



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

Distr. general  
28 de agosto de 2006  
Español  
Original: inglés

---

**Segundo período ordinario de sesiones de 2006**

Nueva York, 11 a 15 de septiembre de 2006

Tema 5 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*

En el espíritu de las reformas de la gestión de las Naciones Unidas, el Director Ejecutivo reafirma la función de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) de prestar servicios de gestión eficaces al sistema de las Naciones Unidas y contribuir a los resultados del sistema de las Naciones Unidas en general en el nivel de los países, bajo la dirección de los coordinadores residentes y coordinadores de asuntos humanitarios de las Naciones Unidas y los representantes especiales del Secretario General. Las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva desde el establecimiento de la UNOPS en 1995, que culminan en la decisión 2005/36, constituyen el marco de los servicios de la UNOPS en apoyo de los mandatos de las Naciones Unidas relativos a las actividades de desarrollo, ayuda humanitaria y mantenimiento de la paz.

El año 2006 representa un año de transición para la UNOPS, con el traslado de su sede institucional a Copenhague, la racionalización y unificación mundial de otras oficinas y la designación de un nuevo equipo directivo. También es un año en que la UNOPS adopta medidas decididas para abordar las deficiencias de gestión interna y poner en marcha una serie de iniciativas encaminadas a lograr sistemáticamente un desempeño óptimo de las actividades de gestión de proyectos y adquisiciones en beneficio de las Naciones Unidas y de las personas a las que prestan servicio.

---

\* La presentación de este documento se ha demorado en razón de la reunión de los datos necesarios para dar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible.



De conformidad con lo dispuesto en la decisión 2006/17 de la Junta Ejecutiva, de 23 de junio de 2006, el presente informe ofrece información actualizada sobre las medidas adoptadas para presentar nuevamente los estados financieros correspondientes al bienio 2004-2005 a más tardar el 30 de noviembre de 2006, junto con datos actualizados sobre la proyección de los resultados financieros para el fin del ejercicio 2006.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva puede considerar conveniente tomar nota de los elementos fundamentales de la nueva estrategia institucional del Director Ejecutivo, las labores en curso para volver a presentar los estados financieros correspondientes al bienio 2004-2005 y los avances conseguidos en el logro de las metas financieras para 2006.

## Índice

	<i>Página</i>
Introducción . . . . .	4
I. La senda del futuro: estrategia empresarial para 2006 y años subsiguientes . . . . .	4
II. Preparación de los estados financieros correspondientes al bienio 2004-2005 . . . . .	6
III. Resultados financieros respecto de las metas establecidas. . . . .	7
Anexo	
Principales elementos del cuadro de mando integral . . . . .	8

## **Introducción**

1. El Director Ejecutivo celebra esta oportunidad, transcurridos tres meses de su mandato, de presentar a la Junta Ejecutiva una evaluación de las medidas prioritarias necesarias para establecer firmemente la UNOPS, a lo largo del tiempo, como un proveedor sistemáticamente eficaz de servicios de gestión de proyectos y adquisiciones conforme a las exigencias reconocidas en el ámbito mundial. Esas necesidades exigen la adopción de iniciativas fundamentales a corto y mediano plazo respecto de las cuales la UNOPS solicita la orientación y el apoyo de los Estados Miembros.

2. Un resultado satisfactorio de la auditoría de los estados financieros correspondientes al bienio 2004-2005 y un desempeño correcto respecto de las metas financieras establecidas para 2006 son condiciones indispensables para reafirmar las perspectivas de la UNOPS en 2007 y ejercicios posteriores.

3. Las posibilidades de éxito o fracaso de la UNOPS conforme a su concepto, configuración y financiación actuales se pondrán de manifiesto en el próximo año civil. Si bien el Director Ejecutivo y el personal de la UNOPS están motivados, son optimistas y están firmemente decididos a recuperar la viabilidad de la organización y hacer efectivas todas sus posibilidades, debe tenerse en cuenta que, a causa de factores que escapan al control del actual equipo directivo, los desafíos son considerables.

### **I. La senda del futuro: estrategia empresarial para 2006 y años subsiguientes**

4. En los últimos meses, el Director Ejecutivo ha pedido y escuchado con atención un gran número de opiniones formuladas abiertamente por una amplia gama de clientes y funcionarios de la sede y las oficinas sobre el terreno. Ha estudiado los numerosos informes y documentos estratégicos de los consultores de la dirección preparados en los últimos años y ha examinado la marcha de su aplicación. También ha examinado las decisiones de la Junta Ejecutiva que constituyen el marco del mandato y la especialización de la UNOPS.

5. Las reformas de la gestión de las Naciones Unidas brindan una oportunidad histórica a la UNOPS y, por consiguiente, son una piedra angular de su futura estrategia institucional. Los servicios más demandados, en que la UNOPS tiene las mayores oportunidades de lograr resultados excelentes y funcionar de forma totalmente autofinanciada, son la gestión de proyectos y adquisiciones, incluso en circunstancias difíciles en que las operaciones exigen una capacidad compleja de gestión, el conocimiento del país de que se trate y la capacidad de actuar en entornos en que las consideraciones de seguridad son primordiales. Además, el debate en curso sobre la reforma de las Naciones Unidas coincide con el aumento de la sensación generalizada entre los clientes y el personal de que la UNOPS debe especializar y profesionalizar sus actividades. Por consiguiente, de conformidad con la decisión 2005/36 de la Junta, es imprescindible y, al mismo tiempo, oportuno establecer una orientación clara para la función que debe desempeñar la UNOPS en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas, una función que defina la identidad de la organización en su apoyo de los principios de la reforma de las Naciones Unidas.

6. La UNOPS debe concentrarse en los clientes y servicios que puedan suponer el máximo de valor y repercusión de la prestación de servicios de la UNOPS para el conjunto de las Naciones Unidas. Por consiguiente, la estrategia institucional de la UNOPS se dirigirá a una amplia base de clientes con necesidades relativas a la gestión de proyectos y adquisiciones. Se prestará especial atención a las operaciones en determinados países que se verían beneficiados con una importante presencia de la UNOPS sobre el terreno. Al concretar y concentrar las actividades de ese modo se lograría una mayor especialización respecto de las funciones y los conocimientos sobre el país. También se favorecería la reducción de los gastos generales, y los servicios de la UNOPS podrían tener precios más competitivos. Además, si la UNOPS se mantiene dedicadamente orientada a los clientes —comprendiendo sus necesidades y adaptándose a la evolución de su demanda de servicios— estará en condiciones óptimas para lograr sus objetivos.

7. Para la UNOPS, el objetivo de llegar a ser un proveedor de servicios de gestión de prestigio mundial exigirá la realización eficaz de varias iniciativas importantes. En particular, cabe mencionar las siguientes:

a) Mejoramiento radical de las prácticas de gestión financiera, en particular ofreciendo informes en tiempo real para directivos y clientes y logrando sistemáticamente resultados de auditoría satisfactorios;

b) Aplicación de una estrategia de recursos humanos que abarque la totalidad de los funcionarios y el personal de proyectos, destinada a contratar, aprovechar y retener a los mejores talentos posibles;

c) Certificación reconocida internacionalmente en los ámbitos de la gestión de proyectos, las adquisiciones y la financiación a nivel de organización y a nivel individual para los directivos y funcionarios;

d) Intercambio de conocimientos sobre temas relativos a la gestión funcional, como la gestión de proyectos y adquisiciones, así como sobre prácticas programáticas, por ejemplo en materia de obras públicas, elecciones y elaboración de censos, medio ambiente y supervisión de los fondos;

e) Creación y puesta en práctica con rapidez de una sólida gestión del desempeño en todos los niveles de la organización, aplicable, entre otras cosas, al establecimiento de precios, el cálculo de los costos en función de las actividades, la remodelación de los procesos institucionales y el apoyo necesario en materia de tecnología de la información.

8. A corto plazo, la UNOPS se centrará, más que en el crecimiento, en lograr una sólida reputación de excelencia entre sus clientes.

9. La UNOPS establecerá un sistema de cuadro de mando integral como instrumento fundamental para controlar el desempeño y asegurar que los directivos rindan cuentas de sus aportaciones a la estrategia institucional. Conforme a un espíritu de transparencia y disposición a rendir cuentas, el cuadro de mando integral se pondrá a la disposición de la Junta Ejecutiva y de los asociados y clientes de las Naciones Unidas. En el anexo figura una sinopsis de los ámbitos en que se seguirá de cerca el logro de las metas.

10. Es fundamental establecer una sede ágil y eficaz. La nueva organización de la UNOPS en Copenhague promete mejorar notablemente los mecanismos de rendición de cuentas y el apoyo prestado a las operaciones sobre el terreno. La

UNOPS está revalorizando su labor al congregar conocimientos funcionales en tres ámbitos: eficacia a nivel de organización, controles institucionales y funcionamiento como un centro de servicios mundial. En esos ámbitos, los tradicionales reductos institucionales se sustituirán por equipos integrados.

## **II. Preparación de los estados financieros correspondientes al bienio 2004-2005**

11. Como se indicó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas no pudo realizar la auditoría de los estados financieros de la UNOPS correspondientes al bienio 2004-2005 porque la información presentada era incompleta. En su decisión 2006/17, la Junta Ejecutiva pidió con carácter excepcional que se volvieran a presentar los estados financieros a más tardar el 30 de noviembre de 2006.

12. A fin de cumplir el plazo, la UNOPS ha establecido un equipo de proyecto especial para depurar los datos y preparar los estados financieros. Participa en el equipo una reputada empresa de contabilidad que presta servicios de supervisión, orientación y apoyo directo. El aspecto más problemático de la preparación de la auditoría es la conciliación del "Interfondo" del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la UNOPS, en que persisten cuestiones pendientes desde 1999. El PNUD y la UNOPS colaboran estrechamente para resolver esas cuestiones que son objeto común de preocupación. Otros aspectos preocupantes son el estado exacto de las cuentas de anticipos, en que ya se ha progresado considerablemente, y la gestión de activos, sobre la que se realizó un inventario físico concreto el 1º de julio de 2006.

13. Aunque se está progresando de forma palpable, se pide a la Junta Ejecutiva que tome nota de varios riesgos:

a) Será extremadamente difícil cumplir el plazo de noviembre a causa de la necesidad, constatada recientemente, de revisar los estados de cuentas de muchos más ejercicios de los que se había previsto. Habida cuenta de que no puede excluirse en la presente etapa el riesgo de sobrepasar el plazo, lo que acarrearía consecuencias negativas para las actividades en curso, la UNOPS asigna la máxima prioridad a los trabajos de depuración;

b) Es muy probable que la Junta de Auditores oponga objeciones de auditoría a los estados financieros. El gran esfuerzo que se está invirtiendo actualmente en la depuración no puede contrarrestar los perjuicios causados por los años de gestión financiera deficiente. Sin embargo, la UNOPS está decidida a abordar las objeciones de auditoría de forma rápida y definitiva para evitar que se repita el problema;

c) El proceso de depuración probablemente exigirá la declaración de deudas incobrables, cuya magnitud sería prematuro calcular en la presente etapa. En el peor de los casos, el resultado podría ser grave, habida cuenta del volumen limitado de la reserva.

### **III. Resultados financieros respecto de las metas establecidas**

14. Las previsiones institucionales y financieras para 2006 siguen ajustándose a las presentadas a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2006. La UNOPS está en camino de alcanzar la próxima meta respecto de los ingresos, de 59,37 millones de dólares, y sigue cumpliendo la meta respecto del presupuesto administrativo, de 52,82 millones de dólares, para 2006.

15. Se informó a la Junta en su período de sesiones anual de 2006 de que hasta la fecha la captación de operaciones era menor en 2006 que en muchos de los ejercicios anteriores. Esa tendencia continuó durante el verano. Al 31 de julio de 2006, la captación de operaciones había alcanzado la suma de 298 millones de dólares (de la que el 46% podía atribuirse a actividades de emergencia y en situaciones posteriores a conflictos y el 54% a actividades de desarrollo). Esos niveles son considerablemente inferiores a la meta para fin de año de 734 millones de dólares. La captación de operaciones en 2006 se ha visto condicionada por varios cambios organizativos y por la cautela que han empleado muchos clientes en su relación con la UNOPS, a causa de la demora en la presentación de los estados financieros. La UNOPS ha redoblado sus esfuerzos para acelerar el desarrollo institucional con objeto de alcanzar la meta para fines de año.

## Anexo

### Principales elementos del cuadro de mando integral

#### A. Las aspiraciones estratégicas determinan las dimensiones del cuadro de mando integral de nivel institucional

##### Perspectiva de los clientes

- ¿Están satisfechos los clientes con la *calidad* y la *coherencia* del desempeño de la UNOPS respecto de los parámetros fundamentales?
- ¿Qué opinan los clientes de la calidad y la profundidad de su relación con la UNOPS?
- ¿Las ofertas de servicios de la UNOPS y sus procedimientos operativos estándar establecidos están claros para los clientes?
- ¿Qué variación se ha producido en la proporción de gasto de los clientes?
- ¿Se presentan sistemáticamente informes fidedignos y puntuales a los clientes?
- ¿Es frecuente, clara y eficaz la comunicación con los clientes?

##### Aprendizaje y perspectiva del crecimiento

- ¿Contrata la UNOPS a las personas adecuadas (competencia, género, diversidad)?
- ¿Determina la UNOPS las deficiencias graves en las aptitudes de su personal y organiza programas de capacitación eficaces para atender las necesidades?
- ¿En qué medida tienen lugar transferencias de conocimientos en la organización?
- ¿Existe una comprensión sistemática de la estrategia y el mandato institucionales en la totalidad del personal?
- ¿Está satisfecho el personal con el entorno, el nivel de profesionalidad, la cultura y los valores de su trabajo?
- ¿Existe una comunicación suficiente y eficaz?

##### Perspectiva de los procesos institucionales internos

- ¿Funcionan con eficacia los controles internos?
- ¿Se ajustan a la estrategia institucional las estrategias regionales/funcionales?
- ¿Cuál es el grado de observancia de los procedimientos operativos estándar de la línea de servicio?
- ¿Se ajustan al mandato de la UNOPS los nuevos proyectos?
- ¿Está satisfecho el personal sobre el terreno y el personal de proyectos con la *cantidad* y *calidad* de los servicios internos de apoyo?
- ¿Apoya la estrategia el personal y confía en sus directivos a distintos niveles?
- ¿Cooperan eficazmente las oficinas regionales para impulsar los objetivos generales de la UNOPS?

##### Perspectiva financiera

- ¿Se logran las metas relativas a la reserva?
- ¿Se logran las metas relativas a la ejecución?
- ¿Se logran las metas relativas a los ingresos?
- ¿Se corresponden la estrategia anual y el presupuesto?
- ¿Se asignan fondos suficientes al desarrollo institucional?
- ¿Es fidedigna, unificada y suministrada puntualmente la información financiera?



**B. La dirección determinará los parámetros cuantificables más adecuados para evaluar el desempeño de la UNOPS respecto de cada dimensión**

**Perspectiva de los clientes**

- Satisfacción general de los clientes (encuesta)
- Consideración de la UNOPS por los clientes como asociado o como proveedor de apoyo para las transacciones (encuesta)
- Nivel de logro de los resultados previstos de los proyectos
- Proporción de gasto por concepto de adquisiciones, contratación, etc. efectuado con la UNOPS (Naciones Unidas únicamente)
- Presentación de informes puntuales y fidedignos
- Percepción del personal (encuesta)

**Aprendizaje y perspectiva del crecimiento**

- Datos sobre el género y la diversidad de los recursos humanos
- Porcentaje de personal certificado de gestión de proyectos, adquisiciones y finanzas
- Porcentaje de personal que cumple las condiciones para asistir a cursos específicos de capacitación y que termina esos cursos
- Porcentaje de personal que se inscribe en una esfera de actividad como mínimo
- Percepción del personal sobre un entorno que apoya el aprendizaje personal y el intercambio de conocimientos (encuesta)
- Visitas al sitio Web que se dirigen a páginas específicas de intercambio de conocimientos (especialmente en las esferas de actividad de reciente constitución)

**Perspectiva de los procesos institucionales internos**

- Porcentaje de recomendaciones de auditoría cumplidas
- Porcentaje de medidas operacionales que alcanzan las metas
- Casos de incumplimiento de la estrategia, las normas internas y las políticas institucionales
- Porcentaje de informes terminados de forma fidedigna (sin revisión después de la presentación) y puntual
- Porcentaje de datos financieros consignados en Atlas una semana después de la transacción
- Puntualidad y exactitud (medidas con exámenes de muestras) de los parámetros operacionales de medición
- Percepción del personal (encuesta)

**Perspectiva financiera**

Proporción de gastos administrativos (excluidos los gastos administrativos basados en proyectos)

- Proporción de gastos administrativos (incluidos los gastos administrativos basados en proyectos)
- Reintegros efectuados a causa de incumplimiento o litigio
- Rendimiento de las inversiones en desarrollo institucional
- Aumento de la ejecución en general y en las esferas prioritarias
- Aumento de la proporción de reservas (reservas respecto de la ejecución total)

**Estas medidas de la ejecución deben aplicarse a todos los niveles y vincular explícitamente los cuadros de mando integral a nivel de región, país, dependencia e individuo para lograr la coherencia con las aspiraciones estratégicas institucionales**