



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

Distr. general
2 de julio de 2021
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2021

Nueva York, 30 de agosto a 2 de septiembre de 2021

Tema 11 del programa provisional

**UNOPS: Asuntos financieros, presupuestarios
y administrativos**

**Estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones
Unidas de Servicios para Proyectos para el bienio 2022-2023**

Resumen

Las estimaciones presupuestarias para el bienio 2022-2023 se basan en el Plan Estratégico de la UNOPS para 2022-2025 y en las declaraciones de objetivo, misión y visión de la UNOPS. El marco de resultados de la UNOPS, constituido por tres objetivos de contribución que se refuerzan mutuamente y cuatro objetivos de gestión, respalda la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los requisitos de la revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Dada la naturaleza de su modelo institucional basado en la demanda, en sus previsiones de ingresos la UNOPS tiene en cuenta los efectos de las colaboraciones puntuales de gran envergadura y duración limitada, y prevé que los ingresos subyacentes para el bienio 2022-2023 se mantendrán estables con respecto a las previsiones para 2020-2021. Los recursos de gestión disponibles están orientados a cumplir las aspiraciones de la UNOPS para el próximo bienio. Las prioridades esenciales a nivel interno son: la paridad de género en todos los puestos directivos superiores; el empleo de nuevas tecnologías a fin de mejorar las capacidades operacionales; la gestión responsable de los activos netos de la UNOPS; la integración de la perspectiva de género en todas las operaciones de la Oficina; y el aumento de la atención prestada a la salud y la seguridad.

El proyecto de presupuesto respalda los objetivos de contribución de la UNOPS destinando recursos a los resultados de gestión subyacentes. Para cada resultado se articulan los objetivos para el período bienal, así como los indicadores de progreso sobre los que deberá rendir cuentas la Oficina.

En las presentes estimaciones presupuestarias, la UNOPS sigue protegiendo su estabilidad financiera como organización autofinanciada basada en la demanda. A fin de asegurar a los asociados que la organización está en condiciones de cumplir sus compromisos, se han revisado las reservas operacionales mínimas obligatorias junto



con un consultor externo, teniendo en cuenta los riesgos ligados a su cartera de colaboraciones, cada vez más compleja. Para tranquilizar a los asociados en lo que respecta al marco de financiación multianual de la iniciativa de Inversiones con Impacto en Infraestructura Sostenible (S3I), se ha creado una reserva separada para valorar los activos subyacentes. La UNOPS ha fijado una meta de ingresos netos nulos para el bienio 2022-2023 y propone una nueva fórmula para calcular las reservas operacionales mínimas obligatorias.

Las estimaciones presupuestarias de 181,3 millones de dólares para 2022-2023 suponen un crecimiento real de 42,8 millones de dólares en los recursos de gestión con respecto a las estimaciones presupuestarias para el bienio anterior. La meta de ingresos para el bienio 2022-2023 se ha fijado en 200,5 millones de dólares, lo que representa una disminución respecto a la previsión de 258,4 millones de dólares para 2020-2021. Como exige su perfil de riesgo, la UNOPS reservará la suficiente financiación, más allá de los recursos básicos de gestión, para hacer frente a los riesgos actuales mediante amortizaciones y provisiones, y constituirá una reserva plausible para imprevistos a fin de prepararse para futuros riesgos. En consonancia con la mayor atención prestada al valor añadido y la calidad, la UNOPS seguirá mejorando la calidad de sus procesos y las competencias de su personal.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee a) tomar nota de las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2022-2023 (DP/OPS/2021/6) y sus anexos, y aprobar la meta de ingresos netos; b) 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; c) aprobar la modificación de las reservas operacionales mínimas obligatorias de la UNOPS, que se fijarán en el 25 % de los gastos de la línea de servicios de infraestructura, el 5 % de los gastos de las demás líneas de servicios y el 33 % de los gastos administrativos, con una ponderación del 50 % para el año en curso, del 30 % para el año anterior y del 20 % para el año anterior a ese (véase el anexo II); y d) aprobar la modificación del párrafo 22.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS (véase el anexo II) para incluir “una reserva de la S3I dirigida a financiar y contabilizar la valoración de las inversiones realizadas en el marco de la iniciativa de Inversiones con Impacto en Infraestructura Sostenible, que será revisada anualmente por la Dirección Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva podrá aumentar el nivel de financiación a través del excedente de las reservas operacionales que no se haya asignado a la reserva para el crecimiento y la innovación”.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Nuestra razón de ser: objetivos de la UNOPS para 2022-2023	6
A. Prestar apoyo a los países	9
B. Ayudar a las personas necesitadas	9
C. Capacitar a los asociados	10
II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero	11
A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS	11
B. Las previsiones reflejan una tendencia continuada al crecimiento real de los ingresos	12
C. Las estimaciones para 2022-2023 indican una base de recursos suficiente	12
III. Métodos empleados por la UNOPS para alcanzar sus objetivos: resultados para 2022-2023	13
A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS	14
B. Marco de gestión orientada a los resultados	19
C. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados	20
IV. Gestión de las operaciones de la UNOPS: estimaciones presupuestarias para 2022-2023 .	25
A. Aumento de los recursos de gestión centrados en la calidad y el valor añadido	25
B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia	26
C. Asignación de recursos para hacer frente a los riesgos	27
D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS	28
 Figuras	
Figura 1. Estructura global de la UNOPS	8
Figura 2. Evolución de los ingresos	13
 Cuadros	
Cuadro 1. Marco de gestión orientada a los resultados de la UNOPS	20
Cuadro 2. Metas y recursos para la gestión orientada a los resultados, por grupo funcional	21
Cuadro 3. Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación	27
Cuadro 4. Plan de recursos	29
Cuadro 5. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gastos	30
 Anexos (se pueden consultar en la página web de la Junta Ejecutiva)	
Anexo I	
Fomento de los enfoques de ejecución sostenible y presentación de información conexa	
Funciones globales de la UNOPS	
Comparación del presupuesto original y el definitivo para el bienio 2018-2019	
Terminología	

Anexo II

Revisión de las reservas operacionales obligatorias de la UNOPS

Revisión de la reserva para el crecimiento y la innovación de la UNOPS

I. Nuestra razón de ser: objetivos de la UNOPS para 2022-2023

1. A través de una serie de resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva¹, los Estados Miembros han encomendado a la UNOPS el mandato de ampliar su capacidad de ejecución estableciendo alianzas con los Gobiernos de los países en que se ejecutan programas y de los países donantes, así como con el sistema de las Naciones Unidas, entre otros.
2. La Junta Ejecutiva ha acogido con satisfacción la visión y la misión de la UNOPS².
 - a) Visualizamos un mundo donde las personas puedan vivir plenamente, con el apoyo de una infraestructura adecuada, sostenible y resiliente y la utilización eficiente y transparente de los recursos públicos en las adquisiciones y la gestión de proyectos.
 - b) Compartimos la misión de ayudar a las personas a construir una vida mejor y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible.
3. La UNOPS puede ampliar la capacidad de ejecución para que los países alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible aplicando sus conocimientos técnicos con miras a desarrollar la capacidad en los ámbitos ligados a su mandato y dirigiendo la ejecución en nombre de los asociados. Los servicios para proyectos que brinda la UNOPS abarcan su competencia especializada en materia de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos, incluida la gestión financiera y de recursos humanos.
4. En el Plan Estratégico para 2022-2025 se establece el marco de resultados de la UNOPS, que incluye los objetivos estratégicos y permite poner de relieve sus aspiraciones operacionales y de gestión.
5. A continuación se enumeran los tres objetivos de contribución que reflejan la propuesta de valor general del mandato de la UNOPS:
 - a) Prestar apoyo a los países para que desarrollen su capacidad y su base de recursos;
 - b) Ayudar a las personas necesitadas mediante conocimientos técnicos especializados y eficaces; y
 - c) Capacitar a los asociados prestándoles servicios eficientes para los proyectos.
6. Las prácticas de gestión interna de la UNOPS se rigen por cuatro objetivos de gestión, a saber: a) el valor de los asociados; b) la excelencia de las personas; c) la excelencia de los procesos; y d) la administración financiera.
7. Los objetivos de contribución de la Oficina reflejan la aspiración de ayudar a construir un futuro mejor incrementando la capacidad de los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible; orientando sus conocimientos técnicos especializados para ayudar a las personas necesitadas; y manteniendo una actitud dinámica, capaz de responder a las necesidades de los asociados. A lo largo del bienio, la UNOPS estudiará los posibles beneficios de la digitalización, entre otras cosas,

¹ Resolución 65/176 de la Asamblea General; decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/25, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 y 2020/20.

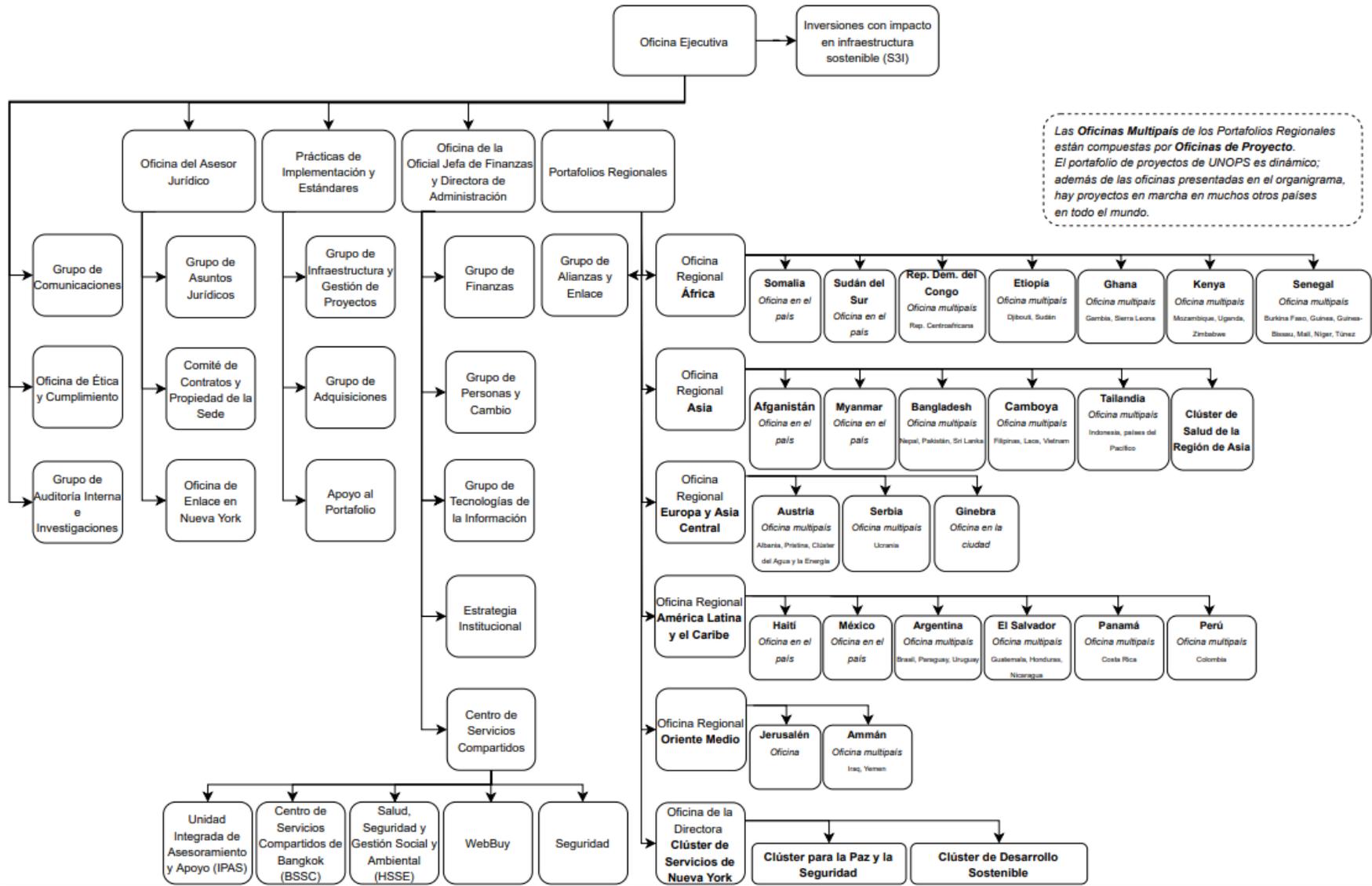
² Decisión 2016/19.

aprovechando la experiencia adquirida en el contexto de la COVID-19 en lo que respecta a la gestión y las operaciones.

8. La UNOPS puede ampliar la capacidad de ejecución en todo el espectro del desarrollo y en los tres pilares de la Carta de las Naciones Unidas. Por lo tanto, sus objetivos de contribución no están dirigidos a contextos operacionales, sectores de desarrollo u Objetivos de Desarrollo Sostenible específicos.

9. En las estimaciones presupuestarias para 2022-2023 se explica brevemente la manera en que se asignarán los recursos de gestión para apoyar la aplicación de la estrategia a lo largo del próximo bienio. En el presente capítulo se ofrece un resumen de las medidas que la UNOPS tiene previsto adoptar en consonancia con sus objetivos de contribución. En el capítulo II se resumen los recursos financieros de que dispondrá la UNOPS para apoyar esas aspiraciones sobre la base de las previsiones para el bienio en curso y las estimaciones para el próximo. En el capítulo III se describe la forma en que la UNOPS, guiada por sus objetivos de gestión, fomentará sus prácticas de gestión interna para seguir cumpliendo su cometido en el marco del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. En el capítulo IV se detallan las estimaciones presupuestarias para 2022-2023.

Figura 1
Estructura global de la UNOPS



Las **Oficinas Multipaís** de los Portafolios Regionales están compuestas por **Oficinas de Proyecto**. El portafolio de proyectos de UNOPS es dinámico; además de las oficinas presentadas en el organigrama, hay proyectos en marcha en muchos otros países en todo el mundo.

A. Prestar apoyo a los países

10. La UNOPS aspira a prestar apoyo a los países para que desarrollen su capacidad y su base de recursos a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

11. La Oficina reconoce que, para que los países donde se ejecutan los programas alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se precisará mucha más financiación que la brindada en concepto de asistencia oficial para el desarrollo. La crisis de la COVID-19 ha agravado esta situación debido a los retrocesos previstos en el progreso y su efecto sobre el producto mundial bruto.

12. La UNOPS considera que los países en que se ejecutan los programas pueden ampliar la base de recursos disponibles para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las siguientes maneras: a) desarrollando la capacidad para desplegar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles; y b) atrayendo nuevas fuentes de financiación diferentes.

13. La UNOPS ha ido enriqueciendo su acervo de conocimientos técnicos en materia de infraestructuras y adquisiciones a lo largo de más de 25 años de experiencia operacional. Dado que tiene el mandato de desarrollar las capacidades en ambas esferas, en vez de un mandato programático normativo, la Oficina busca documentar, desarrollar y difundir conocimientos para contribuir a la optimización de las prácticas y al aumento de los efectos.

14. La UNOPS seguirá desarrollando sus conocimientos técnicos en materia de infraestructura de calidad y adquisiciones públicas, que constituyen elementos centrales de su mandato, y contribuirá al liderazgo intelectual exigido tanto por los países donantes como por aquellos donde se ejecutan programas. Junto con esos esfuerzos, ayudará a los países a atraer nuevas fuentes de financiación a través de inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación.

B. Ayudar a las personas necesitadas

15. La UNOPS aspira a ayudar a las personas necesitadas mediante conocimientos especializados eficaces que se fundamenten en las normas y los estándares internacionales.

16. La Oficina reconoce que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas son universales e interdependientes y se refuerzan mutuamente. Al tiempo que los países los alcanzan y presentan información al respecto, el sistema de las Naciones Unidas presta apoyo en función de los mandatos, los conocimientos y las ventajas comparativas.

17. La UNOPS aspira a ayudar a los países a acelerar la consecución de los Objetivos, así como la recuperación tras la crisis de la COVID-19, mientras da respuesta a los efectos de la emergencia climática. Gracias a su mandato de ejecución no programática, en principio puede contribuir al logro de todos los Objetivos. De ese modo, participa en los proyectos en función de la demanda de los asociados y de sus propias facultades para contribuir a ampliar la capacidad de ejecución de estos.

18. La UNOPS dirige sus conocimientos especializados hacia cuestiones transversales, sobre la base de las normas y los estándares internacionales. El compromiso de construir un futuro sostenible, resiliente e inclusivo queda apuntalado con la adopción de enfoques de ejecución sostenible. Estos enfoques guían los proyectos de ejecución y permiten evaluar de manera general los efectos derivados de integrar las salvaguardias sociales y ambientales a fin de ayudar a las personas necesitadas.

19. En 2012, la UNOPS se propuso por primera vez abordar una serie de cuestiones operacionales transversales desde el punto de vista de la sostenibilidad³. Desde entonces, ha seguido perfeccionando sus enfoques de ejecución sostenible a partir de las orientaciones brindadas por los Estados Miembros y las lecciones aprendidas a lo largo del tiempo. Esos enfoques se reflejan en un marco conexo conformado por tres dimensiones que se refuerzan mutuamente, a saber: a) el crecimiento económico equitativo; b) la justicia social y la inclusión; y c) el respeto al medio ambiente. En el anexo I se brinda información más detallada, incluidos los indicadores asociados a cada una de las tres dimensiones.

C. Capacitar a los asociados

20. La UNOPS aspira a capacitar a los asociados para que “hagan más con menos”, brindándoles servicios eficientes para los proyectos, tanto a nivel local como en forma de servicios mundiales compartidos.

21. La Oficina presta servicios de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos para construir un mundo sostenible. Desde hace más de 25 años, tiene el objetivo de brindar servicios para proyectos que permitan ampliar la capacidad de ejecución de los asociados. Esta fue una de las razones por las que, en 1995, la UNOPS se convirtió en una entidad separada con identidad propia, y sigue siendo una característica esencial de la propuesta de valor, la identidad y la función operacional de la Oficina.

22. Los servicios para proyectos que brinda la UNOPS constituyen la base de las soluciones integradas y especializadas que permiten a los asociados alcanzar sus objetivos. La Oficina sigue esforzándose por ser un asociado estratégico, eficiente y orientado a la prestación de servicios para todas las partes interesadas. Asimismo, aspira a proporcionar una buena rentabilidad a largo plazo a través de una oferta de servicios integrados, que permita a los asociados lograr más y mejores resultados con menos esfuerzo, entre otros medios, a través de sus servicios mundiales compartidos.

23. Gracias a su mandato orientado a la ejecución, la UNOPS puede contribuir a que los asociados de todo el espectro del desarrollo refuercen los pilares de la Carta de las Naciones Unidas, a saber, la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible y los esfuerzos humanitarios. La UNOPS seguirá ayudando a sus asociados a responder a los desafíos particulares que afrontan quienes viven en países que atraviesan situaciones especiales y frágiles.

24. La propuesta de valor de la UNOPS, consistente en un sistema de pago por servicio prestado, se basa en sus cinco líneas de servicios flexibles y modulares para proyectos, a saber: infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera. La Oficina suele combinar dos o más líneas de servicios dentro de un mismo proyecto, y su apoyo va desde el asesoramiento previo hasta la ejecución posterior. Su capacidad para combinar con flexibilidad los servicios que ofrece a fin de dar con soluciones adecuadas hace que sea un valioso asociado para la ejecución.

25. La UNOPS reconoce que, para cumplir la Agenda 2030, será esencial hacer un uso eficiente de los recursos limitados. A lo largo de los años, la Junta Ejecutiva ha alentado a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas a beneficiarse de sus servicios para proyectos. Lo mismo ha sucedido con una serie de estudios externos, incluido un examen de la gestión y la administración en la UNOPS llevado a cabo por

³ DP/OPS/2012/7.

la Dependencia Común de Inspección⁴. En un examen de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, realizado a mediados de 2021, se reconocieron las ventajas comparativas del mandato de ejecución no programática y del modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda.

II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero

A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS

26. La viabilidad de la UNOPS como entidad autofinanciada de las Naciones Unidas exige que sus ingresos cubran sus gastos de gestión y sus riesgos operacionales⁵. Su modelo de recuperación de costos vigente se implementó en 2013, con la aprobación de la Junta Ejecutiva⁶. Aunque sus principios de determinación de costos en función de la actividad no han cambiado, la UNOPS perfecciona continuamente la aplicación del modelo y la complementa con notas orientativas internas y material de comunicación externo. El mecanismo de recuperación de costos de la UNOPS cumple los requisitos expresados en la revisión cuatrienal amplia de la política⁷ y se ajusta plenamente a los principios presentados en la propuesta preliminar conjunta amplia sobre la política de recuperación de costos⁸.

27. Con respecto a la recuperación de costos indirectos, la UNOPS ha integrado el riesgo en el cálculo de su tasa de gestión. Para asegurar que los mecanismos de recuperación de costos de la UNOPS sigan añadiendo valor, la Oficina ha mejorado la armonización de sus principios de determinación de costos y precios con sus líneas de servicios. Se ayuda a los asociados a través de un mayor énfasis en satisfacer las necesidades específicas de cada uno de ellos y en vincular la presentación del presupuesto con la presentación de información financiera. Esto permite aumentar todavía más la transparencia de la UNOPS en lo que respecta a los costos recuperados durante la ejecución de los proyectos.

28. La UNOPS ha armonizado sus procesos de recuperación de costos para garantizar el pleno cumplimiento de su responsabilidad de financiación con arreglo a la resolución [72/279](#) de la Asamblea General sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Desde 2019, la organización ha venido pagando su parte, duplicada recientemente, de los costos cofinanciados y seguirá cumpliendo sus obligaciones para el bienio 2022-2023 a fin de asegurar una financiación suficiente para la red de coordinadores residentes. Desde 2020, en virtud de la decisión adoptada por la Contraloría de las Naciones Unidas, la UNOPS se ha encargado de supervisar la recaudación del cargo en concepto de servicios de coordinación.

⁴ Véase [DP/OPS/2020/5](#), párrafos 72 a 74.

⁵ La UNOPS funciona sobre la base de la recuperación total de los costos directos mediante la imputación de los costos y la recuperación total de los costos indirectos mediante su modelo de fijación de precios. Los riesgos que se absorben mediante los costos indirectos de la UNOPS se mitigan a través de las provisiones y una reserva para imprevistos destinada a absorber futuros riesgos plausibles.

⁶ Decisión 2013/33.

⁷ [A/RES/71/243](#).

⁸ [DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1](#).

B. Las provisiones reflejan una tendencia continuada al crecimiento real de los ingresos

29. Las provisiones para el bienio 2020-2021, basadas en el estado financiero auditado correspondiente a 2020 y en el presupuesto aprobado para 2021, indican que, con toda probabilidad, la UNOPS superará las metas de ingresos fijadas. Se prevé que los ingresos alcanzarán los 258,4 millones de dólares, lo que supone un 42,8 % por encima de la meta fijada de 181,0 millones de dólares. Esta cifra superaría en un 41,3 % los ingresos reales del bienio 2018-019, que ascendieron a un total de 182,9 millones de dólares, de modo que se mantendría la tendencia al alza de los ingresos obtenidos por la UNOPS.

30. Como se observa en el estado financiero correspondiente a 2020, a mitad del bienio la UNOPS estaba en una posición idónea para lograr su meta de mantener los gastos de gestión en un nivel bajo. La previsión de gastos de gestión de 130,0 millones de dólares se sitúa por debajo de la meta de 138,5 millones de dólares fijada para el bienio.

31. El aumento de los ingresos en 2020-2021 obedeció a la mayor cantidad de servicios prestados. Esto refleja la demanda creciente de los servicios brindados por la UNOPS que agregan valor. Se prevé que las provisiones para el actual bienio sean superiores a las presupuestadas (33,4 millones de dólares, frente a los 22,5 millones de dólares reservados para provisiones y pasivos).

32. A raíz del aumento de los ingresos, el mantenimiento de los gastos de gestión, el incremento de las provisiones y la necesidad de invertir fondos adicionales en su plataforma de prestación de servicios, la UNOPS espera finalizar el bienio 2019-2020 con ingresos netos por valor de 82,5 millones de dólares según el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto. Tras los ajustes relacionados con la contabilidad, la UNOPS espera que, para finales del bienio 2020-2021, los activos netos asciendan a 344,7 millones de dólares, de los cuales 39 millones de dólares representan los superávits acumulados para fines generales (cuadro 4).

33. Dentro de sus activos netos⁹, los superávits acumulados han supuesto una salvaguarda contra los riesgos de la cartera. En el bienio 2020-2021, sobre la base de un examen externo y en consonancia con la decisión 2020/8 de la Junta Ejecutiva, la UNOPS propuso modificar las reservas operacionales mínimas obligatorias a fin de estar preparada para hacer frente a los riesgos ligados a su cartera de ejecución (anexo II y cuadro 4).

C. Las estimaciones para 2022-2023 indican una base de recursos suficiente

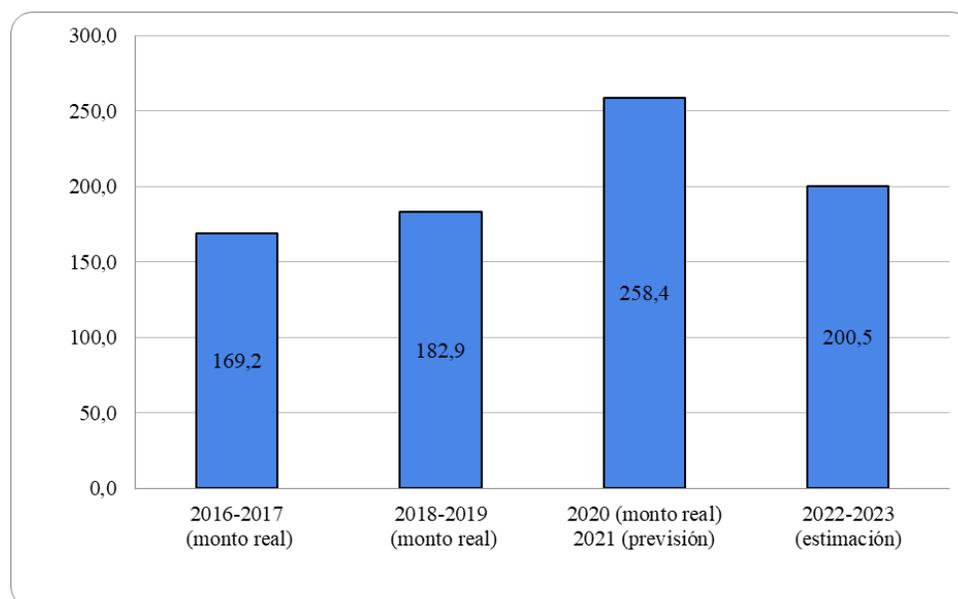
34. La meta de ingresos para el bienio 2022-2023 se ha fijado en 200,5 millones de dólares, lo que supone una disminución respecto a la previsión de 258,4 millones de dólares para el bienio 2020-2021. Si bien se observa una disminución en la tasa media prevista de recuperación de la tasa de gestión, el crecimiento subyacente se mantiene casi estable si se normaliza para tener en cuenta las fluctuaciones causadas por las colaboraciones de gran envergadura y duración limitada. La figura 2 permite comparar esas provisiones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. En ella, los ingresos para 2020-2021 se muestran como una combinación de los valores reales de 2020 y de las provisiones para 2021; los datos correspondientes a 2022-2023

⁹ Véase [DP/OPS/2020/CRP.1](#), Activos netos de la UNOPS: estructura y distribución.

son estimaciones, mientras que los datos de 2016-2017 y 2018-2019 son resultados financieros reales.

Figura 2
Evolución de los ingresos

(Millones de dólares)



35. En 2020 la UNOPS firmó un número récord de nuevas colaboraciones. La “cartera de pedidos” (esto es, todos los servicios que tiene que prestar la UNOPS en virtud de los acuerdos firmados) indica que la organización puede cumplir la meta de ingresos estimados. Para el bienio 2022-2023, la UNOPS ha incluido partidas presupuestarias dirigidas a hacer frente a posibles amortizaciones, provisiones e imprevistos. Conforme a lo recomendado por la Junta de Auditores, las inversiones estratégicas sufragadas con el superávit, que antes se presupuestaban por separado, se han integrado en los recursos de gestión, lo que ha conllevado un aumento de estos.

36. En las estimaciones presupuestarias para 2022-2023, la UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos, lo cual significa que al final del bienio las reservas operacionales mínimas se mantendrán por encima del nuevo mínimo propuesto. Durante el ejercicio presupuestario, la UNOPS supervisará las tendencias de los ingresos y los gastos y, de conformidad con el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, ajustará el presupuesto según sea necesario para adaptar los gastos de gestión a la realidad cambiante. De no alcanzarse la meta de ingresos netos, la UNOPS reducirá sus reservas operacionales mínimas de acuerdo con su uso previsto, de conformidad con el párrafo 22.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

III. Métodos empleados por la UNOPS para alcanzar sus objetivos: resultados para 2022-2023

37. En su Plan Estratégico para 2022-2025, la UNOPS respalda las aspiraciones estratégicas expresadas en sus tres objetivos de contribución con cuatro objetivos de gestión. Esos objetivos apuntalan las aspiraciones de la Oficina en materia de gestión

en las cuatro perspectivas de su cuadro de mando integral: asociados, personas, procesos y finanzas.

38. Las aspiraciones ligadas a los objetivos de gestión aseguran que la UNOPS se adecúe a su misión y orientan sus prácticas de gestión interna y la búsqueda de la excelencia institucional. 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 UNOPS¹⁰.

A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS

39. Cada uno de los cuatro objetivos de gestión de la UNOPS está asociado con tres factores que permiten a la Oficina perseguir y comunicar sus aspiraciones estratégicas. En el bienio 2022-2023, se utilizarán una serie de indicadores del desempeño específicos y metas conexas para respaldar su aplicación.

Objetivo A: valor de los asociados

40. Como organización autofinanciada y basada en la demanda, la capacidad de la UNOPS para cumplir y superar las expectativas de los asociados es esencial. La Oficina hace hincapié en el valor de los asociados y tiene como objetivo ofrecer servicios de alta calidad y soluciones que aporten valor, que cuenten con el reconocimiento de los asociados, de conformidad con las normas internacionales y las mejores prácticas.

Factor A1: gestionar el valor de los asociados

41. En el bienio 2020-2021 se mantuvo la tendencia al alza de la demanda por parte de los asociados de los servicios que brinda la UNOPS. La Oficina seguirá prestando servicios de alta calidad en el marco de sus líneas de servicios, a saber: infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera. La organización sigue determinada a prestar servicios de alta calidad y demostrar eficiencia, rapidez y valor añadido para ayudar a los asociados a lograr resultados sostenibles.

42. La UNOPS continúa forjando relaciones con un amplio abanico de asociados —incluidas otras organizaciones de las Naciones Unidas— a nivel local, regional y mundial. En consonancia con su enfoque para la gestión de las alianzas, la UNOPS seguirá aprovechando sus oficinas de enlace en emplazamientos clave para apoyar los compromisos suscritos con sus asociados mundiales.

43. La UNOPS seguirá poniendo en práctica las sugerencias de sus asociados. La Junta de Clientes de la UNOPS, compuesta por asociados de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y Gobiernos, entre otras partes, asesorará a la Dirección Ejecutiva sobre las oportunidades, dificultades y posibles riesgos operacionales. Basándose en una encuesta exhaustiva a los asociados, la Oficina pondrá en marcha acciones concertadas en toda la organización a fin de mantener un nivel de satisfacción elevado entre los asociados.

Factor A2: colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos

44. La UNOPS reconoce el valor del intercambio de conocimientos y mejores prácticas para lograr una ejecución de proyectos eficiente y coherente, y seguirá

¹⁰ Para consultar el esquema de las funciones globales de la UNOPS en los grupos funcionales armonizados, véase el anexo 1.

transversalizando la gestión de los conocimientos con miras a aprovechar la experiencia adquirida en los proyectos en beneficio de sus asociados.

45. Gracias a su mandato y sus conocimientos técnicos en materia de adquisiciones públicas, la UNOPS ayuda a los Gobiernos a luchar contra la corrupción, garantizar una competencia justa y crear cadenas de suministro eficientes y sostenibles. En apoyo de la Agenda 2030, la UNOPS sigue centrando su atención en las infraestructuras resilientes y sostenibles y ofrece soluciones de alta calidad e inclusivas en beneficio de comunidades enteras. La Oficina tratará de ampliar los servicios prestados a los asociados, en particular, para respaldar las adquisiciones públicas y la infraestructura de calidad.

46. La UNOPS está orientando sus esfuerzos —en una fase más temprana y a un nivel superior en el proceso decisorio— a desarrollar una oferta de servicios integrada, así como herramientas y enfoques que permitan colaborar de manera estratégica con los asociados. Esto está relacionado con la aspiración de establecer un liderazgo intelectual a través de alianzas, lo que permitirá que la UNOPS ofrezca soluciones creativas a los problemas de desarrollo.

Factor A3: comunicar la aportación de valor

47. Como muestra de su compromiso con la transparencia, la UNOPS publica datos en tiempo real sobre todos los proyectos en curso en su sitio web de datos. En 2020, la UNOPS volvió a cumplir plenamente la norma de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y está determinada a mantener ese historial. La UNOPS también seguirá adhiriéndose a las normas de la Global Reporting Initiative relativas a la presentación de informes completos sobre los resultados en materia de sostenibilidad (véase el anexo I).

48. A fin de promover y reforzar la armonización y la transparencia de los datos financieros en todo el sistema de las Naciones Unidas, los informes presentados por la UNOPS, incluidos los relativos a sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se ciñen a las normas de datos para la presentación de datos financieros en todo el sistema de las Naciones Unidas.

49. En respuesta a las observaciones formuladas en la encuesta a los asociados que se llevó a cabo en 2019, la UNOPS tiene la intención de mejorar la calidad, la puntualidad y la pertinencia de los informes de los asociados. A través de las nuevas funcionalidades del sistema y una serie de plantillas específicas para los asociados que se ajustarán a los acuerdos marco mundiales, la Oficina seguirá adaptando y automatizando la presentación de información financiera a los asociados. Asimismo, en el bienio 2022-2023, reforzará la presentación de informes sobre la aportación de valor a los socios y beneficiarios.

Objetivo B: excelencia de las personas

50. Con miras a lograr la *excelencia de las personas*, la UNOPS empodera a su personal para mantener un alto nivel de trabajo y convertirse así en un empleador de referencia que atrae y retiene una fuerza de trabajo con talento.

Factor B1: adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas

51. La UNOPS tiene la determinación de mejorar su equilibrio geográfico y de género y se centrará en la diversidad y la inclusión en sus actividades de divulgación, contratación y gestión de talentos. En consonancia con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y la Estrategia de Igualdad de Género, la Oficina prestará una mayor atención a la inclusión interseccional de las mujeres, las

personas con discapacidad y otros grupos insuficientemente representados. Con el objetivo de alcanzar la paridad de género en su plantilla y en los puestos de categoría superior, la UNOPS impulsará la inclusividad en el liderazgo y las prácticas laborales a fin de respaldar una fuerza de trabajo diversa.

52. La UNOPS se adhiere plenamente a la política del Secretario General de tolerancia cero frente a la explotación y los abusos sexuales, y seguirá adoptando medidas deliberadas para inculcar una cultura en la que se denuncien las irregularidades, entre otros medios, garantizando que en sus lugares de trabajo no exista ningún tipo de discriminación ni acoso.

53. La mayor parte de la fuerza de trabajo de la UNOPS son nacionales que trabajan en sus propios países y desarrollan la capacidad local. La organización ayuda a desarrollar la capacidad nacional ofreciendo asesoramiento, procesos basados en las mejores prácticas, formación, intercambios de experiencias y especialización.

Factor B2: atraer, reconocer y desarrollar el talento

54. Las iniciativas mundiales de contratación, desarrollo y reconocimiento del talento son prioridades para la UNOPS. La Oficina creará un entorno propicio para promover las perspectivas de carrera a través de conversaciones sobre el desarrollo profesional y el acceso a las oportunidades de aprendizaje. Sobre la base de la integración de su marco de competencias en la contratación y la gestión de la actuación profesional, la UNOPS seguirá fortaleciendo su gestión del talento y los recursos humanos.

55. La UNOPS mejorará su planificación de la sucesión en los cargos esenciales de la organización, entre otros medios, a través de las reservas de talentos y las listas de candidatos. Su estrategia de aprendizaje tiene por objeto garantizar el equilibrio de la representación geográfica y de género en las oportunidades de formación.

56. Reconociendo que una fuerza de trabajo comprometida es clave para la retención del talento y el desempeño de la organización, la UNOPS compara el nivel de compromiso de su personal con el de otras organizaciones de alta eficiencia. La Oficina aplicará su plan de acción basándose en los resultados de la encuesta del personal para garantizar que los niveles de compromiso de la plantilla sigan siendo elevados.

Factor B3: reforzar el liderazgo

57. Basándose en los resultados de la encuesta del personal, la UNOPS fortalecerá su cultura de retroalimentación y rendición de cuentas. Esas iniciativas se respaldarán a través de actividades de formación en gestión de la actuación profesional, impartidas a nivel mundial, y programas de capacitación de dirigentes de la UNOPS.

58. La UNOPS seguirá aumentando la proporción de mujeres que ocupan puestos de categoría superior con el fin de mejorar el desempeño y los resultados de la organización. En consonancia con su empeño por garantizar la igualdad de oportunidades y servir de modelo para las sociedades a las que presta servicios, la Oficina cada vez sacará un mayor partido a las aptitudes y prácticas de un cuadro directivo diverso y equilibrado en cuanto al género.

59. La UNOPS se compromete a cumplir su deber de diligencia. En el bienio 2022-2023, la Oficina dedicará una mayor atención al bienestar y el compromiso del personal a través de un liderazgo inclusivo y empático. Aprovechando la experiencia de la pandemia de COVID-19, la UNOPS seguirá ofreciendo modalidades de trabajo flexibles.

60. Aunque el liderazgo se apoya en las mejoras en los procesos y la capacitación, también depende de las prácticas eficaces de gestión del cambio y la excelencia. La UNOPS tomará como base su capacidad existente y sus metodologías, y las ampliará, a fin de respaldar el desarrollo institucional y mitigar los efectos del cambio en su realidad institucional.

Objetivo C: excelencia de los procesos

61. Con miras a alcanzar la excelencia de los procesos, la UNOPS está mejorando la calidad, la eficiencia y la fiabilidad de las operaciones mediante la simplificación y la innovación de los procesos gracias a la digitalización.

Factor C1: gestionar la eficiencia y la coherencia

62. La UNOPS impulsa el desempeño y la rendición de cuentas por los resultados a nivel institucional a través de su marco de gestión del rendimiento. Los exámenes institucionales trimestrales permiten al personal directivo superior evaluar el desempeño operacional de manera coherente, lo que a su vez sirve para fundamentar las decisiones estratégicas y orientar las actividades operacionales. La Oficina seguirá mejorando la disponibilidad y la calidad de la información relativa a la gestión, entre otros medios, a través de paneles y herramientas de colaboración.

63. Sobre la base de su sistema de planificación de los recursos institucionales, “oneUNOPS PRI”, la UNOPS sigue mejorando su plataforma de prestación de servicios. El sistema de gestión de la cartera y los proyectos institucionales, “oneUNOPS Projects”, utilizará los informes específicos de cada lugar para seguir mejorando la programación de los proyectos, la supervisión de los progresos, el seguimiento de los riesgos y las lecciones aprendidas, así como las actividades en materia de salud y seguridad.

Factor C2: analizar comparativamente el desempeño

64. Las actividades de análisis comparado de la UNOPS abarcan el análisis del desempeño en lo que respecta a la administración de la nómina de sueldos y el personal. En 2019, la Junta de Auditores destacó el aumento de la productividad en esas esferas, ya que el Centro de Servicios Compartidos se ocupaba de un mayor número de líneas de servicios y transacciones. Durante el bienio 2020-2021, dicho Centro amplió su línea de servicios y comenzó a prestar servicios relacionados con el sistema de gestión de la tesorería, de modo que centralizó la conciliación bancaria y el desembolso de los pagos con cargo a las cuentas integradas de la UNOPS. La UNOPS buscará nuevas líneas de servicios transaccionales, que estarán gestionadas por el Centro.

65. A través de su programa para la sostenibilidad de los proveedores (“DRiVE”, cuyo objeto es impulsar la responsabilidad en la colaboración con los proveedores), la UNOPS seguirá velando por que estos se atengan a las más estrictas normas de integridad, haciendo especial hincapié en los derechos humanos, las normas laborales, la igualdad de oportunidades, el código de conducta, la salud y la seguridad, la gestión de la calidad y la gestión ambiental. La organización verificará las autoevaluaciones de los proveedores, realizará visitas de inspección *in situ* y preparará planes con medidas correctivas para los proveedores inspeccionados, en los que indicará aquellos aspectos que podrían mejorarse de manera voluntaria.

66. La UNOPS se ha comprometido a reforzar la seguridad de su personal y las normas de salud y seguridad de sus operaciones, así como su impacto en el medio ambiente. La Oficina proseguirá con su campaña “Objetivo Cero” y fomentará una cultura de seguridad en sus operaciones. A través de una serie de iniciativas de

formación, intercambio de conocimientos y sensibilización, la UNOPS seguirá prestando atención a la notificación oportuna de los incidentes, la eficacia de las inspecciones obligatorias y la aplicación de medidas de mitigación en respuesta a los riesgos y peligros detectados.

Factor C3: innovar los servicios y la plataforma de prestación de servicios

67. La UNOPS cada vez saca más partido a los beneficios de las herramientas de colaboración y las soluciones basadas en la nube que se han ido poniendo en marcha a lo largo del bienio 2020-2021. En el bienio 2022-2023, la UNOPS seguirá reforzando más su gobernanza de datos, asignando la propiedad de los datos a los responsables de las políticas y permitiendo que su personal acceda a datos adaptados. La UNOPS impulsará una mayor digitalización de sus procesos y aprovechará las herramientas integradas, como la previsión de proyectos, para apoyar su ejecución.

68. La UNOPS seguirá formalizando acuerdos a largo plazo con los proveedores. Siempre que sea posible, estos acuerdos se pondrán a disposición de los asociados del sistema de las Naciones Unidas directamente o a través de “UN Web Buy Plus” y se ampliará la lista de productos disponibles en la plataforma de comercio electrónico. La Oficina seguirá perfeccionando el sistema eSourcing, integrado en el Mercado Global de las Naciones Unidas, y las demás herramientas de adquisiciones electrónicas a fin de mejorar la eficiencia, la gestión de riesgos y la transparencia en sus procesos de adquisición.

69. La UNOPS trabaja para desarrollar la capacidad de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas que son propiedad de mujeres o jóvenes, mejorando su acceso al Mercado Global a través del programa “Posibilidades de la UNOPS”, dirigido a fomentar la diversidad de los proveedores, y su curso en línea “¿Cómo convertirse en proveedor de la UNOPS?”, entre otras iniciativas.

70. En el marco de su compromiso con la neutralidad climática, la UNOPS compensa sus emisiones de gases de efecto invernadero anuales con créditos de reducción certificada de las emisiones.

Objetivo D: administración financiera: gestión de las finanzas para mejorar la eficacia del desarrollo

71. A fin de garantizar la *administración financiera*, la UNOPS salvaguarda su modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda alcanzando un equilibrio entre los riesgos y las oportunidades e invirtiendo en innovación para beneficiar a las personas y los países más necesitados.

Factor D1: gestionar el crecimiento y la prestación de servicios

72. La UNOPS recuperará suficientes ingresos para compensar sus costos gracias a la flexibilidad de su modelo de fijación de precios, según el cual los precios de todas las colaboraciones firmadas con los asociados se determinan en función de la configuración y el contexto particulares.

73. La UNOPS tiene la intención de ampliar sus operaciones en apoyo de las Naciones Unidas y otros asociados y llegar así a más personas necesitadas. Al mantener un equilibrio saludable entre el valor de la ejecución de los proyectos y el valor de los acuerdos firmados con los asociados, la Oficina se esfuerza por cumplir los compromisos contraídos con los asociados y, al mismo tiempo, garantizar el crecimiento de la cartera y la viabilidad financiera de la organización.

Factor D2. Imputar costos al valor

74. En respuesta a la petición formulada en la revisión cuatrienal amplia de la política de mejorar los modelos de recuperación de costos y evitar la financiación cruzada, la UNOPS seguirá centrándose en vincular la modalidad de recuperación con sus líneas de servicios. Esto se combinará con los constantes esfuerzos encaminados a cambiar la presupuestación de los costos de los proyectos con miras a adoptar un enfoque basado en los resultados.

75. Para garantizar la viabilidad financiera del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS, las colaboraciones se firmarán de acuerdo con la política de recuperación de costos. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General, la gestión de la UNOPS se orientará a un bajo nivel de excepciones a la política y los acuerdos marco. En el bienio 2022-2023, la organización mejorará su modelo de cálculo de costos y fijación de precios mediante plantillas presupuestarias adaptadas a las necesidades y la terminología de los principales asociados.

Factor D3: invertir en conocimiento e innovación

76. La UNOPS facilita fondos de inversión para el conocimiento y la innovación, entre otras cosas para la oferta de servicios, las soluciones estratégicas y el liderazgo intelectual. En el bienio 2022-2023, la Oficina seguirá reforzando la rendición de cuentas por los resultados financieros y no financieros de sus proyectos de inversión interna, y hará especial hincapié en la comunicación oportuna de los resultados de los proyectos finalizados y en el seguimiento de los avances logrados en los proyectos en curso a través de los exámenes institucionales trimestrales.

77. El enfoque de la UNOPS para la gestión del conocimiento se basa en la premisa de que la demanda pasada y futura ayudará a orientar las inversiones hacia la reutilización e innovación de los conocimientos especializados. La organización reforzará los mecanismos para la gestión sistemática del conocimiento a nivel de toda la organización a fin de ayudar a las personas a alcanzar los objetivos mediante una asistencia técnica especializada y eficaz.

B. Marco de gestión orientada a los resultados

78. Los cuatro objetivos de gestión que figuran en el Plan Estratégico para 2022-2025 orientan sobre la forma en que la UNOPS garantiza la viabilidad de su modelo institucional autofinanciado y reflejan las cuatro perspectivas (asociados, personas, procesos y finanzas) del cuadro de mando integral de la Oficina. Dicho cuadro es un instrumento básico de gestión interna que impulsa el desempeño en las dependencias institucionales de la UNOPS.

79. El marco de gestión orientada a los resultados conforma el elemento basado en los resultados de las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2022-2023. Dicho marco se centra en las prioridades estratégicas e institucionales a través de indicadores clave del desempeño, e integra diferentes elementos de la gestión del desempeño de la UNOPS pues incorpora una serie de medidas extraídas de los procesos y las herramientas de gestión interna.

80. El marco de gestión orientada a los resultados se combina con el marco designado por la UNOPS para el seguimiento y la presentación de informes sobre los enfoques de ejecución sostenible (véase el anexo I). De este modo, se incorporan las principales normas de la Global Reporting Initiative en un marco separado de presentación de informes con miras a impulsar y promover esos enfoques.

Cuadro 1
Marco de gestión orientada a los resultados de la UNOPS

<i>Objetivos de gestión</i>	<i>Factores</i>	<i>Indicadores del desempeño</i>	<i>Base de referencia: 2020</i>	<i>Metas para 2022-2023</i>
A. Valor de los asociados	A1. Gestionar el valor de los asociados	Satisfacción general de los asociados	78 %	80 %
	A2. Colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos	Aumento del valor de los acuerdos con los asociados para respaldar las adquisiciones públicas y la infraestructura de calidad	704 millones de dólares (promedio para 2019-2020)	>10 %
	A3. Comunicar la aportación de valor	Respetar las normas de transparencia internacional en los resultados	100 %	100 %
B. Excelencia de las personas	B1. Adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas	Mujeres en la plantilla	46 %	47 % a 53 %
	B2. Atraer, reconocer y desarrollar el talento	Participación general del personal	4,16 (2019)	4,10
	B3. Reforzar el liderazgo	Mujeres en puestos de categoría superior	41 %	47 % a 53 % ¹¹
C. Excelencia de los procesos	C1. Gestionar la eficiencia y la coherencia	Conclusión oportuna de los proyectos	81 %	85 %
	C2. Analizar comparativamente el desempeño	Tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna acumuladas	96 %	90 %
	C3. Innovar los servicios y la plataforma de prestación de servicios	Previsión oportuna de los gastos de los proyectos	No se aplica	95 %
D. Administración financiera	D1. Gestionar el crecimiento y la prestación de servicios	Coficiente entre los servicios prestados cada año y el valor de los acuerdos con los asociados	74 % (promedio para 2019-2020) ¹²	75 % a 85 %
	D2. Imputar costos al valor	Acuerdos con los asociados en cumplimiento de la política de recuperación de costos	99 %	95 %
	D3. Invertir en conocimiento e innovación	Comunicación de los resultados de los proyectos de inversión interna	71 %	100 %

C. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados

81. La UNOPS ha ajustado su presupuesto para el bienio 2022-2023 en consonancia con el enfoque armonizado adoptado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, conforme a las decisiones 2010/32, 2011/10, 2012/27 y 2013/9, en las que la Junta Ejecutiva aprobó los enfoques armonizados para la clasificación de costos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación

¹¹ En el caso de la CAPI 11 y categorías superiores, la fecha límite fijada para lograr una representación de entre el 47 % y el 53 % es finales de 2026.

¹² Se excluye el acuerdo de colaboración firmado con el Gobierno de México en 2020.

de los presupuestos. Habida cuenta del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS, se considera que el horizonte de planificación más apropiado en términos de ingresos y costos es un plazo de dos años.

82. El organigrama de la UNOPS permite prestar servicios a los asociados de manera eficiente y eficaz y define las funciones globales, las facultades y las responsabilidades. El marco presupuestario y de resultados para el bienio 2022-2023 se corresponde con la estructura global de la UNOPS (figura 1; funciones globales descritas en el anexo I).

83. En el presente capítulo se examinan el marco de gestión orientada a los resultados y el marco presupuestario desde la perspectiva de los siete grupos funcionales armonizados. En el cuadro 2 se presentan los indicadores clave del desempeño, junto con las bases de referencia y las metas pertinentes, así como los recursos, desglosados por grupo funcional.

Cuadro 2

Metas y recursos para la gestión orientada a los resultados, por grupo funcional

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Base de referencia: 2020</i>	<i>Meta para 2022-2023</i>	<i>Recursos de gestión para 2022-2023 (Millones de dólares)</i>
Liderazgo y dirección institucional	Mujeres en puestos de categoría superior	41 %	47 % a 53 %	41,0
	Comunicación de los resultados de los proyectos de inversión interna	71 %	100 %	
Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos	Satisfacción general de los asociados	78 %	80 %	45,8
	Aumento del valor de los acuerdos con los asociados para respaldar las adquisiciones públicas y la infraestructura de calidad	704 millones de dólares (promedio para 2019-2020)	>10 %	
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países	Conclusión oportuna de los proyectos	81 %	85 %	30,6
	Previsión oportuna de los gastos de los proyectos	n. a.	95 %	
Gestión institucional de recursos humanos	Mujeres en la plantilla	46 %	47 % a 53 %	11,1
	Participación general del personal	4,16 (2019)	4,10	
Seguridad del personal y las instalaciones	No se aplica*	n. a.	n. a.	1,1
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Acuerdos con los asociados en cumplimiento de la política de recuperación de costos	99 %	95 %	34,0
	Coefficiente entre los servicios prestados cada año y el valor de los acuerdos con los asociados	74 % (promedio para 2019-2020)	75 % a 85 %	
Supervisión y garantía institucionales	Tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna acumuladas	96 %	90 %	17,7
	Respetar las normas de transparencia internacional en los resultados	100 %	100 %	
Total				181,3

* No se establecen indicadores del desempeño para grupos funcionales armonizados que representan menos del 1 % de los recursos de gestión.

Liderazgo y dirección institucional

84. *Definición.* El grupo funcional armonizado denominado “liderazgo y dirección institucional” corresponde a la función global de la UNOPS de “gestión estratégica y liderazgo”, dirigida por el equipo directivo mundial.

85. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo articula las responsabilidades de la Dirección Ejecutiva ante la Junta Ejecutiva respecto del cumplimiento de la misión y el ideal de la UNOPS a través de su Plan Estratégico para 2022-2025. Es responsable de perseguir los objetivos de contribución y las correspondientes metas en lo que respecta a los resultados de gestión establecidos en los presupuestos bienales. La función global se encarga de liderar la integración de los valores de la UNOPS a nivel de toda la organización, así como de brindar apoyo a ese respecto.

86. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo se financian en todas las entidades de la estructura global. La obligación de rendir cuentas recae en la Dirección Ejecutiva, el Equipo Directivo Superior y los equipos directivos de toda la organización a nivel mundial. El nivel de financiación estimado se ha incrementado en 23,0 millones de dólares y asciende a un total de 41,0 millones de dólares, de los cuales —siguiendo la recomendación de la Junta de Auditores— 20 millones de dólares se han asignado en concepto de inversión estratégica en el grupo funcional armonizado.

Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos

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

88. *Cuestiones y observaciones.* A medida que la UNOPS sigue consolidando la gestión de las relaciones externas, el Grupo de Alianzas y Enlace ha ido incorporando una serie de oficinas de enlace que se ubican cerca de los asociados y se integran en las carteras regionales. La UNOPS ha aumentado su capacidad para crear alianzas a nivel regional a fin de garantizar que se movilicen suficientes recursos y mejorar la calidad de las colaboraciones. El Grupo de Comunicaciones se ha reforzado con recursos adicionales para aumentar la visibilidad de la UNOPS entre los públicos destinatarios. Esto refleja el aumento de la financiación para el bienio 2022-2023.

89. *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 los equipos directivos de la Oficina a nivel regional comparten la obligación de rendir cuentas. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 5,8 millones de dólares y asciende a un total de 45,8 millones de dólares.

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

90. *Definición.* El grupo funcional armonizado denominado “supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno y en los países” abarca tres de las funciones globales de la UNOPS, a saber: supervisión regional, prácticas y normas de aplicación, y asesoramiento y apoyo integrados.

91. *Cuestiones y observaciones.* Reconociendo la interdependencia entre las líneas de servicios de la UNOPS, las prácticas y normas de aplicación incluyen la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones. La UNOPS está reforzando su mecanismo de prestación de servicios con un aumento de la capacidad consultiva

técnica a nivel regional. Esto refleja su aspiración de seguir reforzando los conocimientos técnicos para apoyar a los asociados en los ámbitos incluidos en su mandato.

92. El marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento de la UNOPS le permite distinguir entre los procesos transaccionales y las actividades de establecimiento de políticas y supervisión. Al delimitar mejor esas funciones en el ámbito de las labores de apoyo sobre el terreno, la UNOPS podrá movilizar sus recursos para mejorar las soluciones aportadas y promover la innovación.

93. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a las administraciones de todas las entidades regionales de la UNOPS, al Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, al Grupo de Adquisiciones, al Centro de Servicios Compartidos, a través de su función de asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas, y a todas las funciones involucradas en los servicios transaccionales, la prestación de apoyo a los procesos y el mantenimiento de registros para respaldar las operaciones. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 0,2 millones de dólares y asciende a un total de 30,6 millones de dólares.

Gestión institucional de recursos humanos

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

95. *Cuestiones y observaciones.* El actual Centro de Servicios Compartidos de la UNOPS, ya consolidado y eficaz en función de los costos, permite prestar un apoyo de alta calidad en materia de recursos humanos a nivel mundial para respaldar las tareas transaccionales y de asesoramiento. Así pues, la UNOPS puede aumentar el alcance, los tipos y la proporción de los servicios prestados a los asociados. Esto le permite contribuir eficazmente al programa de reformas del Secretario General.

96. La separación de las funciones transaccionales y de asesoramiento en el Centro de Servicios Compartidos y la función de asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas permite que el Grupo de Personas y Cambio se centre en las prioridades estratégicas e institucionales, una manera más eficaz en función del costo de desempeñar las funciones especializadas de recursos humanos tanto en la organización como fuera de ella.

97. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas en materia de políticas corresponde al Grupo de Personas y Cambio, 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 ha mantenido estable en 11,1 millones de dólares.

Seguridad del personal y las instalaciones

98. *Definición.* El grupo funcional armonizado denominado “seguridad del personal y las instalaciones” incluye la función global de la UNOPS relativa a la seguridad.

99. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es un componente fundamental en la ejecución de 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. Además de la seguridad del personal y los activos, la UNOPS está aplicando una serie de normas reconocidas a nivel internacional en materia de salud, seguridad y medio ambiente¹³. La UNOPS ha seguido desarrollando esa función con recursos adicionales.

¹³ ISO 14001 y OHSAS 18001.

100. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La obligación de rendir cuentas recae en el personal de la UNOPS desplegado 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, a través de su función relativa a la salud, la seguridad y las cuestiones sociales y ambientales. En nombre de la Dirección Ejecutiva, la Jefatura de Seguridad de la UNOPS supervisa el cumplimiento por parte de la Oficina de las políticas de gestión de las Naciones Unidas y las normas aprobadas. El nivel de financiación estimado del presupuesto de gestión se ha incrementado en 0,1 millones de dólares y asciende a un total de 1,1 millones de dólares.

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

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

102. *Cuestiones y observaciones.* A través de la función de tecnología de la información, consolidada bajo el mando del Oficial Jefe de Información, la UNOPS sigue mejorando la funcionalidad de su sistema global de planificación de los recursos institucionales, “oneUNOPS”, y los productos de tecnología de la información conexos. La Oficina está optando por las soluciones basadas en la nube para colaborar y compartir conocimientos a través de la tecnología de la información. Los costos relacionados con la gestión y el desarrollo se financiarán con cargo a los costos indirectos, mientras que las funciones de apoyo seguirán recuperándose como costos directos. El Oficial Principal de Seguridad de la Información de la Dependencia de Riesgos se encarga de controlar la seguridad de la información.

103. El Grupo Financiero de la UNOPS ha transferido el proceso transaccional al Centro de Servicios Compartidos para su implementación a nivel mundial, incluidos el sistema y los procesos automatizados y centralizados de gestión de la tesorería y el efectivo. Esto está mejorando la planificación financiera al permitir una mayor transparencia en las operaciones de la UNOPS y aumentar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los riesgos financieros.

104. Gracias a la implantación satisfactoria de los servicios compartidos a nivel local, regional y mundial, la UNOPS ha logrado recuperar una alta proporción de los costos directos relativos a las funciones de administración general.

105. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Tecnología de la Información, al Grupo Financiero y al Centro de Servicios Compartidos. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 6,4 millones de dólares y asciende a un total de 34,0 millones de dólares.

Supervisión y garantía institucionales

106. *Definición.* El grupo funcional armonizado denominado “supervisión y garantía institucionales” abarca las funciones de supervisión institucional y gestión del riesgo, asuntos jurídicos, auditorías e investigaciones, y ética y cumplimiento.

107. *Cuestiones y observaciones.* La función global de supervisión institucional comprende la función de examen de contratos y propiedad y el Comité Asesor de Auditoría. La supervisión de las actividades relacionadas con las colaboraciones y el riesgo conexo incumbe al Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, mientras

que la supervisión del riesgo institucional corresponde a la Dependencia de Riesgos, creada recientemente.

108. La Oficina de Ética y Cumplimiento de la UNOPS promueve las normas más estrictas de integridad y fomenta una cultura de ética, transparencia y rendición de cuentas a fin de asegurar que todo el personal se comporte con profesionalidad y respete la Carta de las Naciones Unidas.

109. La UNOPS seguirá ofreciendo garantías en lo referente a su función de adquisiciones. El proceso se hará más eficiente gracias al empleo de herramientas institucionales, el uso de incentivos para preparar comunicaciones de alta calidad y la automatización de los procesos.

110. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones ayuda a la administración de la UNOPS a evaluar y mejorar la adecuación, la eficiencia y la eficacia de los sistemas de control, las prácticas institucionales y el uso de los recursos para alcanzar los resultados deseados. El grupo se ha reforzado para garantizar una supervisión adecuada de las crecientes operaciones de la UNOPS.

111. *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 y Cumplimiento, el Oficial Jefe Ejecutivo de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Propiedad de la Sede, el Grupo Jurídico, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos y la Dependencia de Riesgos. Este grupo funcional abarca los costos asociados a la supervisión externa que llevan a cabo la Junta de Auditores y la Dependencia Común de Inspección. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 7,2 millones de dólares y asciende a un total de 17,7 millones de dólares.

IV. Gestión de las operaciones de la UNOPS: estimaciones presupuestarias para 2022-2023

112. Al tratarse de una organización autofinanciada, la viabilidad de la UNOPS exige que sus ingresos coincidan con los recursos utilizados. La meta de ingresos para el bienio, fijada en 200,5 millones de dólares, sirve como marco del presupuesto de gestión de la UNOPS para 2022-2023.

113. La UNOPS se ha fijado el objetivo de aumentar sus recursos de gestión en términos reales para el bienio 2022-2023 con respecto a las estimaciones presupuestarias para 2020-2021, con el fin de reforzar las funciones globales a medida que la organización sigue consolidándose. Las estimaciones presupuestarias de 200,5 millones de dólares comprenden 181,3 millones de dólares en recursos de gestión y 19,2 millones de dólares destinados a provisiones, pasivos e imprevistos. Siguiendo la recomendación de la Junta de Auditores, las inversiones estratégicas se han integrado en los recursos de gestión. En comparación, en las estimaciones presupuestarias para 2020-2021, la UNOPS presupuestó 138,5 millones de dólares para recursos de gestión y asignó 22,5 millones de dólares para imprevistos y 20 millones de dólares para inversiones estratégicas con cargo a su superávit.

A. Aumento de los recursos de gestión centrados en la calidad y el valor añadido

114. Las eficiencias logradas gracias a la inversión en tecnología de la información y la reconfiguración de los procesos mundiales, así como a la recuperación de los

costos directos a través de inductores de costos apropiados, han permitido que la UNOPS amplíe los servicios prestados, sin descontrolar su presupuesto de gestión.

115. Al tiempo que optimiza los procesos mundiales y perfecciona su modelo de recuperación de costos, la Oficina sigue utilizando su presupuesto de gestión para mejorar la calidad y añadir valor a su plataforma de prestación de servicios. En respuesta a la demanda de los asociados, la UNOPS les ofrecerá soluciones estratégicas e integradas, ampliando su capacidad de ejecución para cumplir objetivos globales.

116. Se prevé un aumento de los recursos de gestión a medida que el presupuesto se va ajustando en respuesta a las recomendaciones de la Junta de Auditores, así como para garantizar que se disponga de la capacidad necesaria para el desempeño de las funciones globales, en consonancia con el crecimiento de la UNOPS. El efecto de la inflación en el próximo bienio se estima en un 2,49 % para 2022 y un 2,43 % para 2023, lo que refleja el impacto combinado de la tasa de inflación anual en todos los emplazamientos de la UNOPS.

117. La Oficina destinará recursos a una reserva para imprevistos a fin de mitigar los posibles riesgos financieros que podría tener que absorber con sus propios recursos.

B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia

118. En el cuadro 3 se brinda una visión general de los puestos de personal de la UNOPS financiados con cargo a los gastos de gestión en las estimaciones presupuestarias para 2022-2023.

119. La modalidad de acuerdos con contratistas particulares permite a la UNOPS la flexibilidad que precisa su modelo institucional autofinanciado y basado en proyectos. Sin embargo, la organización depende de un número básico de puestos de personal para garantizar la estabilidad y la retención de conocimientos y competencias.

120. El número estimado de miembros del personal incluido en las estimaciones presupuestarias para 2022-2023 refleja la situación en 2021, y prevé la introducción de una serie de cambios en un número limitado de cargos esenciales de la organización a lo largo del bienio. A medida que la organización crece y evoluciona, la UNOPS evalúa las necesidades institucionales y adapta los puestos de la plantilla en consecuencia, de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada (párrafo 14.02).

Cuadro 3
**Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión,
 por categoría y ubicación¹⁴**

	Estimaciones presupuestarias para 2020-2021			Estimaciones presupuestarias para 2022-2023			Variación con respecto a 2020-2021		
	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	6	5	11	4	5	9	-2	0	-2
D-1	5	9	14	9	12	21	4	3	7
Otros funcionarios internacionales	38	44	82	39	52	91	1	8	9
Todos los demás	5	14	19	2	3	5	-3	-11	-14
Total	56	72	128	56	72	128	0	0	0

Abreviaciones: SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

C. Asignación de recursos para hacer frente a los riesgos

121. Desde 2009, la reserva operacional de la UNOPS se ha mantenido por encima del mínimo fijado por la Junta Ejecutiva. La solidez de los activos netos garantiza que puedan costearse los gastos de gestión. Más allá del requisito mínimo, los superávits acumulados han servido para asegurar a los asociados que la UNOPS puede cumplir sus compromisos como organización de las Naciones Unidas autofinanciada sin recibir apoyo de financiación básica ni recurrir a financiación externa. De acuerdo con lo solicitado por la Junta Ejecutiva¹⁵, y sobre la base de un examen independiente, en el bienio 2022-2023 la UNOPS propone ajustar el nivel mínimo obligatorio de su reserva operacional a los riesgos asociados a su cartera (véase el anexo II).

122. A medida que la UNOPS trata de ampliar los servicios prestados a los asociados, en particular para respaldar las adquisiciones públicas y la infraestructura de calidad, aumentan la complejidad y el perfil de riesgo de su cartera de colaboraciones. En cuanto asociado de confianza para operaciones en Estados frágiles y entornos difíciles, la UNOPS satisface las demandas de los asociados, al tiempo que salvaguarda sus operaciones gracias a la reserva operacional. De este modo, los asociados tendrán la seguridad de que la UNOPS podrá cumplir sus compromisos en caso de que los riesgos lleguen a materializarse. Se prevé que el total de activos netos ascenderá a 344,7 millones de dólares, de los cuales se estima que 179,8 millones de dólares se destinarán a la reserva operacional, mientras que los superávits acumulados no restringidos se reducirán a 22,0 millones de dólares (cuadro 4).

¹⁴ El número total de puestos de personal financiados con cargo a los costos directos e indirectos se ha mantenido estable en unos 754 funcionarios desde mediados de 2019, momento en que se presentaron las anteriores estimaciones presupuestarias. En consonancia con la solicitud de la Asamblea General reflejada en la revisión cuatrienal amplia de la política (A/RES/67/226) y reafirmada en la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (A/RES/71/243), la UNOPS continúa imputando los costos directos a los correspondientes inductores de costos. Al ampliar su capacidad para determinar las funciones y los procesos que deben recuperarse directamente de los proyectos, el costo de los puestos que antes se recuperaban como indirectos y que ahora se han presupuestado como servicios compartidos se recupera en gran medida de los costos directos.

¹⁵ Decisión 2020/8 de la Junta Ejecutiva.

123. La UNOPS corre un riesgo residual al tratar de mitigar su exposición al riesgo mediante mejoras en los procesos, formación y otras medidas internas. El marco de gobernanza, riesgo y cumplimiento, que se centra en los controles internos, mitiga la exposición al riesgo, al tiempo que la Dependencia de Riesgos, creada recientemente, mejora la gestión del riesgo institucional. En el próximo bienio, la UNOPS mejorará su evaluación del riesgo de las colaboraciones teniendo en cuenta el contexto, la naturaleza de los servicios prestados y el papel que asume.

124. Cuantificar la exposición al riesgo y los escenarios más pesimistas es importante para garantizar que se reserven fondos suficientes en la reserva operacional y que cada colaboración recupere una cantidad suficiente para financiar las medidas de mitigación del riesgo.

125. En el bienio 2022-2023, la UNOPS destinará 19,2 millones de dólares en concepto de reserva para imprevistos como posibles amortizaciones y provisiones para hacer frente a los riesgos plausibles que no se sufraguen con cargo a los costos directos. Esto supone aproximadamente el 9,6 % de los ingresos estimados para el bienio.

D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS

126. En el marco de sus recursos de gestión, la UNOPS asignará fondos para satisfacer la demanda cambiante de los asociados a la luz de la Agenda 2030. En el bienio 2022-2023, la Oficina reservará 30 millones de dólares para inversiones estratégicas internas, que se integrarán en los recursos de gestión. De acuerdo con el Plan Estratégico para 2022-2025, la UNOPS realizará inversiones internas para respaldar sus prioridades operacionales y de gestión.

127. La Oficina seguirá desarrollando su plataforma de prestación de servicios, lo que le permitirá optimizar sus procesos internos y la prestación de servicios a los asociados. Esto se respaldará con inversiones internas que estarán en consonancia con los objetivos de gestión.

128. A través de su iniciativa de Inversiones con Impacto en Infraestructura Sostenible (S3I), y la oficina conexas establecida en Helsinki en 2020 con el apoyo del Gobierno de Finlandia, la UNOPS invierte en el desarrollo de soluciones innovadoras para ayudar a los Estados Miembros a cumplir los objetivos mundiales. A fin de evitar que la valoración del activo subyacente derive en un enfoque intermitente, y para no socavar la credibilidad de la iniciativa, a partir de 2021 se propone crear una reserva separada para la S3I (cuadro 4 y anexo II)¹⁶.

¹⁶ Para ello, es necesario modificar el párrafo 22.02 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

Cuadro 4
Plan de recursos

(Millones de dólares)

	2020-2021	2020	2022-2023
	<i>Estimaciones presupuestarias</i>	<i>(montos reales) y 2021 (previsión)</i>	<i>Estimaciones presupuestarias</i>
Recursos			
Activos netos al inicio del período*	192,9	252,0	344,7
Total de ingresos según el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto	181,0	258,4	200,5
Activos netos tras los efectos de los ingresos según el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto	373,9	510,5	545,2
Utilización de los recursos			
Recursos de gestión	138,5	130,0	181,3
Provisiones, pasivos e imprevistos	22,5	33,4	19,2
Inversión estratégica con cargo al superávit	20,0	12,5	0
Utilización total de los recursos	181,0	175,9	200,5
Saldo de recursos			
Ingresos netos según el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto	0,0	82,5	0,0
Ingresos financieros netos	0,0	11,0	0,0
Diferencias atribuibles a las IPSAS	0,0	4,4	0,0
Ganancias/pérdidas actuariales del período	0,0	-7,2	0,0
Aumento de la reserva por valor razonable	0,0	1,9	0,0
Conciliación del criterio presupuestario con las IPSAS	0,0	-0,9	0,0
Variación en los activos netos atribuible a las IPSAS**	0,0	92,6	0,0
Activo neto al cierre del ejercicio	192,9	344,7	344,7
Composición de los activos netos de la UNOPS			
Ganancias/pérdidas actuariales	12,3	4,8	4,8
Valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta	-3,0	11,1	11,1
Reserva operacional mínima	21,7	145,8	179,8
Reserva para el crecimiento y la innovación	0,0	39,0	22,0
Reserva para la S3I	0,0	104,9	104,9
Superávit acumulado	162,0	39,0	22,0
Activo neto al cierre del ejercicio	192,9	344,7	344,7

* Los activos netos de la UNOPS tienen un uso restringido en función de la composición que aparece indicada en el cuadro como “Composición de los activos netos 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.

Cuadro 5
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gastos

(Millones de dólares)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2020-2021</i>	<i>Variación</i>		<i>Estimaciones presupuestarias para 2022-2023</i>
		<i>Monto en dólares de los EE. UU.</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	
Puestos	27,1	4,2	15,5	31,3
Gastos comunes de personal ¹⁷	20,4	2,7	13,2	23,1
Viajes	8,7	0,0	0,0	8,7
Consultores ¹⁸	66,4	34,6	52,1	101,0
Gastos de funcionamiento ¹⁹	12,9	0,1	0,8	13,0
Mobiliario y equipo ²⁰	1,0	0,4	40,0	1,4
Reembolsos	2,0	0,8	40,0	2,8
Total de gastos de gestión	138,5	42,8	30,9	181,3

¹⁷ Incluye las prestaciones, los seguros, los gastos de aprendizaje y los gastos de administración de personal.

¹⁸ Incluye los “acuerdos con contratistas particulares”, los consultores locales e internacionales, los servicios por contrata y los contratos con empresas.

¹⁹ Incluye los gastos generales de funcionamiento, los gastos en atenciones sociales, el alquiler, el equipamiento, el mantenimiento y gastos varios.

²⁰ Incluye el mobiliario, el equipo y los activos intangibles.