



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

Distr. general
24 de julio de 2009
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2009

Nueva York, 8 a 11 de septiembre de 2009

Tema 6 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

**Plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos para el período 2010-2013***

Contribución a los resultados de las entidades asociadas

Resumen

El plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para 2010-2013 precisa y articula la función de la Organización como proveedora de servicios de gestión que contribuyen de manera significativa a las operaciones de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo de las Naciones Unidas. A partir de un conjunto de valores y principios básicos, el plan estratégico determina los objetivos de alto nivel que la UNOPS ayudará a alcanzar y la demanda prevista de sus servicios. La finalidad del plan es crear una organización que esté en condiciones de satisfacer las necesidades de sus asociados en sus principales ámbitos de interés, prestándoles servicios de gestión que cumplan las más altas normas mundiales de calidad, rapidez y eficacia en función de los costos.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota con reconocimiento del proceso de consulta que se llevó a cabo para la formulación del plan estratégico para el período 2010-2013; b) hacer suyo el plan estratégico propuesto por el Director Ejecutivo; y c) recomendar a la Asamblea General y su Comisión Económica y Social que autoricen al Director Ejecutivo para suscribir acuerdos de prestación directa de servicios con los gobiernos o acuerdos con países anfitriones y a nombrar representantes de la UNOPS.

* La presentación de este informe se retrasó debido a la necesidad de recopilar datos para proporcionar a la Junta Ejecutiva información actualizada.



Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Contexto.....	5
A. La reforma de las Naciones Unidas y la orientación normativa de alto nivel	5
B. Enseñanzas derivadas de la aplicación de la estrategia operacional para el período 2007-2009	7
III. Orientación estratégica	8
A. Declaraciones de la misión y la visión de la UNOPS	8
B. Valores y principios fundamentales	8
C. Modelo y función institucional de la UNOPS	9
D. Evolución de la demanda y de las oportunidades para la prestación de servicios de la UNOPS	11
IV. Marco de resultados operacionales	17
A. Introducción	17
B. Intereses intersectoriales	18
C. Meta 1 de la contribución de la UNOPS: recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos	19
D. Meta 2 de la contribución de la UNOPS: pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales	20
E. Meta 3 de la contribución de la UNOPS: fomentar la capacidad de los particulares de promover el desarrollo de la economía local y de obtener servicios sociales	21
F. Meta 4 de la contribución de la UNOPS: sostenibilidad del medio ambiente y adaptación al cambio climático	21
V. Marco de resultados de gestión	22
A. Introducción	22
B. La perspectiva de los asociados.....	22
C. La perspectiva del proceso institucional.....	25
D. La perspectiva del personal	26
E. La perspectiva de las finanzas	26
VI. Ejecución: supervisión y asesoramiento independientes	28
A. Introducción	28
B. Supervisión independiente	29
C. Asesoramiento independiente	29
Anexos (incorporados en la página web de la Junta Ejecutiva)	
1. Nota metodológica sobre el sistema de gestión de la UNOPS basado en los resultados	
2. Marco de resultados de gestión	

“La UNOPS cumple una función crítica de prestación de servicios de gestión para nuestras operaciones vitales de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo. He visto muchos ejemplos de la ayuda que prestan esas actividades a aquellos que sufren en regiones convulsionadas del mundo. La UNOPS ayuda a los países a emprender la senda hacia un futuro más estable, prestándoles asistencia en la construcción de caminos, escuelas y clínicas, la remoción de minas terrestres, la celebración de elecciones democráticas y muchas otras tareas.

Los aliento a que sigan estrechando sus vínculos con otros miembros del sistema de las Naciones Unidas para que podamos mantenernos realmente ‘unidos en la acción’. Confío asimismo en que ustedes seguirán colaborando eficazmente con los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y las entidades asociadas, entre ellas las instituciones financieras internacionales. El mundo enfrenta grandes desafíos y nuestra Organización debe dar lo mejor de sí para prestar asistencia a los pueblos a cuyo servicio estamos dedicados.”

Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas

Discurso pronunciado en la inauguración oficial de la sede de la UNOPS
en Copenhague, el 25 de mayo de 2009

I. Introducción

1. El plan estratégico de la UNOPS para el período 2010-2013 precisa y articula la función de la organización como proveedora de servicios de gestión que contribuyen de manera significativa a las operaciones de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo de las Naciones Unidas. El éxito de la UNOPS se determinará según la capacidad que demuestre como asociado constante, seguro y fidedigno de las organizaciones de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales, en la ejecución de su labor y, en última instancia, por la medida en que contribuya a los esfuerzos de esas entidades para mejorar las condiciones de vida de los pueblos necesitados.

2. La orientación más precisa de las actividades de la UNOPS le permite aprovechar al máximo las oportunidades de complementar los mandatos y capacidad de otras entidades de las Naciones Unidas. También permite a la UNOPS invertir en las políticas, los instrumentos y el personal de gestión que necesita para cumplir su labor en consonancia con las más altas normas mundiales. Esto debe lograrse asegurando a la vez la viabilidad de la organización como entidad de financiación autónoma.

3. A partir de un conjunto de valores y principios básicos, el plan estratégico determina los objetivos de alto nivel que la UNOPS ayudará a alcanzar y la demanda prevista de sus servicios. El plan se basa en la convicción de que, en muchos casos, compartir servicios por medio de la UNOPS resulta más ventajoso a las entidades del sistema de las Naciones Unidas que crear o ampliar su propia capacidad operacional. También se basa en la demanda de asistencia de los gobiernos para hacer frente a las limitaciones de su capacidad, y en la necesidad de ayudarlos a desarrollar su propia capacidad de ejecución.

4. En la selección de las actividades incorporadas en el plan estratégico se tuvieron en cuenta las limitaciones operacionales del sistema de las Naciones Unidas y se consideraron las posibles oportunidades en ese contexto. El plan se formuló mediante una estrecha interacción con los interesados en la labor de la UNOPS, teniendo presentes las orientaciones de política de las Naciones Unidas, los acuerdos de alto nivel en materia normativa entre los donantes y los países en desarrollo y las investigaciones sobre las tendencias de la demanda y las prácticas más destacadas en ese ámbito.

5. Con el ánimo de contribuir a la coherencia de las Naciones Unidas, el plan se abstiene de atribuir a la UNOPS un determinado mandato político, normativo o sustantivo. La UNOPS debe evitar toda impresión de que su labor se superpone a los mandatos de la Secretaría de las Naciones Unidas y de los fondos, programas u organismos especializados del sistema, o que los duplica. Por el contrario, la UNOPS debe colaborar como asociada de otros miembros del sistema de las Naciones Unidas y complementarlos, aportando su experiencia relativa a la ejecución.

6. En el plan estratégico se reconoce la firme determinación de la UNOPS de obrar de manera transparente y responsable, y se destaca la necesidad de mantener una comunicación clara y franca con todos los interesados.

7. El ciclo de planificación estratégica de la UNOPS se ha ajustado al de las organizaciones asociadas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM).

8. La crisis financiera mundial influye considerablemente en el plan estratégico. Dada la posibilidad de que se reduzca la asistencia oficial para el desarrollo a nivel mundial, así como la financiación de las Naciones Unidas, la UNOPS debe prever que los asociados de las Naciones Unidas estén menos dispuestos a subcontratar la ejecución de sus proyectos. No obstante, al haber un mayor interés en reducir los costos, la eficacia económica de la UNOPS ofrecerá nuevas posibilidades. De igual manera, la UNOPS tendrá que demostrar su capacidad de hacer frente a las nuevas necesidades derivadas de los problemas mundiales que afligen a los que viven en la pobreza, como el cambio climático, las pandemias y la escasez de alimentos y de energía.

II. Contexto

A. La reforma de las Naciones Unidas y la orientación normativa de alto nivel

9. A continuación se resumen los documentos normativos más importantes que guían a la UNOPS y le señalan posibilidades de acción.

Coherencia del sistema de las Naciones Unidas y reformas de la gestión

10. La UNOPS está comprometida en la tarea de ayudar a mejorar la coherencia y eficiencia del sistema de las Naciones Unidas. Se han logrado ya adelantos importantes, a nivel nacional, mediante la participación en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en instrumentos conexos como las evaluaciones comunes para los países y los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD). Hay que dar más atención a los equipos regionales que garantizan la calidad y la supervisión de las actividades de desarrollo a nivel de los directores regionales. La UNOPS también contribuirá activamente a los grupos de trabajo pertinentes que dirige el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a otros mecanismos interinstitucionales que pueden beneficiarse de las perspectivas operacionales de la UNOPS respecto de la labor normativa.

11. En su informe a la Asamblea General sobre la rendición de cuentas, la gestión del riesgo y la gestión basada en los resultados, el Secretario General destacó la eficiencia y eficacia de las operaciones de las Naciones Unidas¹. En su carácter de proveedora de servicios, la UNOPS debe promover la utilización eficiente de los recursos para alcanzar los resultados previstos, ocupándose a la vez de la gestión de diversos tipos de riesgos.

12. En el informe del Secretario General sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de los conflictos² se describen las condiciones en que la UNOPS puede contribuir a los objetivos de las Naciones Unidas de alcanzar la estabilidad y demostrar los dividendos de la paz a las poblaciones afectadas de manera más dinámica, visible y rápida. El concepto integrado de las misiones y la coherencia del sistema de las Naciones Unidas, ampliados a las asociaciones con el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo y la comunidad de donantes, son esenciales en ese empeño.

¹ A/62/701, de 19 de febrero de 2008. Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y marco para la gestión basada en los resultados. Informe del Secretario General.

² Solicitado por el Consejo de Seguridad en 2008; disponible en borrador.

Revisión trienal amplia de las políticas

13. La Asamblea General estableció la revisión trienal amplia de las políticas con el fin de lograr que las actividades operacionales de las Naciones Unidas tuvieran mayor pertinencia para el desarrollo y prestaran una ayuda más eficaz a los países en desarrollo.

14. En la última revisión trienal amplia³ se hace hincapié en la apropiación nacional y el liderazgo de los países en desarrollo. Se destaca la importancia de la neutralidad de las Naciones Unidas y se reconoce que en la reforma de la Organización deben tenerse en cuenta las condiciones locales. Se reconoce además el valor añadido que aportan las diversas entidades de las Naciones Unidas para el desarrollo y se insiste en la eficacia de los resultados más que en los simples procesos. Además, se subraya la importancia del sistema de coordinadores residentes, así como de los equipos de las Naciones Unidas en los países y del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Acuerdos de alto nivel sobre cuestiones normativas

15. La revisión trienal amplia de las políticas coincide con los resultados de los Foros de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda, celebrados en París en 2005 y en Accra en 2008.

16. La Declaración de París⁴ enuncia en detalle los compromisos de colaboración y los indicadores de progreso, incluidos los objetivos vinculados a los principios de apropiación nacional y utilización de los sistemas existentes en los países, alineación, armonización, gestión de los resultados y mutua rendición de cuentas. La UNOPS incorporó esos principios en su estrategia operacional para el período 2007-2009 y ha desarrollado su capacidad para presentar informes sobre los resultados operacionales y de gestión. Estos aspectos se fortalecerán aún más en el presente plan estratégico.

17. El Programa de Acción de Accra⁵ ofrece una guía detallada de las actividades que habrán de realizarse antes de 2010, plazo establecido para la aplicación de la Declaración de París, concentrando especialmente la atención en los Estados más vulnerables. El documento de Accra y los 10 principios para una “participación internacional adecuada en Estados y situaciones vulnerables” tienen especial pertinencia para la labor de la UNOPS de consolidación de la paz y asistencia humanitaria⁶. La UNOPS también observará las normas mínimas del proyecto Esfera para la respuesta humanitaria en casos de desastre⁷.

³ A/RES/62/208, de 14 de marzo de 2008.

⁴ <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

⁵ <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>.

⁶ Los principios básicos serán: tomar el contexto como punto de partida, y no causar daño. La función de fortalecimiento del Estado y consolidación de la paz debe concentrarse en la consolidación de la nación como objetivo primordial; para ello se debe dar prioridad a la prevención, tener presentes los vínculos entre los objetivos políticos, de seguridad y de desarrollo, promover la no discriminación como base de una sociedad inclusiva y estable, mantener la concordancia con las prioridades locales en diversas formas, según el contexto, concertar acuerdos sobre los mecanismos prácticos de coordinación entre los diversos agentes internacionales, actuar con rapidez, aunque manteniendo la intervención el tiempo suficiente para que haya posibilidad de éxito, y evitar que queden relegados ciertos sectores de la población.

⁷ <http://www.sphereproject.org/content/view/27/84>.

B. Enseñanzas derivadas de la aplicación de la estrategia operacional para el período 2007-2009

18. La estrategia operacional de la UNOPS para 2007-2009 se concentró en reconstruir la viabilidad financiera mediante una mayor satisfacción de los asociados, la introducción de las prácticas empresariales más avanzadas y de más alto rendimiento a nivel mundial, y una mayor competencia y motivación de la fuerza de trabajo.

19. Como se señaló en los informes anuales de la UNOPS correspondientes a 2007 y 2008⁸, y según se indica en el nuevo marco de resultados de gestión que figura en el capítulo V, se han logrado adelantos importantes a este respecto. La UNOPS es actualmente una colaboradora más dinámica y eficaz de los equipos de las Naciones Unidas en los países, su viabilidad financiera se ha comprobado durante tres años consecutivos, su rendición de cuentas y su transparencia han mejorado, la gestión del riesgo, los controles internos y la supervisión se han fortalecido, no se manifestaron reservas en la última auditoría bienal, y hay una mayor coherencia, concordancia, colaboración y profesionalismo en toda la organización.

20. La UNOPS ha mejorado su capacidad de gestión y sus informes sobre las contribuciones a los resultados de la labor de consolidación de la paz, humanitaria y de desarrollo de las Naciones Unidas, así como sobre los resultados de su gestión.

21. Para lograr ese progreso, la organización ha aplicado las muchas “enseñanzas” derivadas de su experiencia. Una de ellas es el reconocimiento de que los cambios culturales profundos y el mejoramiento de las prácticas institucionales toman tiempo y exigen paciencia y persistencia. Tales cambios exigen inversiones que resultan difíciles para cualquier organización, en particular para las entidades que son plenamente autónomas en su financiación, y aún más para la UNOPS, que ha tenido que absorber grandes obligaciones de períodos anteriores. La conclusión más importante que se deriva de todo ello es tal vez que, para ser más útil, la UNOPS debe tener una mejor comprensión de los diversos entornos en que trabaja, que evolucionan rápidamente, así como de las necesidades de las organizaciones asociadas, y situarse como resulte más conveniente.

⁸ <http://www.unops.org/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports%20-%203%20languages/UNOPS-Annual-Report-07-EN.pdf>.
<http://www.unops.org/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports%20-%206%20languages/Annual-Report-EB-2008-EN.pdf>

III. Orientación estratégica

A. Declaraciones de la misión y la visión de la UNOPS

22. En forma abreviada, la orientación estratégica de la UNOPS puede formularse en las declaraciones de su misión y su visión:

a) La *misión de la UNOPS* es ampliar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas y de sus asociados para ejecutar operaciones de mantenimiento de la paz, humanitarias y de desarrollo que revisten importancia para las personas necesitadas.

b) La *visión de la UNOPS* es satisfacer en todo momento las necesidades de las entidades asociadas, prestándoles servicios de gestión que se ajusten a las más altas normas mundiales de calidad, rapidez y eficacia en función de los costos.

B. Valores y principios fundamentales

23. El conjunto de valores de la UNOPS se deriva de varias fuentes básicas, entre las que revisten primordial importancia la Carta de las Naciones Unidas y otros valores y principios fundamentales conexos, aceptados internacionalmente. Estos son esenciales para crear una organización que merezca el respeto y el apoyo de los interesados. Dichos valores conforman la cultura de la UNOPS y orientan el comportamiento de su personal en el desempeño de sus funciones y su adaptación a las circunstancias cambiantes.

24. Para la UNOPS reviste importancia fundamental su compromiso de contribuir a las operaciones de las Naciones Unidas y ayudar a obtener resultados concretos para mejorar las condiciones de vida de las personas. El camino que se ha de seguir para alcanzar esos objetivos se enuncia en la Declaración del Milenio, en la que se afirma: “No escatimaremos esfuerzos por hacer de las Naciones Unidas un instrumento más eficaz en el logro de todas las prioridades que figuran a continuación: la lucha por el desarrollo de todos los pueblos del mundo; la lucha contra la pobreza, la ignorancia y las enfermedades; la lucha contra la injusticia; la lucha contra la violencia, el terror y el delito; y la lucha contra la degradación y la destrucción de nuestro planeta”.

25. Si bien la UNOPS es sólo uno de los muchos instrumentos de que disponen las Naciones Unidas, debe promover eficazmente esas altas aspiraciones de los Estados Miembros. El plan estratégico está dirigido primordialmente a encontrar la mejor forma de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a la realización de los valores de la Declaración del Milenio.

26. Otra fuente de la que se derivan principios pertinentes para la UNOPS es el Pacto Mundial, en el que se pide a las empresas que adopten, apoyen y promulguen, en sus ámbitos de influencia, una serie de valores fundamentales relativos a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Aunque el Pacto Mundial está dirigido expresamente al sector privado y promueve valores intrínsecos a todas las operaciones de las Naciones Unidas, sus enfoques respecto de la presentación de informes y la verificación independiente de la adhesión sirven de inspiración a la UNOPS.

27. En su decisión sobre el examen trienal amplio de las políticas, la Asamblea General hizo hincapié en la apropiación por parte de los países y la capacidad nacional, lo que debería contribuir a la mayor eficacia del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Más concretamente, en el marco del examen trienal amplio se pide a las Naciones Unidas que coordinen su labor a nivel de los países, armonicen sus prácticas institucionales y reduzcan los costos de transacción. Esos objetivos ofrecen a la UNOPS la oportunidad de contribuir a la eficacia operacional y a los resultados de sus asociados.

28. A nivel de los funcionarios y demás miembros del personal, el Código de Ética de las Naciones Unidas⁹ orienta y fomenta la independencia, la lealtad, la imparcialidad, la integridad, la rendición de cuentas y el respeto de los derechos humanos.

29. En ese contexto, la UNOPS se compromete a aplicar los siguientes valores y principios básicos como fundamento de su cultura institucional y sus operaciones:

a) *Rendición de cuentas sobre los resultados y la utilización eficiente de los recursos.* Máxima contribución posible a los resultados de las operaciones de desarrollo, humanitarias y de consolidación de la paz de las Naciones Unidas; efectos positivos y tangibles en la vida de las personas; presentación de informes oportunos y completos sobre los resultados financieros y operacionales; transparencia; eficacia y eficiencia comprobadas en materia de gestión, y observancia de las más altas normas éticas.

b) *Respeto del concepto de apropiación y la capacidad nacional.* Prestar servicios a los gobiernos, directa o indirectamente, mediante la labor realizada por encargo de las entidades de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales o las organizaciones no gubernamentales. Desarrollar y complementar la capacidad nacional, pero en ningún caso suplantarla.

c) *Armonización dentro del sistema de las Naciones Unidas y fuera de este.* Como asociado del sistema, cumplir las normas básicas comunes y contribuir al sistema en su conjunto.

30. A partir de esos principios fundamentales, que comparten muchas organizaciones asociadas, la cultura de la UNOPS y el comportamiento de sus funcionarios demostrará su profesionalismo y el compromiso colectivo de satisfacer las necesidades operacionales sobre el terreno. Por consiguiente, el cuarto principio de la UNOPS será:

d) *Servir a otros.* Prestar servicios con el único propósito de aportar su experiencia en materia de ejecución a los resultados de las entidades asociadas.

C. Modelo y función institucional de la UNOPS

31. El modelo institucional de la UNOPS es singular en el sistema de las Naciones Unidas. Aunque muchas organizaciones asociadas dependen cada vez más de los recursos adicionales para complementar las cuotas o las contribuciones voluntarias con que financian sus estructuras u operaciones básicas, la UNOPS depende por

⁹ Publicado por el Secretario General en versión preliminar el 30 de marzo de 2009, para su presentación a la Asamblea General en 2009.

completo de los honorarios que percibe. Mientras que otros sectores del sistema de las Naciones Unidas están en condiciones de prestar servicios de gestión además de cumplir sus mandatos normativos, el propósito exclusivo de la UNOPS es la prestación de servicios. Esto tiene amplias implicaciones en cuanto a la posición de la organización y su funcionamiento frente a sus asociados.

32. La función de la UNOPS y el lugar que ocupa en el sistema de las Naciones Unidas deben establecerse claramente mediante el plan estratégico y deben ser objeto de amplia aceptación. Los elementos esenciales de ese objetivo comprenden:

a) *La prestación de servicios de gestión transparentes y responsables que satisfagan las más altas normas internacionales.* Se garantiza a los asociados de la UNOPS un desempeño constante que se ajuste a las normas convenidas de calidad, puntualidad y costo, y se les ofrecen salvaguardias contra los riesgos de la ejecución.

b) *El reconocimiento externo mediante la certificación de las funciones de gestión básicas, los procesos institucionales y el personal que cumple esas funciones.* Por consiguiente, los asociados de la UNOPS y los proveedores se benefician de prácticas institucionales que se ajustan a las más altas normas internacionales.

c) *Una trayectoria comprobada de contribuciones a los resultados de las operaciones de las Naciones Unidas de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo.* Esto proporciona a los asociados información sobre la UNOPS y les permite confiar en su desempeño.

d) *Recopilación y difusión sistemática de conocimientos en los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS.* Esto aporta valor añadido al diseño y la ejecución de los proyectos.

33. Como parte de la iniciativa de las Naciones Unidas “unidos en la acción”, la UNOPS debe evitar toda impresión de que excede su mandato o de que su trabajo se superpone a otras actividades, y no cuestionará la función de ninguna entidad de las Naciones Unidas en el ámbito político o normativo. La UNOPS ofrecerá servicios de ejecución que permitan a otras entidades reducir los riesgos, aumentar la rapidez, calidad o eficacia económica de sus actividades, y concentrarse en el cumplimiento de sus mandatos normativos y en sus competencias básicas.

34. Otra característica de la UNOPS que muchos asociados valoran es la actitud discreta que mantiene como proveedora de servicios. Aunque algunos asociados necesitan proyectar una imagen pública para recaudar fondos o para fines de promoción o de otra índole, la UNOPS procura ante todo satisfacer las necesidades de sus asociados y contribuir a sus resultados.

35. La UNOPS es una organización singular dentro del sistema de las Naciones Unidas; sin embargo, hay otros proveedores de servicios en el mercado¹⁰. La UNOPS algunas veces compite con ellos y otras les presta su colaboración, procurando adoptar las mejores prácticas de los sectores público y privado en materia de liderazgo y gestión. La UNOPS juzga su rendimiento en relación con el de las mejores entidades públicas y privadas comparables.

¹⁰ Por ejemplo, la Organización Internacional para las Migraciones, el Organismo Alemán de Cooperación Técnica, y Crown Agents.

36. Con todo, la UNOPS también difiere de las empresas privadas. No es una organización con ánimo de lucro y sus márgenes sólo cubren los riesgos financieros de su cartera. Su finalidad no es el rendimiento económico de las inversiones de “propietarios”; la motivación de la UNOPS es satisfacer las expectativas de las entidades a las que presta servicios, no de grupos de accionistas. Difiere de las empresas privadas porque forma parte del sistema de las Naciones Unidas, porque mantiene una presencia física sobre el terreno en situaciones de conflicto o de crisis y porque promueve la intervención y la apropiación por parte de los gobiernos y las comunidades locales. La UNOPS acata siempre los valores y principios de las Naciones Unidas.

37. La aceptación de nuevos compromisos por parte de la UNOPS depende de que éstos sean compatibles con sus valores y principios, coincidan con su enfoque primordial, incluida la promoción de los objetivos de su contribución (véase el capítulo III), y su viabilidad financiera.

D. Evolución de la demanda y de las oportunidades para la prestación de servicios de la UNOPS

38. La UNOPS explorará nuevas oportunidades donde haya una escasez de capacidad operacional o donde convenga a las Naciones Unidas disponer de capacidad adicional mediante la utilización de servicios compartidos¹¹. La UNOPS colaborará estrechamente con los interesados para definir y fortalecer su función como proveedora de servicios compartidos al sistema de las Naciones Unidas y proveedora de servicios a las instituciones financieras internacionales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales.

39. La UNOPS entiende que la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas poseen capacidad interna para la ejecución y a menudo invocan motivos internos para seguir cumpliendo esas funciones. Esto puede ocurrir en el caso de organizaciones con un alto grado de descentralización, cuyas oficinas en los países funcionan de manera independiente, o cuando se trata de las funciones de adquisición centralizadas de la Secretaría y de los fondos y programas u organismos especializados de las Naciones Unidas, donde se prefiere utilizar la capacidad interna en vez de servicios compartidos. Además, la UNOPS reconoce que algunos organismos asociados tienen la capacidad de actuar como organismos principales para la compra de determinados artículos, como el Programa Mundial de Alimentos para la compra de alimentos, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

¹¹ Las expresiones “servicios comunes” y “servicios compartidos” suelen utilizarse indistintamente. Los servicios compartidos difieren de los servicios comunes en que no son administrados conjuntamente por las organizaciones participantes, sino por una sola entidad que cobra esos servicios a otras organizaciones interesadas. Con ello se consigue: a) prestar un apoyo eficaz a la ejecución de las actividades de los programas en los países; b) facilitar la obtención de economías y evitar gastos a las organizaciones de las Naciones Unidas; c) reducir los costos de transacción de los gobiernos, los asociados y los subcontratistas, y d) lograr una mayor armonización y coherencia entre las diversas entidades de las Naciones Unidas y entre el sistema de las Naciones Unidas y el medio externo. *Administrative Management of the Resident Coordinator System – Guidelines for the Resident Coordinator System* http://www.undg.org/archive_docs/3594-ACC_Guidelines_on_Administrative_Management_of_the_RC_System.pdf.

(UNICEF) para la compra de vacunas, y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para la compra de artículos relacionados con la salud reproductiva.

40. Corresponde a la UNOPS la responsabilidad de convencer a otras organizaciones del valor comparativo de sus servicios en ciertos ámbitos, las posibles ventajas que ofrece a las Naciones Unidas la especialización, y las economías de escala que pueden obtenerse al compartir servicios. Por diversos motivos, esto ha sido difícil en el pasado. Con su plan estratégico, la UNOPS reanudará esa tarea y recabará el apoyo de los Estados Miembros para mejorar la eficiencia de las Naciones Unidas.

41. En cada uno de los tres contextos operacionales —la consolidación de la paz, la asistencia humanitaria y el desarrollo— se plantean distintos retos y oportunidades. El lugar específico que ocupará la UNOPS en esos ámbitos dependerá de las firmes asociaciones que establezca con los principales interesados.

42. En lo que respecta a la *consolidación de la paz*, la UNOPS está en condiciones de ampliar el apoyo eficaz que presta a las actividades relativas a las minas en asociación con el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, de modo que abarque también el orden público y la seguridad, las necesidades de las misiones de las Naciones Unidas en materia de infraestructura y obras de ingeniería, la pronta contratación de personal crítico para las misiones, y el apoyo a las elecciones. El marco que regiría esa colaboración se especificó en un memorando de entendimiento suscrito en 2008 con el Contralor de las Naciones Unidas. En dos acuerdos suscritos con el Banco Mundial en 2008 se estableció una plataforma para ampliar la labor posterior a los conflictos. La UNOPS debería participar en las misiones de evaluación de las necesidades después de los conflictos, como organismo de ejecución experto en infraestructura física, orden público y seguridad y aspectos logísticos de las elecciones.

43. En el ámbito de la asistencia humanitaria, la UNOPS complementará la capacidad organizativa existente en el marco las Naciones Unidas y fuera del sistema. La UNOPS no se dedicará principalmente al socorro de emergencia (salvo en lo que respecta a las adquisiciones y las obras de infraestructura conexas) sino a la pronta recuperación, concentrando su atención en la reconstrucción de la infraestructura y la generación de ingresos. La UNOPS también debería formar parte de las misiones de evaluación de las necesidades después de los desastres, como experta en infraestructura física, y debería participar en la coordinación de alto nivel en el marco de las Naciones Unidas, así como en los grupos temáticos humanitarios.

44. Se prevé que habrá cambios en las actividades de desarrollo, con una dirección más vigorosa de los coordinadores residentes a nivel de los países y una mayor canalización de los recursos directamente a los gobiernos. Hay indicaciones de una mayor demanda de los servicios de la UNOPS por parte de esos gobiernos y se prevé que esa tendencia se mantendrá en el futuro. La UNOPS aceptará nuevos compromisos siempre que estos sean compatibles con los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo, cuenten con el apoyo del coordinador residente y coincidan con sus propios ámbitos de interés prioritarios.

45. La UNOPS organiza su labor en torno a la demanda de sus asociados respecto de sus servicios de gestión y de apoyo a la ejecución. Cada servicio estará coordinado por un “director general” que se ocupará de movilizar al personal de

toda la organización para asegurar la calidad del servicio y el intercambio de conocimientos. Esta concentración en determinadas actividades seleccionadas permitirá a la UNOPS efectuar las inversiones necesarias para que su rendimiento se ajuste a las más altas normas mundiales.

Actividades de gestión

46. Los cuatro ámbitos de actividad de la UNOPS relativos a la gestión comprenden la gestión de proyectos, las adquisiciones, los recursos humanos y la gestión financiera. Estas son las funciones que la UNOPS ha cumplido desde hace mucho tiempo y que continuará cumpliendo durante todo el período que abarca el plan estratégico. Sin embargo, esas funciones se adaptarán a la evolución de la demanda, por ejemplo, la demanda relativa al desarrollo de la capacidad nacional, y a las mejoras que se introduzcan en las normas internacionales.

47. *Gestión de proyectos.* La UNOPS puede administrar operaciones pequeñas u operaciones complejas de gran escala de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo. Las oportunidades en este campo comprenden:

- a) Proyectos relativos a los “dividendos de la paz” que deben ejecutarse en un plazo determinado después de los conflictos;
- b) Actividades iniciales de recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales;
- c) Vacíos de la capacidad nacional de ejecución de los países de bajos y medianos ingresos, y
- d) Apoyo para desarrollar la capacidad nacional de ejecución.

48. *Adquisiciones.* Mediante esta función se presta apoyo a la gestión de los proyectos con insumos de importancia crítica y se ofrecen a los asociados servicios de adquisición directa. La adquisición de bienes y servicios ha aumentado considerablemente y seguramente seguirá aumentando junto con la tendencia hacia el apoyo presupuestario directo y un mayor énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas. Las posibles actividades en este ámbito comprenden:

- a) La compra de artículos de uso compartido, como vehículos y equipo de seguridad, de comunicaciones y de oficina, generalmente por medios electrónicos desde la plataforma WebBuy de las Naciones Unidas;
- b) La compra de material para elecciones, artículos médicos y sanitarios y artículos relacionados con el abastecimiento de agua y el saneamiento;
- c) La adquisición de servicios relacionados con la infraestructura;
- d) El hospedaje del portal de adquisiciones de las Naciones Unidas, Global Marketplace;
- e) Adquisiciones públicas para gobiernos con capacidad restringida (para lo cual la UNOPS debe estar en condiciones de ajustarse a las normas y los procedimientos de los asociados en materia de adquisiciones, y de prestarles asistencia en determinados aspectos de los procesos de adquisición);
- f) Orientación relativa a las adquisiciones sostenibles (ecológicas), y
- g) Ayuda para desarrollar la capacidad nacional de ejecución.

49. *Recursos humanos.* Se presta apoyo a los directores de los proyectos con insumos de importancia crítica y se prestan servicios directos a los asociados. Los servicios directos podrían ampliarse como servicios compartidos con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. Las posibles actividades comprenden:

- a) El despliegue rápido en situaciones de conflicto y en respuesta a situaciones de emergencia, recurriendo comúnmente a las listas de personal idóneo previamente aprobadas y los acuerdos sobre las fuerzas de reserva;
- b) La contratación y administración de personal de oficina y de los proyectos, y
- c) La búsqueda y administración de otros tipos de personal, como contratistas individuales.

50. En el ámbito de la *gestión financiera* ha habido fluctuaciones de la demanda como resultado del interés de los donantes de aunar sus recursos y el aumento del apoyo presupuestario directo. Al prestar servicios de gestión financiera, la UNOPS respeta la función rectora que cumple el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la administración de fondos fiduciarios de múltiples donantes en nombre del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Esto no ha presentado ningún problema hasta ahora, y la UNOPS se asegurará de que así siga siendo en el futuro. Sin embargo, en algunas situaciones puede pedirse a la UNOPS que:

- a) Administre fondos fiduciarios de múltiples donantes cuando ello no suponga entrar en competencia con el PNUD o los organismos especializados de las Naciones Unidas;
- b) Supervise o preste apoyo para la administración de donaciones o préstamos de donantes cuya ejecución está a cargo de autoridades nacionales o de organizaciones internacionales;
- c) Realice evaluaciones de la capacidad de los asociados encargados de la ejecución;
- d) Asegure la puntualidad y transparencia de los desembolsos de fondos, y
- e) Apoye el desarrollo de la capacidad nacional de ejecución.

Actividades de apoyo a la ejecución

51. Las actividades de apoyo a la ejecución son de carácter temático, sectorial o programático. El propio término indica la función de la UNOPS: prestar servicios de ejecución a entidades asociadas que tienen mandatos políticos, normativos o sustantivos. Las actividades de apoyo a la ejecución se basan en la demanda y por tanto están sujetas a modificaciones. Es posible que durante el período del plan estratégico surjan algunas nuevas actividades y que disminuya la demanda de otras. La UNOPS examinará anualmente la conveniencia de sus actividades.

52. El plan estratégico comenzará con cinco actividades de apoyo a la ejecución, relacionadas con la infraestructura física, el orden público y la seguridad, los censos y las elecciones, el medio ambiente y la salud.

53. El trabajo relativo a la *infraestructura física* representa la actividad más amplia de la UNOPS de apoyo a la ejecución, en la que ocupa el lugar de

“organismo principal” dentro del sistema de las Naciones Unidas. En este campo existen amplias posibilidades de establecer firmes asociaciones con otros órganos de las Naciones Unidas (como el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Gestión, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)), así como con algunas instituciones financieras internacionales y gobiernos. Las posibilidades a este respecto comprenden:

- a) La participación efectiva, como organización experta en cuestiones de infraestructura física en el marco de las Naciones Unidas, en misiones y grupos temáticos de evaluación de los daños y las necesidades después de conflictos y desastres;
- b) El diseño y la construcción de edificios, caminos rurales y puentes, sistemas de riego y de abastecimiento de agua y saneamiento, y plantas de generación de energía, incluido el desarrollo de la capacidad local conexas;
- c) La gestión de obras de infraestructura e ingeniería para las misiones y los recintos de las Naciones Unidas, o el apoyo a ellas;
- d) El establecimiento de mecanismos sostenibles de mantenimiento de las inversiones en infraestructura, y
- e) El liderazgo para la creación de infraestructuras sostenibles (ecológicas).

54. Las cuestiones de *orden público y seguridad* constituirán una nueva actividad a partir de 2010, ampliando las actividades relativas a las minas para incluir otros aspectos en que la UNOPS tiene experiencia y en los que se prevé que habrá una mayor demanda como resultado de las asociaciones con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Banco Mundial y los gobiernos. Las posibilidades en este ámbito comprenden:

- a) La reforma del sector de la seguridad;
- b) Las instalaciones de orden público y administración de justicia, como estaciones de policía, prisiones, tribunales y cruces fronterizos;
- c) La compra de bienes tales como vehículos y equipo de comunicaciones;
- d) Las actividades humanitarias relativas a las minas y la remoción de municiones explosivas sin detonar;
- e) El desarme, la desmovilización y la reintegración de excombatientes;
- f) El regreso, la reintegración y la recuperación de los desplazados internos, y
- g) El desarrollo conexas de la capacidad nacional de ejecución.

55. Los *censos y elecciones* constituyen actualmente una actividad que ofrece posibilidades de establecer asociaciones más estrechas, especialmente con la División de Asistencia Electoral del Departamento de Asuntos Políticos, el PNUD y el UNFPA. Si bien la UNOPS posee experiencia en toda la gama de servicios relacionados con las elecciones, en el futuro se propone concentrar su atención en las siguientes tareas:

- a) La compra de determinados artículos, como cabinas de votación y urnas electorales;
- b) Los aspectos logísticos;
- c) La contratación y administración de personal de apoyo;
- d) El apoyo a infraestructuras, como los centros de votación;
- e) El apoyo a misiones de observadores electorales, y
- f) El desarrollo de la capacidad nacional de ejecución en ese ámbito.

56. El *medio ambiente* representa una actividad de apoyo en que la UNOPS cumple un papel de complementación de los asociados, especialmente mediante la colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el PNUD y, por su conducto, con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. También cumple una función interna, en la medida en que promueve la aspiración de la UNOPS de ser el organismo principal en materia de adquisiciones e infraestructura sostenibles (ecológicas) y de ofrecer asesoramiento en materia ambiental a otras actividades. Las posibilidades a este respecto comprenden:

- a) La gestión o el suministro de insumos críticos a los proyectos nacionales, regionales y mundiales para mitigar los efectos del cambio climático;
- b) La recuperación del medio ambiente después de situaciones de crisis;
- c) La ejecución de iniciativas relacionadas con las aguas internacionales, la biodiversidad, las zonas protegidas y el ordenamiento de tierras;
- d) La gestión de pequeñas donaciones, y
- e) El desarrollo de la capacidad nacional de ejecución en este ámbito.

57. Las actividades relativas a la *salud* han cobrado mayor importancia para la UNOPS durante los últimos tres años. Hay posibilidades de ampliar las asociaciones con el PNUD, el UNICEF, el UNFPA, la Organización Mundial de la Salud, el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, el Banco Mundial y los gobiernos. Las posibles actividades en este ámbito comprenden:

- a) La adquisición de productos farmacéuticos, equipo médico y ambulancias;
- b) La colaboración con proveedores mundiales que se ocupan de la gestión de la cadena de suministros y el diseño de conjuntos de servicios que puedan ponerse rápidamente a disposición de los gobiernos;
- c) La construcción de hospitales, clínicas, laboratorios e instalaciones de almacenamiento;
- d) La prestación de apoyo para la gestión de fondos, y
- e) El desarrollo de la capacidad nacional de ejecución en este ámbito.

Interacción entre los diversos ámbitos de actividad

58. Existen relaciones sinérgicas entre las actividades de gestión y las de apoyo a la ejecución. Las relaciones más importantes se indican en el cuadro que figura a continuación. Cualquier otro servicio relacionado con la ejecución (distinto de las cinco actividades de apoyo a la ejecución indicadas) se prestará únicamente si lo solicita con carácter apremiante una entidad asociada y sólo se aceptará si corresponde a los ámbitos de las actividades de gestión de la UNOPS y promueve una de las metas de su contribución. A medida que aumente la demanda, algunas tareas no incluidas inicialmente en los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS podrán pasar a considerarse actividades de apoyo a la ejecución.

	<i>Gestión de proyectos</i>	<i>Adquisiciones</i>	<i>Administración de los recursos humanos</i>	<i>Gestión financiera</i>
Infraestructura	X	X	X	
Orden público y seguridad	X	X	X	
Censos y elecciones		X	X	
Medio ambiente	X	X	X	X
Salud		X	X	X

IV. Marco de resultados operacionales

A. Introducción

59. La gestión y la presentación de informes sobre los resultados operacionales¹² plantean a las organizaciones de las Naciones Unidas dificultades metodológicas comunes. Para la UNOPS existe una complicación adicional ya que, como proveedora de servicios, debe contribuir a los resultados operacionales que se acreditan a sus asociados. Por ello se ha decidido informar sobre las contribuciones que aporta la UNOPS a los resultados en función de los productos. Sin embargo, a medida que los efectos de los proyectos y su repercusión en los medios de subsistencia de los individuos y las comunidades se hacen más evidentes, la UNOPS, en colaboración con sus asociados, determinará el alcance de esas contribuciones e informará sobre ellas en cuanto sea posible (véase la nota metodológica que figura en el anexo 1).

60. Durante el período 2007-2009, la UNOPS organizó sus contribuciones en torno a nueve sectores básicos de apoyo a la consolidación de la paz, la asistencia humanitaria y el desarrollo. Dichos sectores se establecieron a partir del inventario de actividades de consolidación de la paz de las Naciones Unidas concluido en 2006, las solicitudes de asistencia humanitaria en casos de desastres naturales, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

¹² Llamados normalmente “resultados de desarrollo”. La UNOPS emplea la expresión más amplia “resultados operacionales” que comprende también los resultados de carácter humanitario y de consolidación de la paz.

61. En el período 2010-2013, la labor de la UNOPS se definirá en función de cuatro metas principales, que se han denominado “metas de la contribución de la UNOPS”, ya que ésta contribuye a la labor y los resultados de sus asociados. Al establecer esas metas, las competencias básicas de la UNOPS se compararon con la demanda y las oportunidades de prestación de sus servicios. Las contribuciones se incorporarán al marco de resultados operacionales, como se indica más adelante.

B. Intereses intersectoriales

62. También se plantean dificultades metodológicas en la gestión y presentación de informes sobre los objetivos relativos a asuntos de interés general o intersectorial, como los tres objetivos seleccionados por la UNOPS, esto es, los aspectos de género, el desarrollo de la capacidad y el medio ambiente. Esos asuntos, que exigirán especial atención y una estrecha colaboración con los asociados, abarcan las cuatro metas de la contribución de la UNOPS, y el progreso alcanzado en cada una de ellas se determinará, en cuanto sea posible, para cada una de las metas.

63. La *igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer* son fundamentales para el desarrollo y constituyen en sí mismos altos objetivos basados en derechos. Representan la finalidad primordial del tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio, repercuten en otros objetivos y son esenciales para la consolidación de la paz y el socorro humanitario y la recuperación. La UNOPS atribuye especial importancia a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en sus actividades y evaluará sus contribuciones e informará sobre ellas en consecuencia. Dichas actividades se beneficiarán de la capacidad normativa de los asociados en esos ámbitos.

64. El *desarrollo de la capacidad nacional* es un objetivo fundamental de las actividades operacionales del sistema las Naciones Unidas. La UNOPS complementa las iniciativas de los asociados de las Naciones Unidas hacia el logro de ese objetivo, proporcionándoles servicios pertinentes y compartiendo con ellos sus conocimientos y experiencia¹³. La UNOPS se concentra en obtener un excelente desempeño en la ejecución, para lo cual hay una gran demanda y a menudo poca capacidad en los países, especialmente los más vulnerables. La organización posee una amplia experiencia operacional y se encuentra en condiciones de ayudar a desarrollar la capacidad de ejecución de las contrapartes nacionales. La UNOPS se concentrará en la gestión de proyectos, las adquisiciones y la gestión financiera, incluido el diseño y la construcción de infraestructuras, y en la capacidad de mantenimiento para salvaguardar las inversiones. Evaluará sus contribuciones al desarrollo de la capacidad nacional e informará sobre ellas, junto con sus asociados. En esa tarea estará guiada por la documentación del PNUD y otras fuentes especializadas.

65. Los gobiernos solicitan cada vez más el apoyo de la UNOPS para complementar su propia capacidad, y al ofrecer sus servicios la UNOPS debe tener presentes las necesidades y las consecuencias a corto y a largo plazo. Cuando resulte

¹³ La participación de la UNOPS en el desarrollo de la capacidad nacional se fundamenta en las resoluciones 59/250 (párr. 22 f) y 62/208 (párr. 36) de la Asamblea General, el Documento Final de la Cumbre Mundial (de septiembre de 2005), la declaración de posición del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (de octubre de 2006) y la decisión 205/36 de la Junta Ejecutiva.

conveniente, la UNOPS pasará de administrar proyectos completos o procesos de adquisición enteros a suplir lagunas críticas de la capacidad nacional de ejecución que puedan demorar o de otra forma comprometer iniciativas nacionales de importancia crítica.

66. La *sostenibilidad del medio ambiente* reviste interés mundial. Al mismo tiempo, quienes viven en condiciones de pobreza suelen ser los más perjudicados por los riesgos ambientales y otras amenazas, como el agotamiento de los recursos naturales y los efectos del cambio climático. La sostenibilidad del medio ambiente es la finalidad primordial del séptimo Objetivo de Desarrollo del Milenio, aunque también incide en varios otros objetivos. La UNOPS dirigirá su atención a la sostenibilidad del medio ambiente y el cambio climático como una de las metas de su contribución, e incorporará el concepto de las adquisiciones sostenibles y la infraestructura sostenible en todos sus objetivos y actividades.

C. Meta 1 de la contribución de la UNOPS: recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos

67. La meta 1 es fomentar la creación de condiciones que propicien la paz y el desarrollo duraderos después de los conflictos, en Estados vulnerables. Su cumplimiento se evaluará a partir de seis objetivos operacionales, tres de los cuales corresponden a intereses intersectoriales.

1. Recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos

Contribuir a:

- 1.1 La seguridad y el orden público
- 1.2 La justicia y la reconciliación
- 1.3 La rehabilitación y reconstrucción de las zonas afectadas por el conflicto
- 1.4 La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer
- 1.5 El aumento de la capacidad nacional
- 1.6 La sostenibilidad del medio ambiente

68. Los servicios de la UNOPS en apoyo de este objetivo están dirigidos a la rehabilitación y reconstrucción de las zonas afectadas por el conflicto, asignando especial prioridad a los proyectos que deban realizarse en un plazo determinado, y que demuestren a las poblaciones afectadas los dividendos de la paz. Éstos comprenden la reintegración de los desplazados internos, las personas que regresan y los refugiados; la remoción de minas y artefactos explosivos no detonados; el desarme, la desmovilización y la reintegración de excombatientes; la policía civil, la justicia y la gobernanza local, incluida la construcción de estaciones de policía, tribunales, prisiones y otros edificios públicos; las escuelas e instalaciones de salud; y el desarrollo de la capacidad en este ámbito. El apoyo para la celebración de elecciones a menudo es esencial para restablecer la paz después de los conflictos. También se presentan oportunidades para la intervención de la UNOPS en relación con la gestión de obras públicas, como servicios de abastecimiento de agua y

saneamiento, plantas de generación de energía, y sistemas de riego y de transporte. Se dará especial atención al mejoramiento de la capacidad de diseño, ejecución y mantenimiento de los departamentos de obras públicas y otras instituciones locales.

69. Para facilitar una respuesta apropiada, la UNOPS debe ganarse la confianza de los asociados del sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y los gobiernos. Con ese fin, procurará participar en las misiones de evaluación de las necesidades después de los conflictos en calidad de experta en infraestructura física, orden público y seguridad, y logística para la celebración de elecciones.

70. Se prestará especial atención a los aspectos ambientales relacionados con la infraestructura física, y la UNOPS también hará hincapié en la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer después de los conflictos.

D. Meta 2 de la contribución de la UNOPS: pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales

71. La meta 2 está dirigida a lograr la pronta recuperación, que sigue a la etapa de la prestación de socorro y en la que se sientan las bases para la rehabilitación, idealmente con el fin de “reconstruir mejor que antes”. Las actividades se evaluarán en función de cuatro objetivos operacionales (véase el cuadro a continuación).

2. Pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales

Contribuir a:

- 2.1 La rehabilitación y reconstrucción de las zonas afectadas
- 2.2 La igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer
- 2.3 El aumento de la capacidad nacional de ejecución
- 2.4 la sostenibilidad del medio ambiente

72. La UNOPS proporcionará servicios para apoyar las evaluaciones de los daños a la infraestructura, y posteriormente la rehabilitación y reconstrucción de las zonas afectadas. Esto puede comprender la construcción de albergues y viviendas, caminos y puentes, escuelas e instalaciones de salud pública, sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento y edificios públicos. Se procurará especialmente estimular el empleo y el desarrollo de la capacidad a nivel local. Mediante la utilización intensiva de mano de obra, la capacitación para el empleo, el apoyo a los contratistas locales y los planes de crédito se ayudará a reactivar la economía local. También puede haber oportunidades de que la UNOPS preste sus servicios para hacer frente a las consecuencias ambientales, en colaboración con el PNUMA. En todo ello, los aspectos relativos a la igualdad entre los géneros tendrán importancia fundamental.

73. Con el fin de facilitar esas contribuciones, la UNOPS participará en las misiones de evaluación de las necesidades después de los desastres y en los grupos temáticos humanitarios, como entidad experta de las Naciones Unidas en materia de

infraestructura física, e intervendrá también en la coordinación de alto nivel (en el marco del Comité Permanente entre Organismos). Las asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas serán esenciales para establecer la función de la UNOPS en las actividades de respuesta a los desastres.

E. Meta 3 de la contribución de la UNOPS: fomentar la capacidad de los particulares de promover el desarrollo de la economía local y de obtener servicios sociales

74. La meta 3 apoya la consecución de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; y luchar contra el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades. La consecución de este objetivo se evaluará en función de seis objetivos operacionales.

3. Fomentar la capacidad de los particulares de promover el desarrollo de la economía local y de obtener servicios sociales

Contribuir a:

- 3.1 El desarrollo de la economía local
- 3.2 La enseñanza primaria universal
- 3.3 El mejoramiento de la atención de la salud
- 3.4 La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer
- 3.5 El aumento de la capacidad nacional
- 3.6 La sostenibilidad del medio ambiente

75. La contribución de la UNOPS se concentrará en el desarrollo económico y la prestación de servicios sociales a nivel local. Éstos comprenderán normalmente la infraestructura física, como caminos de acceso rurales, escuelas, clínicas y edificios públicos locales, la generación de ingresos y la adquisición de artículos relacionados con la salud. Los tres temas intersectoriales revisten importancia fundamental en esta meta.

F. Meta 4 de la contribución de la UNOPS: sostenibilidad del medio ambiente y adaptación al cambio climático

76. La meta 4 apoya el cumplimiento del séptimo Objetivo de Desarrollo del Milenio: asegurar la sostenibilidad del medio ambiente. Se evaluará en función de cuatro objetivos operacionales.

4. Contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente y a la adaptación al cambio climático*Contribuir a:*

- 4.1 La sostenibilidad del medio ambiente
- 4.2 La adaptación al cambio climático
- 4.3 La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer
- 4.4 El aumento de la capacidad nacional

77. La UNOPS ofrecerá servicios que contribuyan a la ejecución de actividades de adaptación al cambio climático, que ayuden a hacer frente a las consecuencias de los desastres naturales o los conflictos, a proteger la biodiversidad, las aguas internacionales y las zonas vulnerables, a implantar soluciones para la generación sostenible de energía y a facilitar pequeñas donaciones destinadas a las organizaciones no gubernamentales y comunitarias. En ello prestará especial atención a las cuestiones de género y al fortalecimiento de la capacidad nacional de ejecución.

V. Marco de resultados de gestión**A. Introducción**

78. La orientación estratégica descrita en el capítulo III comprende una visión de la UNOPS como entidad de ejecución asociada eficaz y fidedigna, cuyo rendimiento se ajusta a las más altas normas de calidad mundiales. El marco de resultados de gestión ayudará a la UNOPS a realizar esa visión antes del año 2013. En él se establecen las metas y los objetivos estratégicos de su rendimiento. Las actividades se basarán en cuadros de mando integral que incluirán indicadores del desempeño y que se utilizarán para evaluar el rendimiento de la UNOPS en todos los niveles de la organización. Éstos estarán vinculados a acuerdos sobre los objetivos concertados con los diversos administradores y el personal.

B. La perspectiva de los asociados

79. Los interesados en la UNOPS, incluidos los Estados Miembros y los asociados, exigen los mejores servicios y la UNOPS debe satisfacer o exceder sus expectativas de manera responsable, confiable e innovadora. Para ello hará hincapié en la prestación de servicios de alta calidad en sus ámbitos de actividad prioritarios. Se han identificado tres metas estratégicas y cinco objetivos estratégicos del rendimiento para lograr esos fines.

1. Asociados**1.1 Mejor rendición de cuentas y una mayor transparencia**

1.1.1 Prestar servicios que cumplan o superen las expectativas

1.1.2 Mejorar las comunicaciones

1.2 La UNOPS pasa a ser una proveedora de servicios selecta

1.2.1 Establecer asociaciones estratégicas firmes

1.2.2 Cumplir un papel de liderazgo en materia de infraestructura física y adquisiciones

1.3 Mayor capacidad para servir a los gobiernos

1.3.1 Aumentar la capacidad nacional de ejecución

Meta 1.1 Mejor rendición de cuentas y una mayor transparencia

80. La imagen que tienen los asociados de la UNOPS mejoró considerablemente en 2007 y 2008. Las prioridades del plan estratégico comprenden una mayor puntualidad y calidad en la presentación de informes sobre los resultados e informes financieros. Para ello será necesario invertir en algunos instrumentos, como la plataforma de presentación de informes, así como en los recursos humanos.

81. Las comunicaciones de la UNOPS han progresado notablemente con la introducción, entre otras medidas, de un nuevo sitio público en la web y un nuevo logotipo. La organización debe cerciorarse de que siga aumentando su capacidad de producir material de comunicación claro y preciso. En particular, la UNOPS deberá comunicar claramente su plan estratégico, su compromiso inquebrantable con las Naciones Unidas y sus ámbitos de actividad prioritarios.

82. Si bien la UNOPS no tiene un programa establecido en materia de políticas, por ser una organización pública comprometida con la transparencia y la rendición de cuentas, debe tratar de poner al alcance de los Estados Miembros y del público en general información sobre sus actividades. También debe exponer de manera coherente sus valores, sus propósitos y sus logros, y proyectar una imagen convincente de sí misma como posible entidad asociada y buena empleadora.

Meta 1.2 La UNOPS pasa a ser una proveedora de servicios selecta

83. Las asociaciones a largo plazo son convenientes, tanto para la UNOPS como para sus asociados. Los nuevos acuerdos suscritos en 2008 con la Secretaría de las Naciones Unidas, con la Comisión Europea (un acuerdo en materia financiera y administrativa) y con el Banco Mundial (un acuerdo marco sobre gestión financiera y un acuerdo sobre principios fiduciarios) sientan las bases para establecer asociaciones más sólidas. Se dará atención prioritaria a otros acuerdos con el UNICEF, el UNFPA y los bancos de desarrollo regionales.

84. En junio de 2009, la UNOPS concertó una nueva colaboración estratégica con su principal asociado, el PNUD. El acuerdo especifica claramente el trabajo respectivo de cada organización, acogiendo a la vez la posibilidad de realizar una labor conjunta cuando esa colaboración resulte conveniente para las dos

organizaciones y para la obtención de resultados. El acuerdo se basa, entre otros elementos, en las nuevas disposiciones relativas a la gobernanza de la UNOPS, estipuladas en la decisión 2008/35 de la Junta Ejecutiva. Estas comprenden aspectos operacionales, prevén la reciprocidad y la mutua rendición de cuentas cuando la UNOPS preste servicios de ejecución a los programas, proyectos y actividades del PNUD, y especifican claramente la función que ha de cumplir el coordinador residente de las Naciones Unidas y representante residente del PNUD como representante de la UNOPS en los países.

85. La UNOPS fortalecerá su contribución a las Naciones Unidas y ampliará su participación y sus aportaciones al Comité de Alto Nivel sobre Gestión, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los equipos de las Naciones Unidas en los países y regiones y los procesos del MANUD sobre el terreno, ofreciendo apoyo para la ejecución como proveedora de servicios compartidos. Para establecerse firmemente como proveedora de servicios selecta, la UNOPS deberá demostrar constancia y receptividad en sus relaciones con los usuarios en todos los niveles, lo que se facilitará con la adopción de políticas e instrumentos propicios y una capacitación adecuada, el establecimiento de contactos con los miembros del Comité de Alto Nivel y, ante todo, un buen rendimiento.

Meta 1.3 Mayor capacidad para servir a los gobiernos

86. Al aumentar la demanda de servicios por parte de los gobiernos, la UNOPS tendrá que esmerarse para atender a sus expectativas en cuanto a la calidad, la prontitud y el costo de sus servicios. Se reforzarán las políticas e instrumentos de ejecución pertinentes y se capacitará al personal con ese fin.

87. La UNOPS colabora estrechamente con los asociados de las Naciones Unidas, en particular el PNUD, así como con los Estados Miembros, para determinar sus contribuciones al desarrollo de la capacidad nacional, con especial atención a la capacidad de ejecución y la creación de infraestructura, incluido el mantenimiento para salvaguardar las inversiones.

88. Especialmente en los Estados vulnerables, aunque también en los países menos adelantados y de bajos ingresos, y en algunas ocasiones en los países de ingresos medianos, se pedirá a la UNOPS que supla temporalmente los vacíos de la capacidad nacional, prestando directamente servicios de ejecución en sus ámbitos de actividad prioritarios. Al hacerlo, deberá asumir cada vez más responsabilidad por procesos parciales y actuar en consonancia con los sistemas existentes en el país.

89. Al aumentar la demanda directa de los gobiernos respecto de los servicios de la UNOPS, la organización tendrá que establecer un marco exhaustivo para rendir cuentas a los gobiernos, concertando acuerdos que comprendan a su personal, sus bienes y sus actividades. En las pocas localidades donde la UNOPS ha establecido una presencia regional o nacional, las relaciones con los gobiernos se facilitarán si se designa a un funcionario superior de la UNOPS como representante ante los gobiernos interesados. Estos acuerdos serían semejantes a los que otorga la Asamblea General al UNFPA, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Sin embargo, aunque se establezcan acuerdos directos de esa índole con los gobiernos, la norma seguirá siendo que el coordinador residente de las Naciones Unidas y representante residente del PNUD actúe como representante de

la UNOPS. Esta aplicará en cada país la solución que resulte más pertinente y eficaz en función de los costos.

C. La perspectiva del proceso institucional

90. Los servicios de la UNOPS deberán igualar o superar a los de cualquier otro proveedor en sus ámbitos de actividad prioritarios. Se han establecido a este respecto una meta estratégica y un objetivo estratégico de rendimiento para el período 2010-2013.

2. Los procesos institucionales

2.1 Una mayor capacidad operacional de la UNOPS

2.1.1 Mejorar la eficiencia de los procesos y la eficacia de las prácticas de la UNOPS.

91. La UNOPS ha progresado en lo que respecta a la formulación de políticas, la racionalización de los procedimientos institucionales y el desarrollo de sistemas de apoyo a la gestión. En el nuevo Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada se especifican las facultades, las funciones y las responsabilidades, en consonancia con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS).

92. En el plan estratégico, la UNOPS establece un marco de actividades para ayudar a mejorar el rendimiento en términos de la calidad, la puntualidad y los costos de sus servicios. Las “comunidades de profesionales” de la UNOPS, firmemente establecidas a lo largo de los dos últimos años, han estimulado la adopción de métodos de trabajo globales y participativos. Para alcanzar y mantener las más altas normas mundiales de rendimiento será preciso lograr un alto grado de calidad y coherencia en toda la organización. Las actividades de gestión y de apoyo a la ejecución de la UNOPS contribuirán a ello.

Meta 2.1 Una mayor capacidad operacional de la UNOPS

93. En cada una de las cuatro actividades de gestión, encabezadas por “directores generales”, se mejorará el rendimiento y se obtendrá certificación externa, dentro de un sistema de gestión coherente que se ajusta a la norma de gestión 9001 de la Organización Internacional de Normalización. Los directores también asumirán responsabilidad por el apoyo a las asociaciones estratégicas, el desarrollo institucional, las garantías de la calidad, y la aceptación de nuevos compromisos en sus ámbitos respectivos.

94. En cada una de las cinco actividades de gestión de la ejecución, también encabezadas por “directores generales”, se mejorará el rendimiento de conformidad con las necesidades de los asociados. Cuando proceda, como en las actividades relativas a la infraestructura, la compra de productos farmacéuticos y la remoción de minas, la UNOPS ajustará su labor a las normas nacionales o internacionales. Se establecerán mecanismos para evaluar el rendimiento y la viabilidad permanente de las diversas actividades de apoyo a la ejecución, que se examinarán cada año.

D. La perspectiva del personal

95. El personal de la UNOPS muestra dedicación y motivación. La organización seguirá estimulando el valioso recurso que representa su personal. Se ha establecido una meta estratégica y se han fijado tres objetivos estratégicos de rendimiento en este ámbito.

3. El personal

3.1 Mejoras de la contratación, el perfeccionamiento y la retención de personal capacitado

3.1.1 Mejorar las competencias del personal

3.1.2 Lograr una mayor diversificación de la fuerza de trabajo

3.1.3 Lograr una mayor motivación y retención del personal

Meta 3.1 Mejoras de la contratación, el perfeccionamiento y la retención de personal capacitado

96. En el marco de la estrategia institucional para 2007-2009, la UNOPS realizó importantes inversiones en su personal. Se formularon nuevas políticas e instrucciones referentes a la contratación del personal, la rotación de funcionarios, la gestión de la sucesión, el equilibrio entre hombres y mujeres, y la contratación y administración de contratistas individuales. También se estableció un marco para comparar las competencias con las descripciones y categorías de los puestos y se implantó un sistema informático de evaluación del rendimiento de los resultados. Asimismo, se han logrado progresos importantes en lo que respecta al aprendizaje.

97. Todas estas iniciativas se profundizarán en el nuevo marco estratégico. Se asignará prioridad a la creación de un grupo diversificado y bien equilibrado de hombres y mujeres de diferentes países y culturas. Esto se fijará como objetivo y se evaluará en todos los niveles de la organización.

98. El aprendizaje se promoverá vigorosamente, haciendo especial hincapié en la certificación externa. Junto con las evaluaciones mejoradas del desempeño individual basadas en acuerdos sobre los objetivos, esto ayudará a mejorar considerablemente el rendimiento de la organización.

99. La retención del personal siempre ha presentado problemas. Se espera que la implantación del plan revisado de clasificación de puestos y de una nueva política de recompensas y sanciones, sumados a las iniciativas mencionadas anteriormente, reduzcan a niveles aceptables las tasas de separación del servicio.

E. La perspectiva de las finanzas

100. Las operaciones de la UNOPS exigen una sólida base financiera y la organización se ha propuesto alcanzar la estabilidad financiera a largo plazo y administrar eficazmente los riesgos. Se han establecido a este respecto dos metas estratégicas, a cada una de las cuales corresponde un objetivo estratégico de rendimiento.

4. Finanzas

4.1 Viabilidad financiera sostenida

4.1.1 Mejorar el rendimiento financiero

4.2 Estrictos controles financieros y gestión de las finanzas

4.2.1 Reducir los riesgos a las finanzas y al prestigio institucionales

Meta 4.1 Viabilidad financiera sostenida

101. Por ser una organización que se autofinancia totalmente, la UNOPS debe percibir ingresos suficientes y controlar sus gastos administrativos, incluidas las inversiones necesarias en su capacidad operacional, de modo que pueda cumplir las metas relativas a sus ingresos netos que establece la Junta Ejecutiva para cada bienio. Velar por que la UNOPS cumpla esas metas financieras y otros objetivos económicos importantes es una responsabilidad fundamental del Director Ejecutivo, que está estrechamente vinculada a sus facultades de delegación de autoridad.

102. La reserva operacional se ha ampliado de manera constante durante los últimos tres años y se espera lograr la plena reposición antes de que finalice el ciclo de la planificación estratégica. La política de recuperación de los costos y establecimiento de precios se revisará anualmente. En ese contexto, redundaría en interés de la UNOPS contribuir a la armonización en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Para evitar que se asuman compromisos financieros poco convenientes, la UNOPS debe ampliar su capacidad de estimar los costos y determinar la cuantía de sus honorarios. Se debe ejercer una adecuada gestión de los riesgos (meta 4.2) para reducir al mínimo la posibilidad de que se produzcan pérdidas cuantiosas. Un aspecto de importancia crucial para el plan estratégico es que la UNOPS cuente con la capacidad de financiar las inversiones necesarias para asegurar la calidad, puntualidad y competitividad de sus servicios.

103. Al terminar de preparar este informe, es difícil prever las consecuencias que tendrán para la UNOPS la crisis financiera mundial y las fluctuaciones monetarias. La situación exigirá una atenta vigilancia y decisiones administrativas difíciles. Además del impacto de la aplicación de los principios de las IPSAS relativos al reconocimiento de ingresos, el funcionamiento actual de la UNOPS se basa en dos hipótesis diversas relativas a la prestación de servicios y los ingresos conexos en el año de referencia de 2009, una que presupone el cumplimiento del objetivo previsto y otra que prevé resultados inferiores en un 25% a ese objetivo. Igualmente, la planificación preliminar para 2010 se basa en dos hipótesis, la primera de crecimiento nulo y la segunda de contracción. Aunque la organización debe administrarse de forma que no se agoten sus recursos operacionales, no debe excluirse la posibilidad de que sea necesario efectuar reducciones temporales. La UNOPS determinará las cifras para la planificación correspondiente al próximo bienio en el cuarto trimestre de 2009 y las presentará a la Junta Ejecutiva junto con el presupuesto para el período 2010-2011 que ha de ser aprobado en enero de 2010.

Meta 4.2 Estrictos controles financieros y gestión de las finanzas

104. Se han adoptado diversas medidas para asegurar un mejor control financiero: se estableció la Oficina de Auditoría Interna y se constituyó el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría; se creó un mecanismo de control interno y gestión del riesgo para la rendición de cuentas respecto de los fondos encomendados a la UNOPS; un plan de aseguramiento de la UNOPS ofrece protección contra la interrupción de las actividades, y contra delitos o litigios de los clientes o contratistas; se ha establecido el cargo de oficial de ética, respaldado por un marco normativo que prevé la protección de quienes denuncian irregularidades; se ha contratado personal financiero más calificado y se han establecido programas de capacitación; se han emitido nuevas reglas y reglamentos financieros, y la utilización del sistema de planificación de los recursos institucionales ha ayudado a mejorar la supervisión de las finanzas y la presentación de informes financieros.

105. A partir de esas iniciativas, se harán esfuerzos concertados para administrar y reducir todos los tipos de riesgos, incluida la mala administración y el fraude, y para reforzar la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización. La capacidad de supervisión de las oficinas regionales se fortalecerá. La UNOPS implantará las Normas Contables Internacionales para el Sector Público, fijando como plazo para su plena aplicación el 1º de enero de 2012.

106. En la auditoría correspondiente a 2006-2007 realizada por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas no se formularon reservas, con lo cual se invirtió la tendencia de los tres bienios anteriores. La UNOPS debe mantener esa tendencia positiva y conseguir que se sigan presentando sin reservas los informes de la Junta de Auditores.

VI. Ejecución: supervisión y asesoramiento independientes

A. Introducción

107. La ejecución del plan estratégico estará respaldada por instrumentos de gestión basados en la versión del “cuadro de mando integral”¹⁴ destinada al sector público, y se reforzará mediante acuerdos sobre los objetivos concertados con los directores, así como planes de actividades anuales y una presupuestación basada en los resultados. El Director Ejecutivo y el equipo de funcionarios directivos superiores examinarán trimestralmente el progreso logrado. En los planes anuales y exámenes del rendimiento de los directores y otros funcionarios se evaluarán sus aportaciones a sus respectivos cargos.

108. El Director Ejecutivo contará con la supervisión y el asesoramiento independientes de la Junta Ejecutiva, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Oficina de Auditoría Interna de la UNOPS, así como de la Quinta Comisión de la Asamblea General. El asesoramiento independiente provendrá del Comité Asesor de Estrategia y Auditoría, el Comité de Asesoramiento sobre Políticas y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP), que asesora a la Junta Ejecutiva.

¹⁴ *The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations*, Robert S. Kaplan, Harvard Business School, 1999.

B. Supervisión independiente

109. La Junta Ejecutiva ha examinado la ejecución de la estrategia operacional para el período 2007-2009 en los informes anuales presentados en 2008 y 2009. Se presentarán informes finales durante el período de sesiones anual de 2010.

110. La ejecución del plan estratégico para el período 2010-2013 se examinará en los informes anuales, en particular en el informe que se presentará en el período de sesiones anual de 2011, que constituirá la base para el presupuesto bienal correspondiente a 2012-2013. Los diversos aspectos de la estrategia se analizarán en los estados e informes financieros certificados de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

111. La UNOPS está decidida a mejorar la presentación de informes sobre sus resultados operacionales y de gestión y solicita orientación sobre la forma de mejorar la pertinencia y calidad de dichos informes. También recabará opiniones sobre los cambios que se han de introducir en el plan estratégico durante los cuatro años que abarca, y presentará un informe final sobre la ejecución del plan estratégico en el período de sesiones anual de 2014.

112. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas presentará a la Junta Ejecutiva un informe de auditoría correspondiente al bienio 2010-2011, y luego le presentará informes anuales en su primer período ordinario de sesiones de cada año, acompañados de observaciones de la administración. La UNOPS también presentará informes periódicamente sobre la aplicación de las recomendaciones de la auditoría.

113. La Oficina de Auditoría Interna realiza auditorías de la sede, las oficinas regionales, los centros de operaciones y los proyectos. El alcance de la auditoría es determinado anualmente mediante una evaluación a fondo de los riesgos que se plantean a la organización. A partir de los resultados de la auditoría interna se introducen correcciones del curso de las actividades y de las medidas de gestión. Los informes de auditoría interna y las observaciones de la administración sobre ellos se presentan a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual.

C. Asesoramiento independiente

114. El Comité Asesor de Estrategia y Auditoría proporciona asesoramiento independiente al Director Ejecutivo sobre las cuestiones estratégicas que se plantean a la organización. El Comité prestó asesoramiento para la preparación del plan estratégico y lo prestará también para su ejecución, incluso sobre los cambios que resulten necesarios.

115. De conformidad con la decisión 2008/35 de la Junta Ejecutiva, se constituyó el Comité Asesor sobre Políticas para asesorar al Director Ejecutivo sobre la función que cumple la UNOPS en el sistema de las Naciones Unidas. El Comité estará integrado por representantes de la categoría de secretarios generales adjuntos del PNUD, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Departamento de Gestión y la presidencia del Comité Alto Nivel sobre Gestión, así como un miembro ex officio de la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas, y se reunirá dos veces al año. En su primera reunión, celebrada en mayo de 2009, se formularon observaciones sobre el primer borrador del plan estratégico.

116. El plan estratégico abarcará dos presupuestos bienales, correspondientes a los períodos 2010-2011 y 2012-2013. La CCAAP asesorará a la Junta Ejecutiva sobre las propuestas presupuestarias que presente el Director Ejecutivo.

117. Además de recurrir a los mecanismos oficiales, la UNOPS recabará las observaciones de sus asociados mediante sondeos anuales y aprovechará también para ello todas las oportunidades de diálogo que se presenten. Esto se hará en todos los niveles, y abarcará el rendimiento de la organización en su conjunto, sus dependencias y actividades, así como los diversos proyectos.
