras de descubrir y desarrollar talentos internos sirviéndose de los conocimientos especializados de índole funcional y sustantiva que se necesiten para apoyar a sus asociados y responder a su creciente demanda de soluciones integradas. La UNOPS reforzará su evaluación del talento basándose en observaciones cualitativas y cuantitativas y hará hincapié en las funciones operacionales esenciales, con el fin de poder intervenir con rapidez y eficacia.

53. La UNOPS se ha comprometido a garantizar que el personal y los supervisores interactúen de forma periódica mediante el diálogo y el intercambio de observaciones sobre el desempeño y el desarrollo profesional. En este sentido, ofrece a todo el personal la posibilidad de participar en actividades de aprendizaje y perfeccionamiento y procura que exista una representación geográfica y de género equilibrada en las oportunidades de aprendizaje, especialmente en la formación de liderazgo y el intercambio de impresiones. Además de las actividades básicas de formación y sensibilización aplicables a todo el personal, la plantilla de la UNOPS tiene acceso a oportunidades de aprendizaje que imparte la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo sobre la repercusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Factor impulsor 1c. Reforzar la rendición de cuentas del personal directivo y una cultura propicia.

54. La UNOPS reconoce que las personas son su activo más importante y que el liderazgo de las personas sienta las bases de su capacidad para ayudar a los asociados a alcanzar sus objetivos. Así pues, tratará de restablecer la confianza en la organización y la rendición de cuentas del personal directivo. Basándose en los resultados de encuestas periódicas, la UNOPS iniciará un examen exhaustivo de la cultura para aumentar el nivel de colaboración de su personal y fomentar una cultura institucional inclusiva en consonancia con su visión estratégica.

55. La UNOPS se ha comprometido a reforzar la seguridad de su personal y las normas de salud y seguridad de sus actividades, así como su impacto en el medio ambiente. Proseguirá con su campaña “Objetivo Cero” y fomentará una cultura de seguridad en sus operaciones. A través de iniciativas de formación, intercambio de conocimientos y sensibilización, la UNOPS se centrará en notificar a tiempo los incidentes, realizar inspecciones obligatorias eficaces y aplicar medidas correctivas y de mitigación en respuesta a los riesgos y peligros detectados.

Objetivo 2. Confianza de los asociados

56. La UNOPS fomentará la confianza y creará valor con sus asociados.

Factor impulsor 2a. Preservar la confianza de los asociados.

57. La UNOPS colaborará con los asociados para garantizar el cumplimiento de las expectativas mutuas y recabará información con regularidad, por ejemplo, a través de la encuesta periódica a los asociados y las reuniones de la Junta de Clientes. También creará sistemas e instrumentos que respalden e intensifiquen la colaboración de los asociados adoptando una forma de pensar ágil y capaz de adaptarse. Esto contribuirá a la colaboración proactiva con los asociados en una fase temprana de la ejecución y agilizará el intercambio de observaciones, incluido el diálogo sobre la corrección del rumbo, en caso de que cambien los supuestos o el contexto operacional.

Factor impulsor 2b. Colaborar para obtener valor.

58. La UNOPS impulsará la creación de valor para los asociados adoptando un enfoque de gestión más holístico e integrado respecto a las necesidades de los asociados en el amplio ámbito de las actividades de ejecución, que abarcan los servicios de gestión de carteras, programas y proyectos. La UNOPS aprenderá de sus experiencias, compartirá conocimientos con los asociados, tanto actuales como futuros, y compartirá experiencias entre los distintos sectores, Objetivos y contextos nacionales y dentro de cada uno de ellos.

59. La UNOPS obtendrá una comprensión más sistemática y dinámica de sus compromisos con los asociados, por ejemplo, prestando mayor atención a que se incorporen criterios de evaluación de los proyectos en una fase temprana de su desarrollo y ejecución, y que así se garantice mediante procesos de examen trimestrales. De este modo, los criterios cobrarán mayor importancia y se contribuirá a reforzar el seguimiento de los proyectos en toda la organización, lo que permitirá extraer enseñanzas en beneficio de la UNOPS y sus asociados.

Factor impulsor 2c. Demostrar transparencia para los objetivos.

60. La UNOPS se comunicará sistemáticamente para crear conciencia y demostrar sus amplios conocimientos funcionales y su gran capacidad en esferas temáticas prioritarias como la salud, el cambio climático y las energías renovables. En los proyectos ejecutados para los asociados, la UNOPS pondrá de relieve su compromiso con el género, la diversidad y la inclusión, la protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales, y otras salvaguardias.

61. La UNOPS seguirá armonizando sus datos con las normas de las Naciones Unidas, especialmente en relación con los Objetivos y el nuevo marcador de igualdad de género de las Naciones Unidas, y seguirá fomentando la transparencia mediante la mejora y ampliación de su plataforma para publicar datos en tiempo real relacionados con la ejecución de proyectos en nombre de sus asociados. También estudiará la utilidad de usar la inteligencia artificial para analizar la cartera global de la Oficina y generar eficiencia en los procesos de documentación estandarizada de proyectos.

Objetivo 3. Excelencia en los procesos

62. La UNOPS tratará de conseguir que se puedan realizar operaciones rentables mediante procesos digitales.

Factor impulsor 3a. Gestionar los procesos y la eficiencia energética.

63. La UNOPS procurará que la autoridad se ajuste a la responsabilidad y buscará un nivel apropiado de delegación que favorezca la eficiencia en la toma de decisiones, prestando la debida atención a los controles efectivos. La UNOPS se esfuerza por calibrar el sistema de control en función de la relación costo-beneficio y los riesgos, y vela por que la flexibilidad implique rendir cuentas por los resultados y los valores y principios de las Naciones Unidas.

64. La UNOPS apoya la Estrategia de Gestión de la Sostenibilidad en el Sistema de las Naciones Unidas 2020-2030, en especial los objetivos de optimizar su consumo de electricidad, aumentar el uso de energía renovable y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. La UNOPS pretende mejorar su comprensión de los factores que impulsan las emisiones, utilizar contadores inteligentes en las oficinas y reducir las emisiones mediante la eficiencia energética y la adopción de energía solar. Por lo tanto, estudiará la posibilidad de medir las emisiones de alcance 3 en consonancia con las mejores prácticas reconocidas a nivel internacional y las directrices de las Naciones Unidas. Asimismo, se centrará en reducir su huella climática en materia de adquisiciones y cadena de suministro; y en demostrar a sus asociados las posibilidades de ahorrar carbono en su cartera de infraestructuras.

Factor impulsor 3b. Responder a las recomendaciones de supervisión.

65. La UNOPS se centrará específicamente en responder con rapidez a las recomendaciones de supervisión y destinará recursos adicionales para acelerar su aplicación si es necesario. Estas medidas consolidarán el incremento de la tasa de aplicación de las recomendaciones recibidas de la Junta de Auditores, que no ha dejado de aumentar desde que en 2020 se registrara una tasa del 33 %.

66. Para incorporar un enfoque mejorado de la gestión de riesgos en las operaciones de la UNOPS, se aprovecharán las enseñanzas extraídas de las recomendaciones de las auditorías. El objetivo es reforzar la toma de decisiones basada en el riesgo e integrar las consideraciones relativas al riesgo en el desarrollo de proyectos y alianzas. Para ello es fundamental reorientar la eficacia y la repercusión que logre la UNOPS en la ejecución.

Factor impulsor 3c. Innovar en la plataforma de operaciones y los servicios.

67. La UNOPS adopta un enfoque holístico de su arquitectura institucional para garantizar que los procesos operacionales y los sistemas de información sean idóneos, estén integrados y permitan que la UNOPS responda mediante servicios de apoyo sostenibles y rentables y soluciones integradas. Creará capacidades sistémicas para a) atraer y gestionar el talento; b) las adquisiciones públicas; y c) la gestión de carteras, programas y proyectos.

68. Las iniciativas de digitalización de la UNOPS girarán en torno a las capacidades globales de gestión del conocimiento y los datos. La Oficina complementará dichas iniciativas con la previsión de servicios innovadores que puedan ayudar a los países a aprovechar la tecnología para ampliar su capacidad en materia de adquisiciones públicas, infraestructuras y otros servicios públicos.

Objetivo 4. Administración financiera

69. La UNOPS tratará de equilibrar los riesgos y las oportunidades mediante la dotación de suficientes recursos.

Factor impulsor 4a. Dotar de suficientes recursos a la capacidad institucional.

70. La UNOPS velará por que su capacidad institucional disponga de los recursos necesarios, conforme a los requisitos de las Naciones Unidas, proporcionando suficientes recursos para cumplir sus aspiraciones, descritas en el plan estratégico revisado. Un tema clave en el que se basará el aumento de la capacidad institucional será la atención que preste toda la organización a la transformación digital.

71. La UNOPS seguirá mejorando la modalidad de acuerdos con contratistas particulares para garantizar la diversidad, la inclusión y la movilidad de su fuerza de trabajo. De conformidad con la decisión 2023/1, la UNOPS culminará la creación de puestos que conlleven “actividades intrínsecamente propias de las Naciones Unidas”

como contratos de plantilla. Para equilibrar la necesidad de controles adecuados y la separación de funciones con agilidad y colaboración a nivel local, la UNOPS aplicará principios de diseño institucional estándar en sus oficinas.

Factor impulsor 4b. Garantizar una gestión financiera transparente y justa para los asociados.

72. La UNOPS se ha fijado como meta unos ingresos netos nulos en consonancia con el ciclo del plan estratégico para evitar la acumulación de un exceso de reservas. Al tiempo que intentará mantener los niveles mínimos de reservas aprobados por la Junta, la UNOPS procurará que todo exceso de reservas acumulado al final del ciclo de planificación estratégica se devuelva a los asociados.

73. La UNOPS adaptará periódicamente su modelo de recuperación de costos para garantizar una recuperación de costos transparente y justa, conforme a la clasificación de costos facilitada por la Red de Finanzas y Presupuesto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. En el contexto de las estimaciones presupuestarias presentadas a la Junta, la UNOPS examinará y actualizará su modelo de recuperación de costos al menos cada dos años.

Factor impulsor 4c. Permitir una planificación financiera precisa.

74. La UNOPS permitirá que la planificación financiera y la fijación de metas se lleven a cabo con precisión mediante previsiones iterativas y basadas en datos a lo largo de todo el ciclo de los proyectos, lo que facilitará responder a tiempo a sus asociados y proporcionará a la organización una perspectiva sólida de las necesidades futuras, así como la recuperación de los costos indirectos. La UNOPS seguirá mejorando su comprensión de los riesgos en toda su cartera y para ello medirá cada vez más las responsabilidades ante los asociados a través de los productos que deban obtenerse como parte de la ejecución de los proyectos.

B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados

75. La UNOPS ha ajustado su presupuesto para el bienio 2024-2025 al enfoque armonizado adoptado por el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres conforme a la decisión 2020/12, en la que la Junta aprobó enfoques armonizados para la clasificación de costos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación de los presupuestos. La UNOPS aspira a conseguir los resultados previstos mediante la ejecución de proyectos y programas en nombre de sus asociados.

76. La estructura orgánica de la UNOPS permite prestar servicios a los asociados con eficacia en función de los costos y define las funciones globales, las facultades y las responsabilidades. De conformidad con el plan estratégico revisado y el marco de resultados ampliado para 2022-2025¹⁹, el marco presupuestario y de resultados adjunto para el bienio 2024-2025 se ajusta a la estructura global de la UNOPS (véase la figura 1, a continuación; las funciones globales se describen en el anexo IV).

77. Este capítulo presenta el marco presupuestario y de resultados institucionales a través de los siete grupos funcionales armonizados. El cuadro 1, a continuación, presenta una visión general de los factores que impulsan el logro de los objetivos de contribución y gestión en cada grupo funcional y los recursos correspondientes. Se ofrece más información sobre los indicadores y las metas por factor impulsor en el anexo I.

¹⁹ [DP/OPS/2023/6](#)

Cuadro 1
Objetivos, factores impulsores y recursos para los resultados institucionales, por grupo funcional

Grupo funcional armonizado	Factor impulsor para alcanzar los objetivos de contribución y gestión	Recursos de gestión Estimaciones presupuestarias (en millones de dólares)		Variación (en millones de dólares)
		2022-2023	2024-2025	
Liderazgo y dirección institucional				
<i>Objetivo de contribución 1.</i> Capacitar a los asociados prestándoles servicios rentables para los proyectos.	i) Responder al enfoque de los asociados ii) Centrarse en las necesidades de los asociados y en los Objetivos globales iii) Permitir un suministro sostenible	41,0	57,2	16,2
Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos				
<i>Objetivo de gestión 2.</i> Confianza de los asociados: generar confianza y crear valor con los asociados.	i) Preservar la confianza de los asociados ii) Colaborar para obtener valor iii) Demostrar transparencia para los objetivos	45,8	68,0	22,2
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países				
<i>Objetivo de contribución 2:</i> Ayudar a las personas necesitadas mediante una ejecución sostenible. <i>Objetivo de contribución 3.</i> Ayudar a los países a acelerar la consecución de los Objetivos.	i) Responder mediante enfoques de ejecución sostenibles ii) Centrarse en la integración de la perspectiva de género y la inclusión iii) Permitir la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos i) Responder mediante el análisis técnico ii) Centrarse en las prioridades del país iii) Habilitar la capacidad nacional	30,6	73,5	42,9
“Gestión institucional de recursos humanos” y “Seguridad del personal y las instalaciones”				
<i>Objetivo de gestión 1.</i> Cultura de personas: una cultura del lugar de trabajo inclusiva, justa y positiva en la que las personas puedan contribuir, crecer y desarrollarse.	i) Adoptar una cultura de valores de las Naciones Unidas ii) Atraer, reconocer y desarrollar el talento iii) Reforzar la rendición de cuentas del personal directivo y una cultura propicia	11,1*	15,5	4,4
		1,1*	3,7	2,6
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones				
<i>Objetivo de gestión 3.</i> Excelencia en los procesos: conseguir que se puedan realizar operaciones rentables mediante procesos digitales	i) Gestionar los procesos y la eficiencia energética ii) Responder a las recomendaciones de supervisión iii) Innovar en la plataforma de operaciones y los servicios	34,0	61,4	27,4
Supervisión y garantía institucionales				
<i>Objetivo de gestión 4.</i> Administración financiera: equilibrar los riesgos y las oportunidades mediante la dotación de suficientes recursos	i) Dotar de suficientes recursos a la capacidad institucional ii) Garantizar una gestión financiera transparente y justa para los asociados iii) Permitir una planificación financiera precisa	17,7	45,7	28,0
Total		181,3	325,0	143,7

* “Gestión institucional de recursos humanos” asciende a 15,5 millones de dólares, y “Seguridad del personal y las instalaciones”, a 3,7 millones de dólares.

Liderazgo y dirección institucional

78. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “liderazgo y dirección institucional” corresponde a la función global de la UNOPS de “gestión estratégica y liderazgo”, dirigida por el personal directivo superior de la UNOPS.

79. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo articula la rendición de cuentas de la Dirección Ejecutiva ante la Junta respecto del cumplimiento de la misión y el ideal de la UNOPS a través de su plan estratégico revisado para 2022-2025. Este grupo se encarga de impulsar la dirección estratégica y articular las necesidades de recursos y el marco de resultados correspondientes. La función global se encarga de liderar y respaldar la integración de la cultura y la ética de la UNOPS en toda la organización y también de capacitar a los asociados prestándoles servicios rentables para los proyectos.

80. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La obligación de rendir cuentas recae en la Dirección Ejecutiva, la Dirección Ejecutiva Adjunta responsable de la Cartera de Ejecución y la Dirección Ejecutiva Adjunta responsable de Operaciones y Políticas, que constituyen el personal directivo superior de la UNOPS. El nivel de financiación estimado se ha incrementado en 16,2 millones de dólares y asciende a un total de 57,2 millones de dólares, de los cuales 20 millones de dólares se han asignado en concepto de inversión estratégica en el grupo funcional armonizado. Este incremento incluye la reclasificación de la fuente de financiación de algunos reembolsos al sistema de las Naciones Unidas que antes se financiaban mediante la recuperación de costos directos, como la contribución de la UNOPS al sistema de coordinadores residentes, y la segunda dirección ejecutiva adjunta, recientemente aprobada.

Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos

81. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos” comprende dos funciones globales de la UNOPS, a saber, “comunicaciones” y “creación de alianzas”.

82. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional dirige sus esfuerzos a generar confianza y crear valor con los asociados, entre otros medios, a través de las oficinas de enlace situadas en las regiones de la UNOPS próximas a los asociados. Se reforzará la comunicación transparente como elemento clave.

83. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* El Grupo de Alianzas y Enlace, las oficinas de enlace de la UNOPS, el Grupo de Comunicaciones y el personal directivo de la Oficina a nivel regional comparten la obligación de rendir cuentas. La financiación estimada ha aumentado en 22,2 millones de dólares y asciende a un total de 68 millones de dólares, ya que se ha ampliado la capacidad del grupo funcional.

Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno y en los países

84. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno y en los países” abarca cuatro funciones globales de la UNOPS: supervisión de la cartera de ejecución, gestión de infraestructuras y proyectos, adquisiciones, y asesoramiento y apoyo integrados.

85. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional dirige sus esfuerzos a ayudar a las personas necesitadas mediante una implementación sostenible y apoya a los países para acelerar la consecución de los Objetivos. Un aspecto esencial de su contribución será la incorporación de la perspectiva de género, la lucha contra el

cambio climático y la mitigación de sus efectos, y el apoyo a las prioridades de los países reforzando la capacidad nacional.

86. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La obligación de rendir cuentas recae en las administraciones de todas las entidades regionales de la UNOPS, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, el Grupo de Adquisiciones y el Centro de Servicios Compartidos a través de su función de asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 42,9 millones de dólares y asciende a un total de 73,5 millones de dólares. Este incremento incluye la repercusión financiera de convertir los puestos con funciones intrínsecamente propias de las Naciones Unidas asignados a contratistas particulares en puestos ocupados por funcionarios de las Naciones Unidas en las estructuras regionales, en consonancia con las recomendaciones de supervisión y las decisiones de la Junta.

Gestión institucional de recursos humanos

87. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “gestión institucional de recursos humanos” abarca la función global relativa a los recursos humanos de la UNOPS.

88. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional dirige sus esfuerzos a fomentar una cultura del lugar de trabajo inclusiva, justa y positiva en la que las personas puedan contribuir. Sus elementos clave son: adoptar los valores de las Naciones Unidas; atraer, reconocer y desarrollar el talento; y reforzar la inclusividad y la rendición de cuentas del personal directivo. La UNOPS aumentará la inversión en los conocimientos especializados y la capacidad del personal, en particular las capacidades digitales, para que se ajusten a los índices de referencia del sector.

89. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas en materia de políticas corresponde al Grupo de Personas y Cultura, mientras que la aplicación operativa compete al Centro de Servicios Compartidos y a la función de “asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas”. El nivel de financiación estimado se incrementa en 4,4 millones de dólares y alcanza un total de 15,5 millones de dólares a fin de incluir las nuevas funciones relacionadas con la administración de justicia para contratistas particulares y la prevención de la explotación y los abusos sexuales.

Seguridad del personal y las instalaciones

90. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “seguridad del personal y las instalaciones” incluye la función global de la UNOPS relativa a la salud, la seguridad y el medio ambiente.

91. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es un componente fundamental en los proyectos de la UNOPS en todo el mundo, y la gran mayoría de estos costos se sufragan directamente con cargo a los proyectos pertinentes. Este grupo funcional dirigirá aquellas iniciativas de las oficinas que protejan la salud y la seguridad para alcanzar el Objetivo Cero.

92. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La obligación de rendir cuentas recae en el personal de la UNOPS que se encuentra en la sede y sobre el terreno, de conformidad con el marco de rendición de cuentas del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas y el Centro de Servicios Compartidos, mediante sus funciones sanitarias, sociales, ambientales y de seguridad. En nombre de la Dirección Ejecutiva, la Jefatura de Seguridad de la UNOPS supervisa el cumplimiento por parte de la Oficina de las políticas y normas de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. El nivel de financiación estimado del presupuesto de gestión se ha incrementado en 2,6 millones de dólares, hasta alcanzar un total de

3,7 millones de dólares, para incluir el refuerzo de las funciones de seguridad y salud en las regiones de la UNOPS.

Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones

93. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones” comprende tres funciones globales de la UNOPS: finanzas, tecnología de la información y administración general.

94. *Cuestiones y observaciones.* Permitir operaciones rentables mediante procesos digitales será una esfera prioritaria a través de la cual la UNOPS implementará procesos eficientes desde el punto de vista energético que se mejorarán constantemente con arreglo a las recomendaciones de supervisión. Gracias al programa de transformación digital, la UNOPS continúa innovando dentro de la plataforma de operaciones y los servicios, incluida la gestión financiera y administrativa, para proporcionar valor a los asociados.

95. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Tecnología de la Información, el Grupo Financiero y el Centro de Servicios Compartidos. El nivel de financiación estimado se incrementa en 27,4 millones de dólares y asciende a un total de 61,4 millones de dólares, incluidos 25 millones de dólares para financiar el programa de transformación digital.

Supervisión y garantía institucionales

96. *Definición.* El grupo funcional armonizado de “supervisión y garantía institucionales” abarca las siguientes funciones globales de la UNOPS: gestión de los riesgos institucionales y gestión del cambio, asuntos jurídicos, y aseguramiento de la calidad. Las funciones independientes de auditoría interna e investigaciones y ética también entran en este grupo.

97. *Cuestiones y observaciones.* La función de gestión de riesgos tiene el mandato de establecer las directrices generales en cuanto a gestión de riesgos, control interno, seguridad de la información y seguros. La función de gestión del cambio coordina los programas de transformación institucional y respalda el cambio orgánico. La función de asuntos jurídicos permite que la UNOPS ejecute su estrategia institucional y garantiza que sus compromisos jurídicos reflejen el ideal, los valores y la ética de la UNOPS. La función de aseguramiento de la calidad garantiza que los asociados, donantes, clientes y procesos de colaboración básicos de la UNOPS estén en consonancia con los valores fundamentales de las Naciones Unidas, y que la UNOPS actúe de acuerdo con las mejores prácticas en lo que respecta a las normas de calidad, el cumplimiento, el riesgo y la diligencia debida.

98. Según se establece en el boletín del Secretario General sobre la aplicación de la ética en todo el sistema de las Naciones Unidas²⁰, la función consultiva independiente que representa la “Oficina de Ética” tiene el mandato de preservar una cultura de ética, integridad y rendición de cuentas y aumentar la confianza en la credibilidad de las Naciones Unidas, dentro y fuera de la Organización. Esta función sigue elaborando normas y preparando actividades de capacitación y formación sobre cuestiones éticas; y ofrece orientación al personal directivo con la finalidad de que las políticas y los procedimientos de la UNOPS promuevan el grado de integridad dispuesto en la Carta de las Naciones Unidas. La Oficina de Ética ofrece al personal asesoramiento y orientación de carácter confidencial sobre cuestiones éticas; realiza

²⁰ [ST/SGB/2007/11](#)

actividades de concienciación sobre las normas éticas y el comportamiento esperado; recibe las solicitudes de protección del personal contra las represalias de acuerdo con la política correspondiente; administra el programa de declaración de la situación financiera de la UNOPS; y presenta un informe anual sobre sus actividades a la Junta.

99. La función independiente que representa el “Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones” presta servicios independientes e imparciales de garantía, asesoramiento, investigación y consultoría a través de sus auditorías internas e investigaciones destinadas a mejorar las operaciones de la UNOPS. El Grupo evalúa y lleva a cabo las investigaciones que considere oportunas sobre posibles faltas de conducta o irregularidades dentro de la UNOPS o vinculadas a ella; y ayuda a la organización a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático cuya finalidad es evaluar y aumentar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza de la UNOPS.

100. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La obligación de rendir cuentas recae en el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, la Oficina de Ética, el Oficial Jefe Ejecutivo de Adquisiciones, el Grupo de Aseguramiento de la Calidad, el Grupo de Asuntos Jurídicos, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos y el Grupo de Planificación Estratégica, Riesgos y Cambio. Este grupo funcional abarca los costos asociados a la supervisión externa llevada a cabo por la Junta de Auditores y la Dependencia Común de Inspección. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 28,0 millones de dólares y asciende a un total de 45,7 millones de dólares. Con este incremento se cubrirá el refuerzo de la estructura del Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones y la Oficina de Ética, además de nuevas funciones relativas al aseguramiento de la calidad.

IV. Estimaciones presupuestarias para 2024-2025

101. Al tratarse de una organización basada en la recuperación total de costos, la viabilidad de la UNOPS exige que sus ingresos coincidan con los recursos utilizados. La estimación de ingresos para el bienio, fijada en 325 millones de dólares, sirve como marco del presupuesto de gestión de la UNOPS para 2024-2025. La estimación de ingresos se basa en una estimación subyacente de los gastos de proyectos que asciende a 5.900 millones de dólares, a menudo ejecutados en contextos frágiles que requieren estructuras dotadas de suficientes fondos para respaldar la ejecución.

102. En respuesta a las decisiones de la Junta²¹ y una recomendación de la Junta de Auditores²², la UNOPS se ha propuesto aumentar sus recursos de gestión, en valores reales, para el bienio 2024-2025 con respecto a las cifras reales y la previsión para el bienio 2022-2023. Esto garantiza que se financien las necesidades institucionales de inversión y otros gastos precisos para que la UNOPS siga en condiciones de cumplir sus propósitos, junto con los cambios en la composición del personal, y refleja el costo estimado que supone aplicar las decisiones y recomendaciones al tiempo que se ajusta la financiación de las partidas presupuestarias a las directrices sobre la clasificación de costos.

²¹ [2023/4](#), párrafo 15; [2023/1](#), párrafo 11.

²² [A/77/5/Add.11](#), párrafo 206.

A. Aumento de los recursos de gestión para financiar las necesidades institucionales

103. Los exámenes realizados por terceros²³ que encargó la Junta en 2022 detectaron deficiencias institucionales en la gestión de riesgos, los controles internos y las estructuras generales de gobernanza. En las estimaciones presupuestarias para 2024-2025 se ha incorporado la ejecución del plan de respuesta integral²⁴ que comenzó en 2023, para el cual se aprobó financiación con cargo a la reserva de la UNOPS²⁵.

104. Al tiempo que la UNOPS optimiza los procesos mundiales y ajusta su modelo operacional a los principios de recuperación de costos del Grupo de Innovaciones Institucionales (expuestos con más detalle en la definición de costos directos e indirectos de la Red de Finanzas y Presupuesto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos), sigue utilizando su presupuesto de gestión para financiar los costos indirectos con el fin de mejorar la calidad y añadir valor a su plataforma de prestación de servicios en beneficio de sus asociados.

105. Se prevé que los recursos de gestión aumenten a medida que el presupuesto se vaya ajustando en respuesta a los exámenes realizados por terceros, las decisiones de la Junta, las recomendaciones de la Junta de Auditores, el examen de los presupuestos con arreglo a los principios de recuperación de costos en todo el sistema, y otras capacidades necesarias en las funciones globales según siga madurando la UNOPS. El efecto de la inflación para el próximo bienio se estima en un 4,30 %, lo que refleja la repercusión de la tasa de inflación anual en todos los emplazamientos de la UNOPS.

B. Inversiones para respaldar los Objetivos y la digitalización

106. En el marco de sus recursos de gestión, la UNOPS asignará fondos para satisfacer las nuevas necesidades institucionales a fin de crear valor con respecto a los Objetivos y como apoyo a los resultados, en consonancia con el plan estratégico. En el bienio 2024-2025, la UNOPS reservará 20 millones de dólares para inversiones estratégicas internas, integradas en los recursos de gestión y gestionadas por medio del Comité Interno de Inversiones.

107. A lo largo de los años, la UNOPS ha asumido la ejecución de colaboraciones cada vez más complejas, como servicios de ejecución para grandes proyectos de infraestructura física, proyectos de salud pública polifacéticos y tareas de adquisición complejas, a menudo en contextos frágiles. Para seguir atendiendo la demanda de los asociados, la UNOPS está ideando un enfoque digital con soluciones adecuadas y sostenibles que respondan a las necesidades, especialmente en las operaciones sobre el terreno.

108. Está previsto que el programa de Transformación Digital, iniciado en 2022 como parte del plan de respuesta integral, abarque varios años; el presupuesto para el bienio 2024-2025 incluye la asignación de 25 millones de dólares a este programa.

109. Las inversiones en capacidad institucional ascienden a 45 millones de dólares.

²³ Exámenes realizados por terceros sobre la eficacia de los mecanismos de supervisión de la UNOPS para las Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación; Examen realizado por terceros de los sistemas de control interno, la gestión de riesgos y las estructuras generales de gobernanza de la UNOPS

²⁴ DP/OPS/2023/CRP.3

²⁵ 2023/4, párrafos 17 y 18.

C. Personal al servicio de la misión

110. En el cuadro 2, a continuación, se presenta una visión general de los puestos de personal de la UNOPS financiados con cargo a los gastos de gestión en las estimaciones presupuestarias para 2024-2025.

111. De conformidad con una decisión de la Junta²⁶ y una recomendación de la Junta de Auditores²⁷, los puestos de personal para 2024-2025 incluyen los nuevos puestos que conllevan actividades intrínsecamente propias de las Naciones Unidas y que antes se asignaban a contratistas particulares. Está previsto convertir unos 120 puestos de contratistas particulares en puestos de plantilla. De esta forma se garantiza que los funcionarios sigan siendo los recursos humanos esenciales de la organización. El segundo puesto de Subsecretario General fue aprobado por la Junta en 2022²⁸.

112. Los cambios en los puestos de Dirección se dividen a partes iguales entre la sede y las regiones, y los aumentos en la sede se deben sobre todo al establecimiento de nuevas funciones para reforzar las estructuras orgánicas conforme al plan de respuesta integral.

113. De las conversiones y los nuevos puestos, 107 ya están incluidos en el presupuesto de la UNOPS para 2023 aprobado por el Director Ejecutivo y, por tanto, en fase de ejecución. Durante el ejercicio presupuestario, la UNOPS sigue examinando sus estructuras en consonancia con las decisiones y recomendaciones, y adapta los puestos de personal en consecuencia, con arreglo al Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada (párrafo 14.02²⁹).

114. Junto con un mayor uso de los puestos de plantilla, la modalidad de acuerdos con contratistas particulares proporciona a la UNOPS la flexibilidad que requiere su modelo operacional basado en proyectos y en la recuperación total de costos. Los contratistas particulares siguen constituyendo la mayor parte de la fuerza de trabajo financiada con cargo al presupuesto de gestión de la UNOPS y se ha estimado un total de 500 puestos permanentes para el bienio 2024-2025. Según sus presupuestos para servicios compartidos globales y servicios compartidos locales, la UNOPS cuenta con más de 1.000 puestos.

²⁶ [2023/1](#), párrafo 11.

²⁷ [A/77/5/Add.11](#), párrafo 206.

²⁸ [2022/24](#), párrafo 6.

²⁹ El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada se examinarán en el marco del plan de respuesta integral (decisión [2023/4](#)) y según lo recomendado por la CCAAP ([DP/OPS/2021/7](#)).

Cuadro 2

Puestos de personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación³⁰

	Estimaciones presupuestarias para 2022-23 (iniciales)			Estimaciones presupuestarias para 2024-25			Variación frente a 2022-23		
	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total
SGA/SSG	2	0	2	3	0	3	1	0	1
D-2	4	5	9	4	5	9	0	0	0
D-1	9	12	21	15	18	33	6	6	12
Otros funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	39	52	91	104	123	227	65	71	136
Todos los demás	2	3	5	16	7	23	14	4	18
Total	56	72	128	142	153	295	86	81	167

Nota: SGA = Secretario General Adjunto; SSG = Subsecretario General

D. Reserva operacional de protección contra los riesgos

115. La reserva operacional mínima obligatoria que ha sido aprobada por la Junta aborda el riesgo inherente relacionado con la cartera de proyectos de la UNOPS y se ajusta de forma dinámica al tamaño y la composición de la línea de servicios de la cartera. A partir del bienio 2024-2025, las estimaciones presupuestarias de la UNOPS ya no asignarán recursos a una reserva para imprevistos a fin de mitigar los posibles riesgos financieros que podría tener que absorber la Oficina con sus propios recursos. En cumplimiento del párrafo 22.02 del Reglamento Financiero, estos riesgos se cubrirán con la reserva operacional.

116. En 2022, la Junta decidió³¹ que se reembolsara a las entidades pagadoras con cargo al excedente de la reserva operacional de la UNOPS. El reembolso de 123,8 millones de dólares se calculó sobre la base de los estados financieros de 2021, que se tuvieron en cuenta en la previsión para el bienio 2022-2023 y en el punto de partida para el bienio 2024-2025.

117. Se estima que la reserva operacional alcanzará los 201,4 millones de dólares al final del bienio y que la reserva operacional mínima obligatoria³² será de 186,9 millones de dólares (excedente: 14,5 millones de dólares). En los estados financieros se informará sobre el nivel real de la reserva operacional mínima obligatoria y otros elementos del activo neto. Con sujeción a las decisiones de la Junta, todo excedente se reembolsará al concluir el período del plan estratégico. El nivel final del activo neto se verá afectado por los pasivos financiados con cargo a la reserva operacional en virtud del párrafo 22.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

118. Si, durante el período del plan estratégico, la UNOPS no puede cubrir la reserva operacional mínima obligatoria, reintroducirá el incremento por riesgo en sus tasas de recuperación de costos.

³⁰ El número de puestos de plantilla financiados directa e indirectamente se mantiene estable, en unos 800 puestos, con respecto a los datos de mediados de 2021; al mismo tiempo, ha descendido el número de puestos financiados con cargo a los costos directos.

³¹ [2023/4](#), párrafos 21 y 22.

³² [2021/21](#), párrafo 5.

Cuadro 3
Plan de recursos
(en millones de dólares)

	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	2022 (cifras reales***) y 2023 (previsión)	2024-2025
	Cifras reales	Cifras reales	Cifras reales	Estimaciones presupuestaria		Estimaciones presupuestaria
Recursos						
Activo neto al comienzo del período*	99,2	158,6	252,0	344,7	360,4	193,2
Total de ingresos según el criterio presupuestario	169,2	182,9	244,0	200,5	249,2	325,0
Activo neto tras la repercusión de los ingresos según el criterio presupuestario	268,4	341,5	496,0	545,2	928,9	518,1
Uso de los recursos						
Recursos de gestión	134,9	115,1	126,1	181,3	259,8	325,0
Provisiones, pasivos e imprevistos	-4,7	9,1	28,6	19,2	43,1	0,0
Inversiones estratégicas con cargo al superávit	0,0	5,8	3,0	0,0	0,0	0,0
Uso total de los recursos	130,1	130,1	157,7	200,5	302,9	325,0
Saldo de recursos						
Ingresos netos según el criterio presupuestario	39,0	52,8	86,3	0,0	-53,7	0,0
Ingresos financieros netos	21,2	45,3	26,8	0,0	0,0	0,0
Diferencias atribuibles a las IPSAS	-2,0	-12,5	11,8	0,0	17,8	0,0
Reembolso con cargo a las reservas	0,0	0,0	0,0	0,0	-123,8	0,0
Ganancias/(pérdidas) actuariales del período	-2,0	2,2	4,9	0,0	39,2	0,0
Aumento de la reserva por valor razonable	3,1	5,7	-21,5	0,0	-46,7	0,0
Conciliación del criterio presupuestario con las IPSAS	-0,8	-4,7	-4,8	0,0	-113,5	0,0
Cambio en el activo neto sobre la base de las IPSAS**	59,4	93,4	108,3	0,0	-167,2	0,0
Activo neto al cierre del período	158,6	252,0	360,4	344,7	193,2	193,2
Composición del activo neto de la UNOPS						
Ganancias/pérdidas actuariales	9,8	12,0	9,7	4,8	48,9	48,9
Valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta	3,6	9,2	-10,3	11,1	-57,1	-57,1
Reserva operacional	20,7	21,0	138,8	179,8	201,3	201,4
Nivel mínimo de reserva operacional	20,7	21,0	138,8	179,8	160,5	186,9
Excedente	0,0	0,0	0,0	0,0	40,8	14,5
Reserva para el crecimiento y la innovación	0,0	104,9	111,1	22,0	0,0	0,0
Reserva de Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación****	0,0	0,0	0,0	104,9	0,0	0,0
Superávits acumulados	124,6	104,9	111,1	22,0	0,0	0,0
Activo neto al cierre del período	158,6	252,0	360,4	344,7	193,2	193,2

* El activo neto de la UNOPS tiene un uso restringido en función de la "Composición del activo neto de la UNOPS". Durante el ejercicio económico, los superávits acumulados pueden utilizarse para absorber cualquier posible déficit.

** IPSAS: Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

*** Cifras reales de 2022 sin auditar

**** Cierre de la reserva de Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación, sujeto a la aprobación de la Junta.

Cuadro 4
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto
(en millones de dólares)³³

	Categoría de gasto	2016-2017 (cifras reales)	2018-2019 (cifras reales)	2020-2021 (cifras reales)	2022-2023 Estimaciones presupuestarias	2022 (cifras reales*) y 2023 (previsión)	Cambio		2024-2025 Estimaciones presupuestarias
							Cantidad en dólares	Porcentaje	
Gastos de gestión	Puestos	24,2	24,1	26,0	31,3	42,2	32,8	104,8	64,1
	Gastos comunes de personal (34)	17,7	17,4	19,8	23,1	32,5	23,3	100,9	46,4
	Viajes	8,7	7,4	1,6	8,7	9,8	2,5	28,7	11,2
	Consultores (35)	61,7	55,8	65,1	101	147,8	59,2	58,6	160,2
	Gastos generales de funcionamiento (36)	18,7	7,9	7,9	13	17,6	7,3	56,2	20,3
	Mobiliario y equipo (37)	1,6	0,9	3,2	1,4	3,8	9,5	678,6	10,9
	Reembolsos	2,1	1,8	2,6	2,8	6,0	9,1	325,0	11,9
	Total de gastos de gestión	134,9	115,1	126,1	181,3	259,8	143,7	79,3	325,0

* Cifras reales de 2022 sin auditar

³⁴ Incluye las prestaciones, los seguros, los gastos de aprendizaje y los gastos de administración de personal.

³⁵ Incluye los "acuerdos con contratistas particulares", los consultores locales e internacionales, los servicios por contrata y los contratos con empresas.

³⁶ Incluye los gastos generales de funcionamiento, los gastos en atenciones sociales, el alquiler, el equipamiento, el mantenimiento y gastos varios.

³⁷ Incluye el mobiliario, el equipo y los activos intangibles.

³³ Cuadro presentado en el formato recomendado por la CCAAP en su informe [DP/OPS/2021/7](#)