



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para
el Desarrollo y del Fondo de
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general
10 de septiembre de 2004
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2004

Nueva York, 20 a 24 de septiembre de 2004

Tema 6 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

**Informe del Director Ejecutivo sobre las actividades
de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios
para Proyectos***

Resumen

Este informe se presenta en cumplimiento de la decisión 2004/15 de la Junta Ejecutiva, de junio de 2004. En el documento se presentan proyecciones de las transacciones comerciales para 2004 y años subsiguientes, iniciativas para superar posibles obstáculos en la captación y la diversificación de transacciones comerciales e información actualizada sobre la gestión del cambio.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

- a) Tomar nota del informe del Director Ejecutivo, de las proyecciones financieras y de la proyección del saldo arrastrado del fondo;
- b) Tomar nota de las observaciones preliminares de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) sobre el informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas que se presentará oficialmente a la Junta Ejecutiva en enero de 2005, y en respuesta a ese informe; y
- c) Tomar nota del progreso alcanzado por la UNOPS en la aplicación de la gestión del cambio para abordar las preocupaciones expresadas por la Junta de Auditores y ampliar la cartera de operaciones de la UNOPS.

* La presentación de este documento se ha visto demorada por la reunión de los datos necesarios para ofrecer a la Junta Ejecutiva información actualizada.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–2	3
II. Análisis de los resultados anuales acumulados de la UNOPS	3–8	3
A. Ejecución, ingresos, gastos y saldos de los fondos	4–8	3
III. Proyección de las operaciones en 2005	9	5
IV. Informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y respuesta de la UNOPS	10–11	5
V. Actualización de la gestión del cambio	12–20	6
A. Información actualizada sobre el progreso alcanzado en el ajuste de los recursos humanos de la División de Adquisiciones y las operaciones de servicios a los clientes	13–15	6
B. Iniciativas y prioridades fundamentales de la gestión del cambio: información actualizada sobre el progreso alcanzado	16–20	7
VI. Gobernanza y mandato	21–23	9
A. Gobernanza: Comité de la Coordinación de la Gestión	21	9
B. Mandato	22–23	10
 Anexos		
Cuadro 1. Proyección del estado de los ingresos, los gastos y los cambios en el saldo de los fondos para el año que termina el 31 de diciembre de 2004		11
Cuadro 2. Resumen de las conclusiones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y respuesta de la UNOPS		13

I. Introducción

1. Este informe se presenta en cumplimiento de la decisión 2004/15 de la Junta Ejecutiva, de junio de 2004.
2. Con arreglo a la decisión 95/1 de la Junta Ejecutiva, de 10 de enero de 1995, el presente informe se basa en la documentación presentada al Comité de Coordinación de la Gestión y examinada por él.

II. Análisis de los resultados anuales acumulados de la UNOPS

3. La UNOPS ha emprendido el reajuste de su cartera de proyectos para tener en cuenta la nueva estructura de servicios a los clientes, ha revisado las funciones y la estructura de su división de adquisiciones y, al mismo tiempo, emprendido un ejercicio de conciliación y depuración de sus principales datos financieros. Varios años de erosión en la exactitud y confiabilidad de los sistemas financieros, exacerbadas por los retos planteados por la introducción del sistema Atlas, dieron lugar a una situación de disponibilidad incompleta de los datos, en que la información se recopilaba en múltiples sistemas utilizando diferentes definiciones para la reunión de los datos. En la actualidad, esta situación se está resolviendo mediante los esfuerzos combinados de los equipos encargados de las finanzas, la tecnología de la información y el proyecto Atlas. La UNOPS está presentando un pronóstico conservador de sus operaciones basado en los datos incorporados al sistema hasta el momento, ya que la primera etapa de la depuración y entrada de datos está aún llevándose a cabo.

A. Ejecución, ingresos, gastos y saldos de los fondos (véase el cuadro del anexo)

4. A continuación se indican las tendencias acumulativas de la ejecución y los ingresos de la cartera de proyectos correspondiente a 2004. Como base de la proyección de los ingresos, se utiliza una tasa media de las comisiones percibidas del 6,85% generadas en la ejecución de proyectos.

Recuadro 1

Ejecución de la cartera de proyectos correspondiente a 2004 hasta mediados de agosto de 2004

(En millones de dólares)

<i>2004</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Ingresos (6,85%)</i>
30 de abril	138	9,5
30 de junio	246	16,85
Mediados de agosto	281	19,24

En términos relativos, la diferencia comparativa entre los niveles de ejecución correspondientes a 2003 y 2004 se está reduciendo. El pronóstico de los ingresos derivados de los proyectos para fines de 2004 es de 29.480.000 dólares, sobre la base de un nivel proyectado de ejecución de proyectos de 429 millones de dólares. Se prevé que se generarán ingresos adicionales por servicios prestados por un monto de al

menos 9,7 millones de dólares resultantes de a) la carpeta de préstamos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); b) los servicios prestados a la Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y el Paludismo, y c) los ingresos derivados del alquiler de locales en el Edificio Chrysler.

5. Se prevé que el total de ingresos para 2004 ascenderá a 39.180.000 dólares, con sujeción a determinados riesgos. En primer lugar, los ingresos derivados de proyectos de que se ha informado hasta el momento se basan en datos ingresados en el sistema Atlas, pero esos datos no están completos. Existe un cúmulo de datos relacionados con los proyectos y enmiendas de proyecto que no se han incorporado al sistema, y de correcciones que es necesario introducir en los datos existentes, en particular la entrada de las conciliaciones de anticipos que aún no se han incluido.

6. En las proyecciones de ingresos no se tienen en cuenta las iniciativas de captación de operaciones que se orientan hacia la firma de contratos, que probablemente generarán ingresos en 2004 y años subsiguientes —situaciones de transición y períodos posteriores a los conflictos, por ejemplo. La captación y ejecución de carteras de proyectos prosigue a un ritmo alentador en el Afganistán. Las iniciativas en apoyo de las actividades del sistema de las Naciones Unidas en Burundi, Haití y el Sudán probablemente generarán ingresos adicionales en los meses restantes de 2004 y en 2005.

7. Al 30 de junio de 2004, los gastos registrados en el presupuesto administrativo ascendían a 21.430.000 dólares, de los cuales 11.940.000 dólares correspondían a sueldos y derechos a prestaciones del personal y 9.490.000 dólares a gastos generales y administrativos. Las estimaciones de gastos al 31 de diciembre de 2004 ascienden a un total de 44.570.000 dólares, cifra que incluye la estimación anual de 5 millones de dólares en pagos efectuados por la UNOPS por servicios adquiridos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las Naciones Unidas y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Los pagos correspondientes a la instalación y el mantenimiento del sistema Atlas se efectúan en una cuenta por separado para los pagos de Atlas aprobados por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de enero de 2004 (véase el cuadro 1 del anexo).

8. En estas condiciones, los gastos del presupuesto administrativo correspondientes a 2004 serán superiores a los ingresos en 5.390.000 dólares. No obstante, como se indica en el cuadro 1, la UNOPS comenzó el año 2004 con un saldo de fondos de 23,2 millones de dólares. Los gastos proyectados para 2004 en relación con la gestión del cambio y la iniciativa de transición y los gastos relacionados con la instalación y el funcionamiento del sistema Atlas, conjuntamente con el déficit que se prevé que se produzca en los gastos administrativos periódicos y los ingresos, ascendente a 5.390.00 dólares, darían lugar a un saldo de fondos para fines de 2004 de 7.950.000 dólares, cifra en que se incluyen 6 millones de dólares correspondientes a la reserva operacional. Sin embargo, por las razones expuestas anteriormente, la UNOPS es prudentemente optimista en cuanto a su capacidad para reducir el déficit previsto en la relación entre los ingresos y los gastos para fines de 2004.

III. Proyección de las operaciones en 2005

9. De cara al futuro, el nivel total de nuevas carteras de proyectos captados hasta el momento en 2004 asciende a 408,2 millones de dólares, el 34,9% de los cuales corresponde a actividades financiadas con préstamos del Banco Mundial; el 59,4% corresponde a programas de las Naciones Unidas (con un 30,4% correspondiente a programas del PNUD), y el 5,6% restante de los fondos procede de otras fuentes. El nivel total de la cartera de operaciones registrado en el sistema Atlas actualmente asciende a 860 millones de dólares. En la aplicación del sistema Atlas realizada en enero de 2004, los presupuestos de los proyectos fueron transferidos masivamente y no se desglosaron en presupuestos anuales. La depuración en curso del sistema Atlas está rectificando esta situación y facilitando el ingreso de presupuestos de proyectos desglosados por presupuestos anuales. Teniendo en cuenta la proyección actual de la ejecución correspondiente a 2004, que asciende a 429 millones de dólares, el presupuesto de la cartera de proyectos de la UNOPS para 2005, sobre la base de los datos registrados en el sistema Atlas hasta el momento, ascendería a unos 431 millones de dólares.

IV. Informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas respuesta de la UNOPS

10. En respuesta a las recomendaciones recientemente publicadas y las inquietudes expresadas en el informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la UNOPS presentará su plan de acción —incluida una actualización del progreso alcanzado en su ejecución— en el período de sesiones que la Junta Ejecutiva celebrará en enero de 2005. En las recomendaciones que figuran en el informe se exhorta a aplicar procedimientos financieros más eficaces, mejorar los controles internos y fortalecer los procesos administrativo y de gestión. La UNOPS coincide con esas recomendaciones. La profundidad, amplitud y complejidad de los problemas que encara la UNOPS en materia de riesgos, control y procesamiento obliga a que la gestión de la UNOPS se concentre estratégicamente en esas cuestiones.

11. La UNOPS está decidida a cumplir sus responsabilidades jurídicas, reglamentarias, en materia de cumplimiento y las estipuladas en los contratos para prestar servicios a sus clientes y reajustar sus operaciones. La UNOPS ha concentrado la atención del proceso de gestión del cambio aprobado por la Junta Ejecutiva en garantizar una respuesta eficaz a los problemas fundamentales que encara la organización. Éstos son: a) esclarecer las estrategias institucionales y operacionales para orientar la organización hacia un futuro sostenible y que añada valor, y b) fortalecer los sistemas operativos internos y los marcos de control. Cuatro de las iniciativas responden a las recomendaciones principales de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y fortalecerán el marco de control interno de la UNOPS en torno a tres principios funcionales básicos: a) confiabilidad y validez de las transacciones; b) eficacia y eficiencia de las operaciones, c) cumplimiento de las normas y reglamentaciones aplicables. La UNOPS procurará obtener el apoyo y la orientación permanentes del Comité de Coordinación de la Gestión en la aplicación de las medidas orientadas a corregir esta situación. En el cuadro 2 se resumen las principales recomendaciones de la auditoría externa y la respuesta de la UNOPS. La UNOPS seguirá informando de su respuesta a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de enero de 2005. (En el cuadro 2 del anexo se resume la respuesta de la UNOPS.)

V. Actualización de la gestión del cambio

12. Como se informó anteriormente, el plan de cambio de la UNOPS requerirá un esfuerzo plurianual en las esferas de la gestión y las inversiones. Es necesario que los clientes actuales y potenciales estén seguros de que el nuevo equipo de gestión está encarando de una manera competente los problemas relacionados con la gestión y los sistemas, abordando las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a la ejecución de servicios de calidad y adaptando su capacidad y estrategia institucional a los cambios que se producen en el ámbito del mercado.

A. Información actualizada sobre el progreso alcanzado en el ajuste de los recursos humanos de la División de Adquisiciones y las operaciones de servicios a los clientes

13. La instalación del nuevo equipo de gestión terminó de completarse el 1° de agosto de 2004. En junio de 2004, la UNOPS presentó un informe sobre el establecimiento de seis oficinas de servicios a los clientes: la oficina de Asia y el Pacífico, que se trasladó de Kuala Lumpur a Bangkok el 10 de septiembre de 2004; la oficina de Europa, África septentrional y Asia occidental/central, con sede actual en Ginebra; la oficina de América Latina y el Caribe, que se establecerá en América Latina en 2005; la oficina de África occidental y central en Dakar; la oficina de África oriental y meridional en Nairobi; y la División del Programa Mundial e Interregional en Nueva York. Esta estructura, establecida de conformidad con la estructura examinada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de enero de 2004, exigía un proceso de ajuste de la cartera de proyectos y de los recursos humanos en el marco de los servicios a los clientes prestados por la UNOPS.

14. En el reajuste de la División de Adquisiciones y las divisiones de servicios a los clientes, 194 puestos se vieron afectados por cambios en las funciones y la ubicación. De los aproximadamente 20 funcionarios que no fueron seleccionados para ocupar puestos una vez concluido el ejercicio de reajuste el 31 de agosto de 2004, 10 están siendo redistribuidos en asignaciones relacionadas con proyectos especiales, por lo que quedan 11 funcionarios sin asignación que pueden ser separados de la organización.

15. El proceso de selección del equipo de dirección y el proceso de reajuste de los recursos humanos apuntan a la necesidad apremiante de que la UNOPS revise las disposiciones y modalidades de contratación de su personal, que desempeña sus funciones en una entidad autofinanciada que tiene que ser capaz de responder con flexibilidad ante las fluctuaciones de la demanda de los servicios que presta. Con ese fin, la División de Recursos Humanos está trabajando en un documento normativo en que se examinan opciones en relación con la situación contractual del personal de la UNOPS, con objeto de ajustar de forma óptima las disposiciones contractuales al modelo operacional de la UNOPS y al principio de autofinanciación de la organización.

B. Iniciativas y prioridades fundamentales de la gestión del cambio: información actualizada sobre el progreso alcanzado

16. En su período de sesiones de enero de 2004, la Junta Ejecutiva aprobó un presupuesto para la gestión del cambio de 8,4 millones de dólares y una asignación de 4,1 millones de dólares para tener en cuenta los gastos relacionados con la aplicación del sistema Atlas. Dada la experiencia adquirida en la primera etapa del proceso de gestión del cambio y teniendo en cuenta las recomendaciones de la auditoría externa, se ha reorientado el proceso de cambio hacia seis iniciativas renovadoras, de que se informó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual celebrado en junio de 2004 y que se resumen a continuación.

17. Se prevé que las iniciativas prioritarias de cambio propuestas se financien en el período 2004-2005, y su financiación indicativa tendrá que programarse con arreglo a la disponibilidad de fondos. En el cuadro 1 del anexo se indican los recursos presupuestarios asignados a esas iniciativas en 2004. Las asignaciones presupuestarias planificadas para 2005 se revisarán a fines de 2004 cuando se tenga una noción clara de cuáles serán los resultados efectivos en materia de ingresos y gastos para el año. En el recuadro 2 se presenta un calendario indicativo para la ejecución completa de esas iniciativas. La ejecución de las iniciativas es de importancia crítica para el mejoramiento de los sistemas financieros de la UNOPS y para los esfuerzos de reajuste de la oficina.

Recuadro 2

Calendario para la ejecución de iniciativas renovadoras de gestión del cambio

Iniciativas	2004				2005				
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Sept.
1. Estrategia institucional									
<i>Primera etapa:</i> definición de la estrategia									
<i>Segunda etapa:</i> definición del plan operativo									
2. Sistema Atlas									
3. Cuentas de anticipos									
4. Presentación de informes, planificación y presupuestación en relación con la gestión									
5. Informes a los clientes									
6. Seguimiento de las propuestas y aceptación de las operaciones									

18. La UNOPS tiene que responder a las preocupaciones de los clientes en cuanto a la confiabilidad de la presentación de sus informes financieros. Los logros iniciales en la presentación de informes a los clientes se habrán alcanzado para fines de septiembre de 2004, pero no será hasta abril de 2005 que entrará plenamente en funcionamiento un sistema amplio de presentación de informes, y las operaciones de las cuentas de anticipos de años anteriores no se habrán depurado completamente hasta junio de 2005. Para facilitar esas mejoras, se comunicó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2004 que los recursos programados previamente en la partida correspondiente a iniciativas de cambio, aprobados por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de enero de 2004, se habían reasignado a las tareas prioritarias ajustadas.

19. Las iniciativas responden directamente a las preocupaciones expresadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (cuadro 2 del anexo), mientras que la iniciativa de la estrategia institucional responde en particular a la necesidad apremiante de acelerar la captación y la diversificación de operaciones y a la necesidad de introducir ajustes a mediano plazo en la UNOPS con miras a un futuro sostenible. Las iniciativas, que, según las estimaciones, costarán aproximadamente 5 millones de dólares en el período 2004-2005, son:

a) *Redefinición de la estrategia institucional.* Esta iniciativa, que se elaborará teniendo en cuenta las consultas celebradas con las partes interesadas, los clientes y el personal, definirá una estrategia institucional orientada hacia el futuro conjuntamente con un nuevo plan operativo y revisará los aspectos relacionados con el emplazamiento de los servicios institucionales y en la sede de la UNOPS. Se examinarán bajo nuevas premisas todos los aspectos del modelo de actividades de la UNOPS y se incluirá una revisión de la estructura y las funciones institucionales de la UNOPS como consecuencia de la definición del nuevo plan operativo. La fecha prevista para completa la definición de la nueva estrategia institucional es enero de 2005.

b) *Aplicación del módulo Wave I del sistema Atlas.* Esta iniciativa se basa en tres subproyectos: i) apoyo a la producción en curso; ii) terminación de las actividades del módulo Wave I; y iii) definición de la estrategia futura en materia de tecnologías de la información y ajuste a la estrategia institucional general. Esta iniciativa se está llevando a cabo. El equipo que se ocupa del sistema Atlas está siendo reconfigurado. La fecha prevista para terminar esta actividad es septiembre de 2005.

c) *Contabilidad de anticipos.* La UNOPS ya ha transferido de Kuala Lumpur y Ginebra a Nueva York todas las operaciones relacionadas con los anticipos. El equipo que se ocupa de los anticipos está trabajando actualmente en el procesamiento de todas las cuentas de anticipos correspondientes a 2004. La iniciativa se basa en tres subproyectos: i) estabilización y fortalecimiento de la conciliación en curso de las cuentas de 2004; ii) terminación de las conciliaciones correspondientes a años anteriores, y iii) determinación de la futura estrategia normativa y de gestión de las cuentas de anticipos. Esta iniciativa se está llevando a cabo; la fecha prevista para su terminación es marzo de 2005.

d) *Presentación de informes, presupuestación y planificación en relación con la gestión.* Esta iniciativa se basa en tres subproyectos: i) generación de informes rápidos de gestión en relación con los datos sobre captación de operaciones, ingresos, gastos y recursos humanos y el estado de la utilización del presupuesto para las iniciativas de cambio; ii) fortalecimiento del proceso de planificación y presupuestación; iii) elaboración y aplicación de parámetros para medir el desempeño de los servicios prestados a los clientes y de la organización; y iv) identificación y ejecución de economías instantáneas de gastos. Esta iniciativa se está llevando a cabo; la fecha prevista para su terminación es marzo de 2005.

e) *Informes a los clientes.* Esta iniciativa se basa en cuatro subproyectos: i) creación y aplicación de una solución a corto plazo para producir informes detallados de los gastos para su presentación a los clientes; ii) elaboración y aplicación de un sistema integral de proyectos y de prácticas de aseguramiento de la calidad para garantizar la depuración de los datos de los proyectos nuevos y los proyectos existentes en la cartera de operaciones de la UNOPS; iii) evaluación de los ámbitos de control interno y ejecución de los cambios necesarios; iv) elaboración y aplicación de un sistema a largo plazo de presentación de informes a los clientes. Esta iniciativa está en curso y la solución a corto plazo se ha aplicado. La fecha prevista para su terminación es abril de 2005.

f) *Seguimiento de las propuestas y aceptación de las operaciones* Esta iniciativa se basa en dos prioridades: i) integración de los sistemas reestructurados de seguimiento de propuestas en Atlas, y ii) fortalecimiento del proceso de revisión y aceptación de las operaciones. La fecha prevista para su terminación es marzo de 2005.

20. Una pequeña oficina de proyectos apoyará la aplicación de este grupo complejo de iniciativas, coordinando y proporcionando orientación diariamente, mientras que la mayoría de los recursos humanos y el personal directivo de la UNOPS concentran la atención en la gestión cotidiana de las operaciones, la captación de operaciones y cuestiones estratégicas conexas. Es necesario realizar algunas asignaciones especiales a corto plazo y a tiempo completo para garantizar que se han asignado los recursos humanos necesarios a los seis proyectos prioritarios. Los recursos humanos de la UNOPS se asignarán a esos puestos y serán complementados, de ser necesario, con expertos externos.

VI. Gobernanza y mandato

A. Gobernanza: Comité de la Coordinación de la Gestión

20. En el informe final sobre el examen independiente de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (DP/2003/40), a que se hace referencia en la decisión 2003/27 de la Junta Ejecutiva, se pide que el Comité de Coordinación de la Gestión siga teniendo el mandato de proporcionar dirección estratégica para el desarrollo de nuevas actividades de la UNOPS. En el contexto de la iniciativa sobre la estrategia institucional general de la UNOPS, la Oficina estudiará los argumentos a favor de la ampliación del Comité de Coordinación de la Gestión de manera que se tenga más en cuenta la estructura de los clientes de la UNOPS. La Oficina propone que se celebren consultas con el Comité de Coordinación de la Gestión sobre diversas opciones en relación con el funcionamiento y la composición del Comité.

El objetivo consiste en presentar propuestas concretas a la Junta Ejecutiva del PNUD, el UNFPA y la UNOPS en enero de 2005.

B. Mandato

21. El nuevo examen de la función y el alcance de los servicios de la UNOPS se llevará a cabo en el marco de la iniciativa sobre estrategia institucional y mediante intensas consultas con las partes interesadas, los clientes y el personal. El contexto para la revisión viene dado por los cambios que se producen en la ayuda internacional; la rápida evolución de la labor de las Naciones Unidas; las expectativas múltiples y cambiantes que se tienen respecto del sistema de las Naciones Unidas y las exigencias del mismo tipo que se imponen al sistema para que contribuya eficazmente al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio; su apoyo a la consolidación de la paz, la seguridad y el desarrollo en situaciones de transición y posteriores a los conflictos; y las expectativas de los Estados Miembros respecto de la reforma de las Naciones Unidas. Esta revisión no sólo examinará las esferas para el fortalecimiento de la prestación de servicios de la UNOPS, sino que también estudiará la posible eliminación gradual de líneas de servicios en que la demanda se está reduciendo o los beneficios son bajos.

22. En 2004, la Junta Ejecutiva aprobó la colaboración directa de la UNOPS con dos conjuntos de clientes:

a) *Los bancos regionales y subregionales de desarrollo.* La UNOPS sigue celebrando consultas con el Banco Africano de Desarrollo sobre la colaboración en el África central. El diálogo con el Banco Interamericano de Desarrollo se ha concentrado en un principio en las perspectivas de Haití. La UNOPS está presentando varias manifestaciones de interés al Banco Asiático de Desarrollo.

b) *Los gobiernos anfitriones: infraestructura y obras públicas.* La UNOPS ha preparado directrices internas para el personal relativas a los trabajos con gobiernos anfitriones en programas de infraestructura y obras públicas para asegurarse de que las actividades se realizan de conformidad con las disposiciones establecidas en el momento de la aprobación por la Junta Ejecutiva de esta ampliación del mandato de la UNOPS. Una colaboración directa de este tipo se lleva a cabo en el Afganistán en forma experimental y se está estudiando la posibilidad de aplicarla en otras situaciones de transición, como en Haití.

Anexo

Cuadro 1

Proyección del estado de los ingresos, los gastos y los cambios en el saldo de los fondos para el año que termina el 31 de diciembre de 2004

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Proyección correspondiente a enero de 2004 (DP/2004/6)</i>	<i>Proyección correspondiente a diciembre 2004 (gestión de la UNOPS)</i>
Ingresos (por tipo)		
Cartera de proyectos	35,00	15,30
Acuerdos de servicios de gestión		14,18
Acuerdos de servicios reembolsables		0,50
Ingresos por servicios (FIDA)	8,00	8,00
Ingresos por servicios de contabilidad (Programa de asistencia al pueblo palestino)		0,20
Otros ingresos (intereses, alquileres)	1,00	1,00
Total de ingresos	44,00	39,18
Gastos (por categoría)		
Sueldos del personal básico y gastos/beneficios comunes		24,60
Sueldos y prestaciones del personal contratado por actividades de duración limitada		1,30
Consultores internacionales		1,50
Consultores locales		1,30
Total de gastos de personal		28,70
Gastos administrativos y operacionales de carácter general		11,15
Total de pagos de los servicios comunes de las Naciones Unidas y otros pagos de transferencias		4,72
Total de gastos	44,00	44,57
Excedente/(déficit) de ingresos respecto de los gastos de las operaciones en curso		(5,39)
Saldo de los fondos		
Saldo de los fondos al 1° de enero de 2004	23,20	23,20
Más: excedente/(déficit) de ingresos respecto de los gastos	–	(5,39)
Menos: reserva operacional	(6,00)	(6,00)
Saldos de los fondos no asignados al 31 de diciembre de 2004	17,20	11,81
Menos: gestión del cambio		
I. Mejoramiento del proceso y el desarrollo de las operaciones	0,70	0,60
II. Nuevos sistemas/infraestructura tecnológica		
a) Correo electrónico y mejoras de la Internet	0,50	0,50
b) Gestión de los conocimientos	0,46	–

	<i>Proyección correspondiente a enero de 2004 (DP/2004/6)</i>	<i>Proyección correspondiente a diciembre 2004 (gestión de la UNOPS)</i>
c) Sistema de medición del tiempo de trabajo	0,24	–
d) Pagos de instalación y mantenimiento del sistema de planificación de los recursos institucionales (ERP) debido al PNUD	2,50	2,50
Total de nuevos sistemas/infraestructura tecnológica	3,70	3,00
III. Reestructuración orgánica: equipo de gestión		
a) Programa de formación de dirigentes y contratación de un nuevo equipo de dirección	0,13	0,42
b) Eficacia, perfeccionamiento y capacitación del equipo	0,13	0,36
c) Encuesta interna de referencia y ajuste de valores de la UNOPS	0,05	–
Total de la reestructuración orgánica: equipo de gestión	0,30	0,78
IV. Reestructuración orgánica: divisiones	3,40	3,13
Total de la gestión del cambio	8,10	7,51
Menos: iniciativas innovadoras		
Total de iniciativas innovadoras	0,70	2,35
Total de la gestión del cambio e iniciativas innovadoras	8,80	9,86
Saldo de fondos no asignados al 31 de diciembre de 2004	8,40	1,95

Cuadro 2

Resumen de las conclusiones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y respuesta de la UNOPS

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
Operaciones de la cuenta de anticipos	La Junta no pudo expresar una opinión respecto de los estados financieros de la UNOPS para el bienio 2002-2003. La Junta no pudo obtener una garantía adecuada respecto de los saldos de las cuentas de anticipos, los comprobantes entre oficinas, las cuentas de compensación, los saldos entre fondos y el material no fungible. La Junta tampoco pudo confirmar que el valor total de los costos de separación era válido, preciso y completo.	1. Contabilidad de anticipos	1. Transferencia exitosa de todo el procesamiento de las cuentas de anticipos correspondientes a 2004 a Nueva York para realizar la conciliación	Cuarto trimestre de 2004	La administración de la UNOPS reconoce que la contabilidad de anticipos es una esfera de riesgos. La UNOPS ha creado la iniciativa relativa a las cuentas de anticipos para resolver este problema. Todo el trabajo burocrático vinculado con el procesamiento, la conciliación y el registro de las cuentas correspondientes a 2004 ya se ha transferido de Kuala Lumpur a Nueva York. La UNOPS examinará la necesidad de establecer un sistema de contabilidad de las cuentas de anticipos en vista de que Atlas puede utilizarse en la Red.
			2. Procesamiento diario de las cuentas de anticipos correspondientes a 2004 con el personal adecuado, la supervisión apropiada, un control adecuado y una mayor eficacia	Cuarto trimestre de 2004	
			3. Conciliación plena con las entradas apropiadas de ajuste en el diario en relación con todas las cuentas de anticipos de febrero de 2002 a diciembre de 2003	Segundo trimestre de 2005	
			4. Almacenamiento rentable de todos los registros de anticipos	Cuarto trimestre de 2004	
			5. Recomendaciones y plan de acción en relación con el futuro sistema de contabilidad de las cuentas de anticipos	Primer trimestre de 2005	
			6. Establecimiento de un sistema de control de existencias para la sede y todas las oficinas descentralizadas	Segundo trimestre de 2005	

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
Presupuestación y pronóstico	1. La UNOPS no pudo proporcionar un desglose de los gastos comunes de personal que ascienden a 15,2 millones de dólares, como se indica en el cuadro 2 de los estados financieros, para el bienio 2002-2003. Los costos de la nómina de sueldos superaron los saldos conexos del libro mayor en 1,7 millones de dólares en 31 de las 37 dependencias orgánicas.	Atlas; contabilidad de anticipos, presentación de informes de gestión, presupuestación y planificación	1. Estabilización de Atlas y apoyo a la producción en curso 2. Fusión de la nómina de sueldos del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) con el libro mayor de Atlas 3. Incorporación de los gastos de personal que figuran en la cuenta de anticipos al libro mayor	En curso Cuarto trimestre de 2004 Cuarto trimestre de 2004	La administración de la UNOPS reconoce que la contabilidad de anticipos es una esfera de riesgos. La UNOPS ha creado la iniciativa relativa a las cuentas de anticipos para resolver este problema. Todo el trabajo burocrático vinculado con el procesamiento, la conciliación y el registro de las cuentas correspondientes a 2004 ya se ha transferido de Kuala Lumpur a Nueva York. La UNOPS examinará la necesidad de establecer un sistema de contabilidad de las cuentas de anticipos en vista de que Atlas puede utilizarse en la Red.
	2. Capacidad de la UNOPS para proseguir ya que la preocupación actual depende de muchas variables, por ejemplo, un aumento en los costos de Atlas, los costos de la gestión del cambio y nuevas fluctuaciones monetarias que pudieran ser materialmente desfavorables.	Iniciativa relacionada con la presentación de informes de gestión, la presupuestación y la planificación	1. Disponibilidad de informes confiables sobre ingresos y gastos 2. Establecimiento de un comité presupuestario para seguir de cerca el desempeño efectivo en comparación con lo planificado y formular políticas presupuestarias sanas para la UNOPS	Cuarto trimestre de 2004 Cuarto trimestre de 2004	

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
	3. La UNOPS inició un proceso de reformas en 2003, cuyo éxito es de importancia crítica para su viabilidad a largo plazo. Dada la situación financiera al 31 de diciembre de 2003 y la posibilidad de que no se alcancen sus metas para 2004, la UNOPS tal vez no pueda cubrir completamente cualquier déficit futuro con fondos de la reserva operacional. En consecuencia, es posible que la Oficina tenga que reducir considerablemente la escala de sus operaciones.	Presentación de informes de gestión, presupuestación y planificación; estrategia institucional; y seguimiento de las propuestas y aceptación de las operaciones	1. Un mejor pronóstico presupuestario tomando en consideración las variables identificadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y otras variables 2. En el informe presentado a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de septiembre de 2004 se indica que se anticipa un déficit de 5.390.000 dólares y una extrapolación del saldo de los fondos de 7.950.000 dólares para 2005	Cuarto trimestre de 2004 Completado	
Marco de control interno	La UNOPS puso en práctica un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Atlas) en enero de 2004. Sin embargo, la Junta observó varias deficiencias en materia de control, especialmente la falta de un marco de control interno validado por una evaluación independiente.	1. Iniciativa relativa al sistema Atlas	1. Contratación de un consultor para elaborar un marco de control interno 2. Aprobación e implantación del nuevo marco de control interno	En curso Cuarto trimestre de 2004	

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
Captación y desarrollo de operaciones	Aunque el PNUD sigue siendo el mayor cliente de la UNOPS, los ingresos procedentes del PNUD se redujeron en un 18% en el bienio 2002-2003, cuando alcanzaron los 50,2 millones de dólares.	Iniciativas de estrategia institucional, y de seguimiento de las propuestas y aceptación de las operaciones	1. Diversificación en curso con la captación de proyectos de organizaciones de las Naciones Unidas	En curso	
			2. La Junta Ejecutiva aprobó el trabajo con bancos de desarrollo regionales y subregionales y en el sector de la infraestructura y las obras públicas	Completado	
			3. Desarrollo activo de operaciones con instituciones financieras internacionales y bancos regionales		
			4. Aprobación por la Junta Ejecutiva de una estrategia institucional basada en el sector de especialización de la UNOPS en la infraestructura, las obras públicas, el apoyo al desarrollo de determinadas esferas en el contexto de situaciones posteriores a los conflictos y de transición, la adquisición y el aprovechamiento de los conocimientos técnicos a escala internacional en otras organizaciones de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y bancos regionales		

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
Cálculo del costo de los servicios	La UNOPS carecía de un sistema apropiado para calcular el costo de los servicios prestados, con lo que se exponía y el riesgo de aceptar proyectos que no contribuyeran a los gastos fijos de la organización.	Seguimiento de las propuestas y aceptación de las operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de un análisis de la cartera de proyectos para identificar los que sean improductivos 2. Elaboración y aplicación de una metodología y criterios nuevos para la aceptación de proyectos 3. Establecimiento de una cartera de proyectos altamente productiva 	<p>En curso</p> <p>Cuarto trimestre de 2004</p> <p>Cuarto trimestre de 2005</p>	Es necesario que la UNOPS examine nuevamente su estrategia de fijación de precios. Se revisarán las estructuras de costos existentes y las metodologías de asignación de precios, en conjunción con la iniciativa sobre presentación de informes de gestión, planificación y presupuestación y la iniciativa sobre el seguimiento de las propuestas y la aceptación de los proyectos.
Estrategia relacionada con la tecnología de la información y las comunicaciones	La UNOPS no ha elaborado una estrategia amplia en materia de tecnología de la información y las comunicaciones.	Estrategia relativa a la tecnología de la información y las comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de directrices y mandato de un comité de dirección de tecnología de la información y las comunicaciones 2. Establecimiento del comité de dirección de tecnología de la información y las comunicaciones 3. Inventario y análisis de la infraestructura y las aplicaciones informáticas existentes 4. Elaboración de una estrategia institucional para la tecnología de la información y las comunicaciones e integración de esa estrategia con la labor general de la estrategia institucional 	<p>Completado</p> <p>Completado</p>	

<i>Cuestión</i>	<i>Conclusión del informe</i>	<i>Iniciativa (s) de gestión del cambio aplicable (s)</i>	<i>Medida(s)</i>	<i>Marco cronológico</i>	<i>Observaciones</i>
			5. Establecimiento del plan de emergencia y de recuperación en caso de falla del sistema para la tecnología de la información y las comunicaciones		
Activo fijo	La Junta no pudo expresar una opinión sobre la exactitud, integralidad y validez del material no fungible, según se indica en la nota 2C b) de los estados financieros, por un monto de 10 millones de dólares.	Elaboración y puesta en práctica de la política de gestión del activo y el sistema de control de las existencias de la UNOPS	Ibíd.	Tercer trimestre de 2005	
Plan de seguro médico después de la separación del servicio	Las reservas eran insuficientes para cubrir las obligaciones en concepto de prestaciones por terminación del servicio y prestaciones a la jubilación, que ascendían a 39,7 millones de dólares.	La UNOPS forma parte de un grupo de trabajo de las Naciones Unidas encargado de determinar la metodología apropiada para medir y financiar esta obligación	Ibíd.	En curso	