



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

Distr. general
24 de junio de 2013
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2013

Nueva York, 9 a 13 de septiembre de 2013

Tema 9 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el bienio 2014-2015

Resumen

Dedicados a ejecutar el Plan Estratégico de la UNOPS para 2014-2017 (DP/OPS/2013/3), los recursos de gestión de la UNOPS tienen como objetivo el fortalecimiento de la capacidad de la UNOPS para prestar a sus asociados servicios de asesoramiento, ejecución y apoyo transaccional en los ámbitos de la gestión de proyectos sostenible, la infraestructura sostenible y las adquisiciones sostenibles.

El presupuesto apoya la trayectoria de la UNOPS hacia la excelencia institucional. Para cada resultado de gestión, se articulan los objetivos para el período bienal, junto con los indicadores de progresos específicos de los que la UNOPS será responsable. La UNOPS se ha comprometido a invertir en los conocimientos, la innovación y las asociaciones necesarios para apoyar la sostenibilidad, tanto en los resultados a los que contribuye como en su forma de trabajar.

La UNOPS se propone ofrecer productos y servicios que sean valorados por los interesados, sostenibles y de conformidad con las normas internacionales y las mejores prácticas reconocidas, siempre satisfaciendo o superando las expectativas de los asociados. Para lograr este fin, la UNOPS se centrará en un catálogo de productos y servicios claramente definidos, realizando inversiones específicas en materia de conocimientos, metodologías, herramientas, orientación y personal. Los recursos están dirigidos a mejorar la capacidad de la UNOPS para ayudar a aumentar la capacidad de ejecución de sus asociados para el desarrollo en los ámbitos incluidos en su mandato y sus competencias básicas.



La UNOPS invertirá en su plataforma de actividades y logrará realizar economías mediante la redefinición de los procesos de gestión, la automatización y la integración de los sistemas. La UNOPS estudiará formas innovadoras para presentar la información sobre sus actividades y demostrar sus resultados en tiempo real a sus asociados y al público en general. Los esfuerzos encaminados a mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios se demostrarán mediante la comparación con otras organizaciones.

La UNOPS estima que los ingresos derivados de los servicios de ejecución y los servicios transaccionales se mantendrán en los niveles actuales, mientras que los ingresos relacionados con los servicios de asesoramiento se incrementarán. Tras siete años consecutivos de sólidos resultados financieros, incluido 2012, se prevé que la reserva operacional de la UNOPS se mantendrá por encima del requisito mínimo al final del actual bienio. Por consiguiente, la UNOPS tiene un objetivo de ingresos netos nulos para el próximo bienio.

Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS ha procurado proteger su estabilidad financiera y la viabilidad de su modelo institucional como proveedor de servicios totalmente autofinanciado en las Naciones Unidas. Las estimaciones presupuestarias de 131,2 millones de dólares para 2014-2015 corresponden a una reducción real del 6% en los recursos de gestión, en comparación con las estimaciones presupuestarias del bienio anterior. Esto se consigue mediante la reducción de los costos indirectos, permitiendo al mismo tiempo realizar inversiones estratégicas.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) aprobar la meta de ingresos netos, y b) hacer suyo el objetivo bienal de la UNOPS con respecto a sus resultados de gestión y la asignación de recursos para lograr la excelencia operacional.

Índice

	<i>Página</i>
I. Contexto estratégico	5
A. Los países en desarrollo esperan el aumento del valor añadido	5
B. Principios de la recuperación de los gastos reafirmados por la Asamblea General	6
C. Objetivos estratégicos de la UNOPS aprobados por la Junta Ejecutiva	6
D. Las estimaciones presupuestarias reflejan las aspiraciones de la UNOPS con respecto a sus objetivos de gestión	7
II. Contexto financiero	8
A. Las proyecciones para el bienio 2012-2013 indican el logro de la meta de ingresos netos	8
B. Propuesta para revisar el requisito de la reserva operacional a la luz de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público	9
C. La preparación y la ejecución del presupuesto tienen en cuenta la realidad “sobre el terreno”	9
D. Las proyecciones reflejan la viabilidad del modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS	10
III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto	11
A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para la búsqueda de excelencia. ...	12
Meta A. Valor reconocido: coordinación del valor añadido para los asociados	12
Meta B. Proceso de excelencia: procesos y sistemas institucionales eficientes y eficaces ..	14
Meta C. Excelencia de las personas: personal capacitado y de alto rendimiento	15
Meta D. Administración financiera: gestión de las finanzas para mejorar la eficacia	16
B. Recursos específicos y organización armonizados para lograr resultados	17
IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2014-2015	25
A. Aumento del valor añadido y reducción de los recursos de gestión	25
B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia	26
C. Los otros gastos que no se refieren al personal permanecen estables	27
D. Créditos para posibles obligaciones y riesgos futuros	27
Cuadros	
Cuadro 1. Recursos para resultados de gestión, por grupo funcional	18
Cuadro 2. Puestos de gestión financiados, por categoría y ubicación, 2012-2013 y 2014-2015	26
Cuadro 3. Plan de recursos	28
Cuadro 4. Puestos superiores financiados por la administración, por ubicación	29
Cuadro 5. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto	29

Gráficos

Gráfico 1. Estructura global de la UNOPS	5
Gráfico 2. Evolución de los ingresos, por fuente de ingresos	11
Gráfico 3. Marco de resultados de gestión	12

Anexos (se pueden consultar, en inglés, en el sitio web de la Junta Ejecutiva)

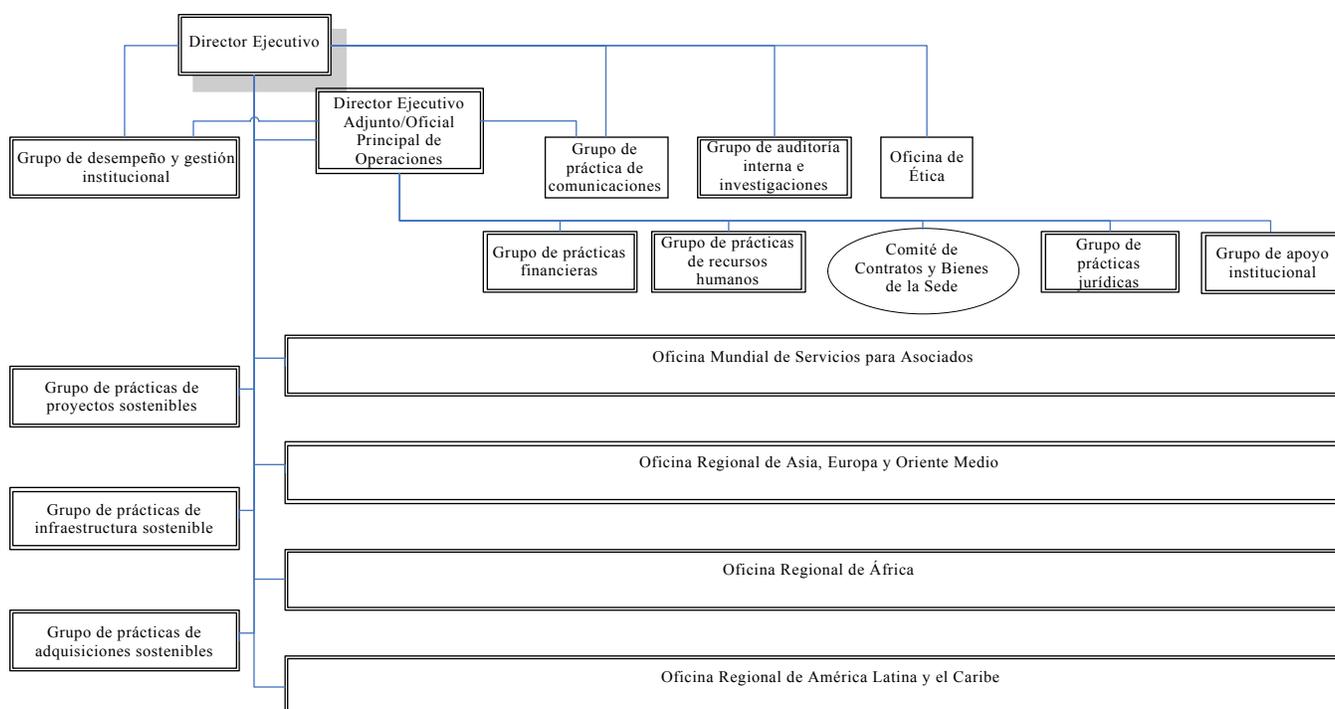
Annex I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
Annex II. Terminology	

I. Contexto estratégico

1. La UNOPS está comprometida en la tarea de promover la coherencia en las Naciones Unidas y contribuir al logro de resultados sostenibles que mejoren la vida de las personas. Se guía por los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos acordados a nivel internacional, así como por el marco normativo de las Naciones Unidas, en particular la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política.

2. El plan estratégico de la UNOPS para el período 2014-2017 (DP/OPS/2013/3) precisa la orientación y el enfoque de la organización como asociado valioso para los servicios de asesoramiento, ejecución y apoyo transaccional en los ámbitos de la gestión de proyectos sostenible, la infraestructura sostenible y las adquisiciones sostenibles. El plan articula el contenido de la contribución que puede realizar la UNOPS desde el punto de vista operacional a los objetivos y resultados de sus asociados en materia de desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz, así como la forma que puede adoptar dicha contribución.

Gráfico 1
Estructura global de la UNOPS



A. Los países en desarrollo esperan el aumento del valor añadido

3. Las mejoras en la implicación y la capacidad de los países en desarrollo, y los retos que supone la integración y el equilibrio de las dimensiones económica, social

y ambiental del desarrollo sostenible, crean nuevas condiciones para la UNOPS como proveedor de servicios operacionales.

4. Varios países en desarrollo se han incorporado, o se están incorporando, al grupo de países de ingresos medianos, y están dispuestos a compartir su experiencia de desarrollo. La cooperación para el desarrollo eficaz y sostenible necesita la utilización de los sistemas nacionales como opción por defecto. En este contexto, la UNOPS prevé un aumento de la demanda de sus servicios, de manera especial en los ámbitos de interés prioritario en que los Estados Miembros han hecho un enérgico llamamiento en pro de las capacidades nacionales.

5. La UNOPS tiene que estar preparada para un futuro en el que podría gestionar cantidades de fondos más pequeñas, prestando una atención particular al valor añadido, por ejemplo por medio de la prestación de servicios de asesoramiento específicos, actitudes especializadas y transferencias de conocimientos, con inclusión de la cooperación Sur-Sur. La importancia de la UNOPS ya no puede juzgarse por su volumen de servicios prestados, sino por su contribución a los resultados de los asociados.

B. Principios de la recuperación de los gastos reafirmados por la Asamblea General

6. En su revisión cuatrienal amplia de la política, la Asamblea General reconoció el principio de la recuperación total de los gastos y de que las organizaciones de las Naciones Unidas tienen diferentes modelos institucionales y mandatos, lo que supone que sus estructuras de financiación son diferentes. También solicitó a los fondos y programas de las Naciones Unidas que siguieran procurando reducir los gastos de gestión.

7. Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS ha procurado salvaguardar la estabilidad financiera de la organización y la viabilidad de su modelo institucional como proveedor de servicios totalmente autofinanciado en las Naciones Unidas. La UNOPS procura alcanzar una importante reducción real de los recursos de gestión.

8. En particular, la UNOPS está adoptando medidas para reducir el riesgo relacionado con las modificaciones introducidas en la composición de su cartera de proyectos. Al restar importancia a la recuperación de los gastos en su gestión de los recursos, la UNOPS crea incentivos para centrar las contribuciones donde añaden un mayor valor para los asociados, alentando al mismo tiempo el uso de los sistemas nacionales. En la sección sobre la administración financiera (capítulo III, sección A), se ofrece más información sobre medidas concretas relativas a esta esfera.

C. Objetivos estratégicos de la UNOPS aprobados por la Junta Ejecutiva

9. El plan estratégico para el período 2014-2017, aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2013, aprovecha la experiencia adquirida en años anteriores, en particular el balance general reflejado en el examen de mitad de

período del plan estratégico de la UNOPS para el período 2010-2013, llevado a cabo en 2012¹.

10. La estrategia se basa en la necesidad de centrarse en esferas específicas, lo que permitirá contribuir a las más altas normas de rendimiento y las mejores prácticas a nivel mundial en las esferas donde tenga mayor repercusión. El plan presenta los objetivos estratégicos de la UNOPS, que se centran en la capacidad nacional y la sostenibilidad. Tres objetivos orientan las contribuciones de la UNOPS a los resultados de los asociados en las siguientes esferas:

- a) Gestión de proyectos sostenible;
- b) Infraestructura sostenible; y
- c) Adquisiciones sostenibles.

11. El procedimiento de aceptación de compromisos de la UNOPS ayuda a precisar las esferas en que se centra la atención, y es un componente esencial de sus sistemas de gestión del riesgo. Este procedimiento asegura que la UNOPS solo acepta proyectos que estén en consonancia con sus objetivos y su plan estratégico, así como con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. También asegura que los nuevos proyectos ofrezcan contribuciones efectivas al desarrollo de la capacidad nacional, incorporen las tres dimensiones de sostenibilidad y sean financieramente viables para la UNOPS.

D. Las estimaciones presupuestarias reflejan las aspiraciones de la UNOPS con respecto a sus objetivos de gestión

12. Durante el período abarcado por el plan estratégico, la UNOPS deberá rendir cuentas de su cumplimiento de los requisitos previos de la revisión cuatrienal amplia de la política, de su contribución a los resultados sostenibles de sus asociados —específicamente en lo tocante a la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones— y del logro de un conjunto de resultados de gestión articulados en los presupuestos bienales basados en los resultados para 2014-2015 y 2016-2017.

13. La UNOPS ha sido reconocida por su excelencia institucional². La UNOPS es un miembro activo y apreciado de los equipos de las Naciones Unidas; se ha reconocido su liderazgo en materia de transparencia; su viabilidad financiera se ha demostrado durante siete años consecutivos, y dispone de sistemas de gestión de riesgos, controles internos, rendición de cuentas y supervisión. La UNOPS recibió opiniones de auditorías externas sin reservas para los últimos dos bienios, y también para 2012, y ha mantenido reservas operacionales por encima del requisito mínimo desde fines de 2009. Se está trabajando sobre las cuestiones pendientes, relacionadas con obligaciones históricas, a fin de lograr su solución definitiva.

¹ Examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS 2010-2013 (DP/OPS/2012/7) y anexos.

² La UNOPS recibió una calificación de cuatro estrellas en una evaluación externa de la excelencia institucional, llevada a cabo por la EFQM (anteriormente la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

14. Basándose en estos logros, las estimaciones presupuestarias para 2012-2013³ han dado prioridad a algunas iniciativas estratégicas que actualmente se están llevando a cabo. Esto incluye la transición a las Normas Internacionales de Contabilidad del el Sector Público (IPSAS), la mejora de las prácticas institucionales y el logro de certificaciones externas de las funciones de gestión básicas, los procedimientos institucionales y la dotación de personal. También se han mejorado la gestión de los conocimientos, la orientación y los instrumentos.

15. El marco de resultados de gestión de la UNOPS, que se presenta en el anexo IV del plan estratégico para 2014-2017, ofrece orientación para asegurar la viabilidad de su modelo institucional de financiación autónoma y construye una organización capaz de realizar su visión. La presentación de las estimaciones presupuestarias se basa en ese marco.

16. Se está elaborando un “modelo de excelencia de la UNOPS”, basándose en el “modelo de excelencia de la EFQM”. Comparte similitudes estructurales con el enfoque común de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales para evaluar la eficacia y los resultados institucionales. La UNOPS se propone comparar su desempeño con normas mundiales, y seguirá utilizando su modelo de excelencia a fin de buscar una evaluación externa de su desempeño.

II. Contexto financiero

A. Las proyecciones para el bienio 2012-2013 indican el logro de la meta de ingresos netos

17. Como se refleja en el estado financiero comprobado correspondiente a 2012, a mitad del bienio la UNOPS estaba en buenas condiciones para lograr su meta de ingresos netos cero para el período 2012-2013. Los gastos de gestión se mantuvieron muy por debajo de los niveles de 2011, lo que compensó el retraso en el reconocimiento de ingresos ocasionado por la transición a las IPSAS. El superávit de 2012 permite a la UNOPS invertir en su capacidad para añadir valor a los proyectos de sus asociados.

18. Mediante sus sistemas de información en materia de gestión, la UNOPS supervisa continuamente los resultados y compara el desempeño financiero con los objetivos en tiempo real. La UNOPS seguirá aplicando prácticas prudentes de gestión, asegurando el mantenimiento de la sostenibilidad financiera, incluso en el caso de una reducción de los ingresos. El resultado de las disposiciones contables es difícil de estimar por adelantado porque en muchos casos depende de acuerdos con organizaciones asociadas, acuerdos arbitrales con contratistas o compromisos financieros por parte de los donantes.

19. En el momento de la preparación del presupuesto, fue necesario partir de ciertas hipótesis sobre los saldos iniciales previstos para el nuevo bienio. Sobre esta base, la UNOPS considera que va a cumplir, o superar, la meta de ingresos netos fijada para el bienio 2012-2013.

20. El desempeño financiero de la UNOPS en 2012-2013, que se reflejará en los estados financieros certificados del bienio, dependerá de los ingresos generados y de

³ Estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2012-2013 (DP/OPS/2011/5).

los gastos efectuados hasta el último día de 2013. Se verá afectado por las decisiones sobre pasos a pérdidas y ganancias o provisiones por deudas incobrables en relación con obligaciones históricas. El resultado y sus eventuales consecuencias para la planificación futura se comunicarán a la Junta Ejecutiva en 2014.

B. Propuesta para revisar el requisito de la reserva operacional a la luz de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

21. Por ser una organización que se financia enteramente de forma autónoma, es importante que la UNOPS mantenga una reserva operacional. Como se anunció en las estimaciones presupuestarias para 2012-2013, la UNOPS encomendó la realización de un examen de la reserva operacional y del requisito mínimo obligatorio.

22. La UNOPS analizó cuidadosamente el resultado del examen. Teniendo en cuenta que el propósito de la reserva operacional es asegurar la continuidad de las operaciones de la UNOPS en pleno funcionamiento, se consideraron especialmente importantes dos conclusiones: a) el riesgo asociado a la ejecución de los proyectos no depende del nivel de los gastos relacionados con los proyectos; y b) de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, las acumulaciones relacionadas con obligaciones por terminación del servicio de los jubilados se deben crear, mientras que en virtud de las normas de contabilidad anteriores, se consideraba que esas obligaciones serían sufragadas con cargo a la reserva operacional.

23. La UNOPS propone que el requisito de un mínimo apropiado para su reserva operacional sea equivalente a cuatro meses de la media de los gastos del presupuesto de gestión durante los últimos tres años. El resultado del examen y la justificación de la propuesta se detallan en un documento de sesión presentado a la Junta Ejecutiva junto con estas estimaciones presupuestarias.

24. La UNOPS ha mantenido reservas operacionales al cierre del ejercicio por encima del requisito mínimo de tres años consecutivos, desde fines de 2009. Como se refleja en los estados financieros comprobados, el saldo de cierre a fines de 2012 fue de 62,9 millones de dólares, o sea 15,8 millones más que el requisito. Se estima que el saldo de cierre al final del bienio 2012-2013 tendrá una magnitud similar.

C. La preparación y la ejecución del presupuesto tienen en cuenta la realidad “sobre el terreno”

25. A fin de asegurar que la realidad “sobre el terreno” se refleje adecuadamente, las estimaciones presupuestarias parten de previsiones basadas en datos que figuran en los sistemas de información en materia de gestión de la UNOPS. Las proyecciones incluyen el análisis del desempeño anterior, junto a hipótesis proporcionadas por la administración superior.

26. En consonancia con la estructura institucional, la ejecución del presupuesto se descentralizará hacia las oficinas regionales y los centros operacionales asociados, los centros de operaciones y de proyectos y la Oficina mundial de servicios para asociados y grupos asociados. Los jefes de oficinas serán responsables de llegar a

acuerdos sobre metas anuales. La situación de las entidades en la estructura orgánica se revisará sobre la base del ejercicio anual de fijación de metas.

27. La supervisión de la ejecución del presupuesto y la presentación de informes al respecto forman parte integrante del sistema general de gestión del desempeño de la UNOPS. Los datos se recaban y analizan para que se pueda informar sobre los resultados en distintos niveles: en relación con la organización en su totalidad, por región y por entidad.

28. Con el fin de asegurar la flexibilidad necesaria para atender a la demanda cambiante de servicios de la UNOPS por parte de sus asociados, el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero faculta al Director Ejecutivo para redistribuir fondos en el marco del presupuesto de gestión bienal aprobado, así como para incrementar o reducir fondos, incluido el número de puestos de plantilla, siempre que se cumpla la meta de ingresos netos para el bienio establecido por la Junta Ejecutiva.

D. Las proyecciones reflejan la viabilidad del modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS

29. Al ser una organización autofinanciada, la viabilidad de la UNOPS necesita que sus ingresos se correspondan con sus gastos de gestión. Como una hipótesis de planificación de alto nivel asociada al plan estratégico 2014-2017, la UNOPS estima que los ingresos por los servicios de ejecución y transaccionales se mantendrán en los niveles actuales, mientras que aumentarán los ingresos asociados a los servicios de asesoramiento.

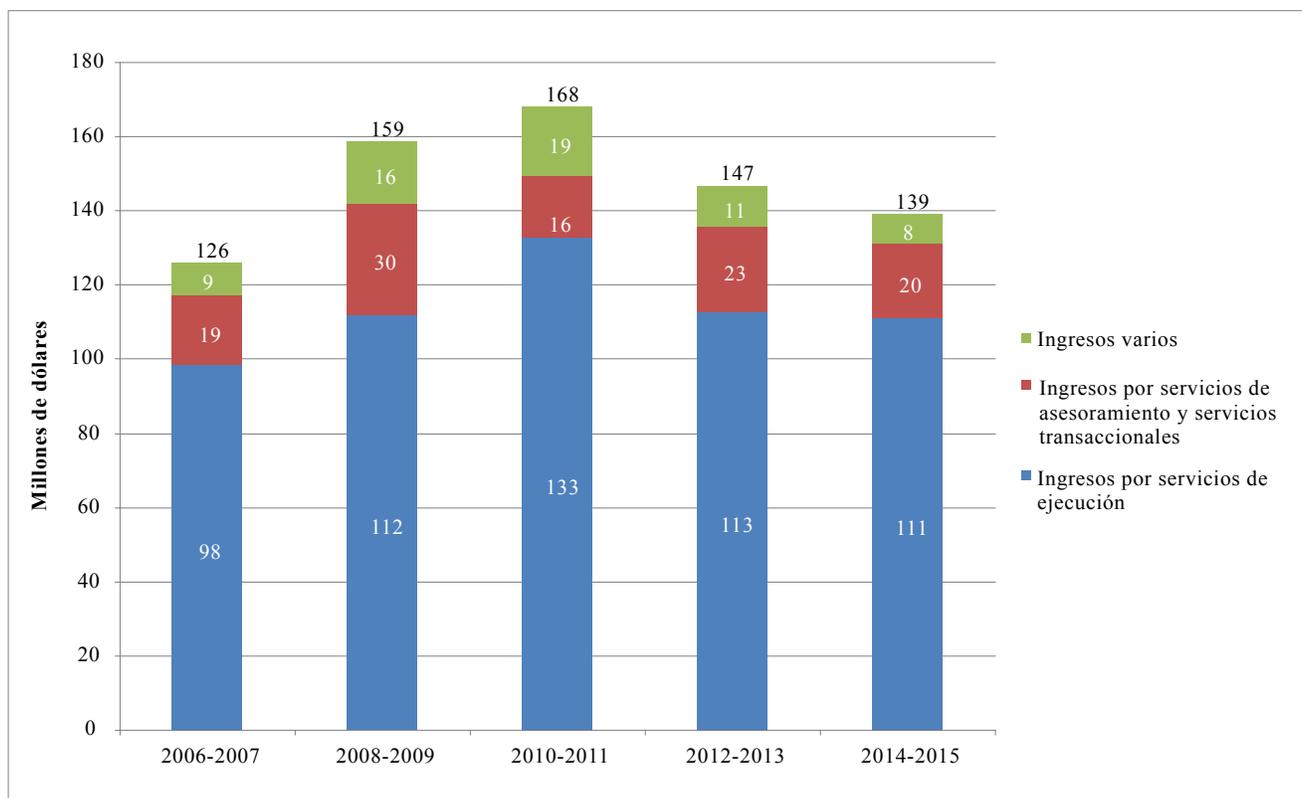
30. La meta de ingresos brutos totales para el bienio 2014-2015 se establece en 139,2 millones de dólares. Esta cifra se desglosa en 111,2 millones de dólares en ingresos estimados procedentes de los servicios de ejecución de proyectos, 20 millones de dólares procedentes de servicios transaccionales y 8 millones de dólares en ingresos varios. El gráfico 2 permite comparar esas proyecciones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. El gráfico muestra que los ingresos para 2012-2013 proceden de una combinación de datos reales de 2012 y de las estimaciones para 2013; los datos para 2014-2015 son las estimaciones que figuran en el presupuesto, mientras que los datos de los años anteriores son reales. Para mejorar la comparabilidad entre los distintos tipos de servicios, el gráfico 2 muestra los ingresos *netos* de los servicios de asesoramiento y servicios transaccionales presentes y futuros, mientras que los datos correspondientes a 2012 y años anteriores son *brutos*. Esto explica por qué el segmento del gráfico disminuye de tamaño al mismo tiempo que el ingreso *neto*, sobre una base comparable, se incrementa.

31. En estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos, lo que significa que las reservas operacionales se mantendrán por encima de los requisitos mínimos al final del bienio.

32. Durante todo el ejercicio presupuestario, la UNOPS vigilará las tendencias de los ingresos y los gastos y, de acuerdo con el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero, hará los ajustes necesarios en el presupuesto, al alza o a la baja, para adaptar los gastos de gestión a la realidad cambiante. La UNOPS reducirá la reserva operacional de acuerdo con su uso previsto de conformidad con el párrafo 22.02 del Reglamento Financiero.

Gráfico 2
Evolución de los ingresos, por fuente de ingresos

(En millones de dólares)



III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto

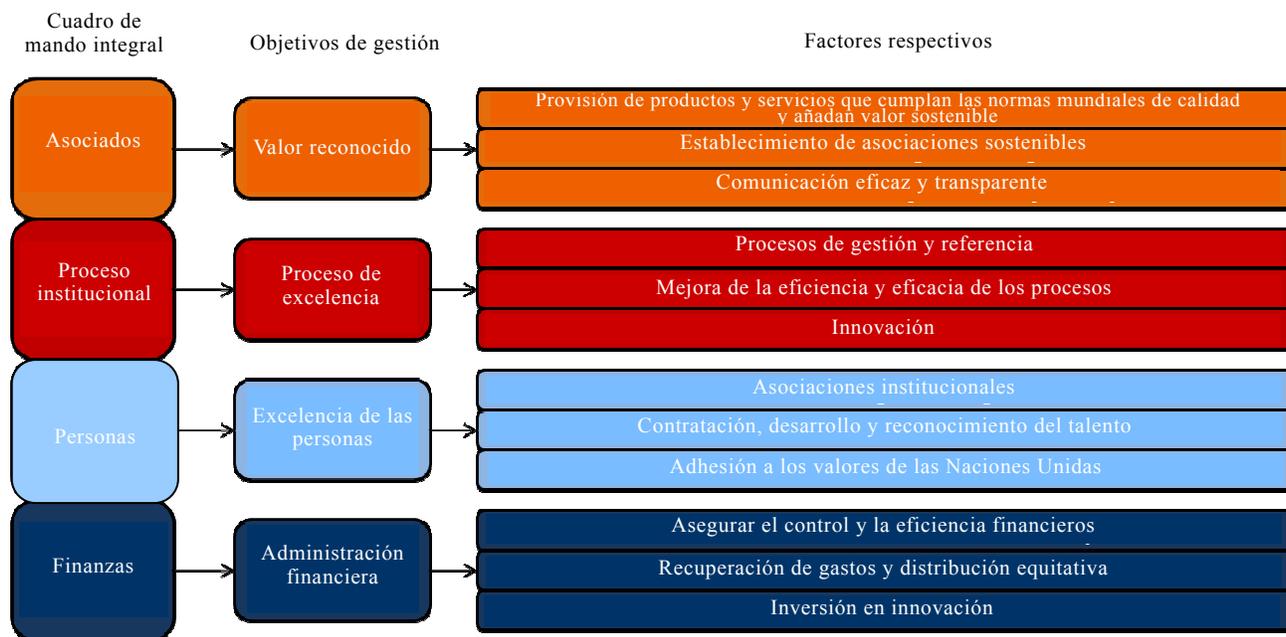
33. Informada por amplias consultas celebradas con las partes interesadas y los asociados, la estrategia de la UNOPS describe el modo en que la organización puede ofrecer soluciones y aportar valor a sus asociados, al tiempo que establece prácticas operacionales relativas a la calidad, la sostenibilidad, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Para impulsar la excelencia institucional, el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017 articula cuatro metas de gestión:

- a) Valor reconocido (perspectiva del asociado);
- b) Proceso de excelencia (perspectiva del proceso institucional);
- c) Excelencia de las personas (perspectiva de las personas); y
- d) Administración financiera (perspectiva financiera).

A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para la búsqueda de excelencia

34. Como se muestra en el gráfico 3, los tres factores asociados con cada meta de gestión se han expresado con mayor precisión a fin de hacer posible la búsqueda y la comunicación eficaces del programa de excelencia de la UNOPS.

Gráfico 3
Marco de resultados de gestión



35. Las iniciativas prioritarias para la inversión se basan en un análisis de las medidas que la UNOPS puede adoptar durante el próximo bienio para lograr la excelencia operacional, y también en el análisis de los recursos disponibles. La asignación de prioridades se basa en la evaluación de excelencia externa llevada a cabo en mayo de 2013 y en las consultas mantenidas con los administradores de la UNOPS en todo el mundo.

Meta A. Valor reconocido: coordinación del valor añadido para los asociados

Factor A1. Provisión de productos y servicios que cumplan las normas mundiales de calidad y añadan valor sostenible

36. La UNOPS trata de proporcionar productos y servicios que sean reconocidos, validados y apreciados por los interesados, que sean sostenibles y que cumplan las normas internacionales y las mejores prácticas reconocidas. Deberían satisfacer o superar las expectativas de los asociados.

37. Para ello, la UNOPS se centrará en un catálogo claramente definido de productos y servicios para los que realiza inversiones específicas en metodologías y conocimientos, instrumentos, orientación y personal.

38. Se prevé que siga existiendo demanda de servicios de ejecución y transaccionales de alta calidad en la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones. La UNOPS recibe cada vez más demanda de ayuda para la creación de capacidad nacional en esas esferas, a través de sus servicios de asesoramiento, sus procesos basados en las mejores prácticas, la capacitación y el apoyo para mejorar la supervisión de la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas. La UNOPS invertirá en su capacidad para prestar esos servicios de asesoramiento.

Factor A2. Establecimiento de asociaciones sostenibles

39. La UNOPS espera que los gobiernos de los países en desarrollo sigan siendo sus principales asociados, ya sea recibiendo directamente servicios de la UNOPS o, de forma indirecta, por medio de programas de las Naciones Unidas apoyados por asociados. Como miembro de los equipos de las Naciones Unidas en los países, la UNOPS participará en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

40. La UNOPS aprovechará las experiencias que le brindan la cooperación Sur-Sur y las asociaciones con el sector privado, centrándose especialmente en mejorar los enfoques de la transferencia de conocimientos y capacidad, en particular mediante alianzas entre los sectores público y privado.

41. La UNOPS prevé crear nuevas relaciones con gobiernos donantes de ayuda bilateral, organizaciones regionales, instituciones financieras internacionales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales. La colaboración con estos asociados tendrá lugar a nivel central o en los países, en función de la forma en que esté organizado el asociado. La UNOPS invertirá en la creación y aplicación de un enfoque de gestión por sus principales asociados a fin de asegurar la coordinación en todos los niveles dentro de la UNOPS. Además, la UNOPS invertirá en el desarrollo de las competencias de los funcionarios directivos y del personal para poner de manifiesto y abordar las necesidades y las prioridades de los asociados.

Factor A3. Comunicación eficaz y transparente

42. La aspiración de la UNOPS consiste en ocupar el primer lugar en lo relativo a la rendición de cuentas en materia de resultados y transparencia. La UNOPS ha reforzado sus sistemas de gestión basada en los resultados y el modo en que informa sobre los resultados operacionales y de gestión. Para lograr una más adecuada gestión y comunicación en relación con los resultados, se hará todo lo posible para mejorar los sistemas de gestión de la información de la organización. La UNOPS estudiará nuevas formas de presentar la información sobre sus actividades y de demostrar los resultados en tiempo real a sus asociados y al público en general, y cumplirá las normas y prácticas sobre libre acceso y transparencia.

43. La UNOPS hará especial hincapié en la gestión y la presentación de informes en materia de sostenibilidad. Contribuirá a reforzar las normas comunes en materia de presentación de informes, especialmente en las esferas de infraestructura física y contratación pública, contribuyendo de este modo a una mayor eficacia de las actividades de desarrollo. La UNOPS está desarrollando un “mecanismo de

evaluación de la sostenibilidad” para el examen de proyectos, la fijación de metas, el seguimiento y la presentación de informes. El nuevo mecanismo, que estará a disposición del público gracias a un software de código abierto, recoge las tres dimensiones de la sostenibilidad, así como las contribuciones al desarrollo de la capacidad nacional. La UNOPS aplicará las normas y las mejores prácticas internacionales para medir la sostenibilidad. La información relativa a los resultados se irá publicando progresivamente en el sitio web de la UNOPS a partir de 2014.

Meta B. Proceso de excelencia: procesos y sistemas institucionales eficientes y eficaces

Factor B1. Procesos de gestión y referencia

44. Para responder a las crecientes expectativas de sus asociados, la UNOPS debe demostrar continuos progresos en la eficiencia de los procesos. Esto se conseguirá mediante la comparación de su desempeño con organizaciones públicas y privadas de nivel mundial. Basándose en su marco de gestión de procesos ya existente, para el que consiguió la certificación ISO 9001 de gestión de calidad, de la Organización Internacional de Normalización, la UNOPS está aplicando un marco de gestión de los procesos más integral y reconocido externamente.

Factor B2. Mejora de la eficiencia y la eficacia de los procesos

45. La UNOPS aplicará las mejores prácticas en la gestión de los procesos mediante la elaboración de planes de mejoras basados en cinco “factores de eficiencia y eficacia”: diseño, implicación, profesionales, apoyo de sistemas y criterios de medición. Los planes de mejoras serán controlados para determinar su eficacia, las actividades realizadas y los costos.

46. El apoyo de tecnología de la información y las comunicaciones para el proceso institucional es un componente clave de la plataforma de prestación de servicios de la UNOPS, lo que permite proporcionar productos y servicios de alta calidad, de forma oportuna y habitual en todos los lugares. Cuando resulte posible, la UNOPS establecerá centros de servicios mundiales para lograr economías de escala.

47. En 2012, un estudio realizado por el Grupo Gartner comprobó que las necesidades operacionales de la UNOPS no estaban suficientemente satisfechas por las capacidades y las funciones disponibles en sus sistemas, que no aportaban el nivel de agilidad necesario para integrar los procesos institucionales asociados con la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones. Como la adaptación de la plataforma compartida a las necesidades institucionales específicas del mandato de la UNOPS haría recaer una indebida carga de complejidad y costo sobre los organismos asociados, la UNOPS está estudiando la posibilidad de plataformas alternativas.

Factor B3. Innovación

48. Dentro de las esferas previstas en su mandato, la UNOPS tratará de contribuir a la innovación y la adaptación de las normas de buenas prácticas en materia de sostenibilidad y calidad. Para mantenerse a la par de la evolución de la tecnología y la demanda de sus asociados, la UNOPS dirigirá recursos directos hacia el desarrollo de productos y servicios sostenibles en sus tres ámbitos de actividad.

49. A fin de asegurar que su plataforma de prestación de servicios adopta las mejores prácticas y las principales normas internacionales, la UNOPS creará nuevas asociaciones estratégicas en materia de conocimientos e innovación, que mejorarán la calidad de los servicios de la UNOPS mediante el intercambio de conocimientos, la adscripción de personal, programas de capacitación y certificación institucional, además del apoyo directo a los proyectos de la UNOPS.

Meta C. Excelencia de las personas: personal capacitado y de alto rendimiento

Factor C1. Asociación institucional

50. Los recursos humanos se desarrollarán para apoyar los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS: gestión de proyectos sostenible, infraestructura sostenible y adquisiciones sostenibles. Se hará hincapié en la creación de un grupo de expertos que prestará servicios de asesoramiento, mediante actividades de extensión, a asociados y foros profesionales.

51. Los recursos humanos se pondrán en consonancia con la estructura global de la UNOPS, prestando apoyo a su estrategia. Cuando resulte oportuno, se realizarán economías de escala en los servicios transaccionales. La UNOPS diseñará y llevará a cabo actividades para determinar aptitudes, identificar las capacidades existentes y necesarias del personal y normalizar las estructuras, los procesos, los productos, los perfiles y las descripciones de las funciones.

52. La UNOPS se esforzará por perfeccionar la modalidad del “acuerdo de contratista individual” para responder a las necesidades de los asociados y mejorar su competitividad, a fin de atraer al personal que tenga las aptitudes y las competencias adecuadas. Esto aumentará la eficiencia operacional y la satisfacción del personal.

Factor C2. Contratación, desarrollo y reconocimiento del talento

53. La UNOPS pretende ser considerada como un empleador preferido por la fuerza de trabajo de más talento. Por consiguiente, la ejecución y el fortalecimiento de las políticas, los instrumentos, las prácticas y los sistemas de apoyo a la contratación y gestión del rendimiento continuarán en el futuro.

54. La UNOPS ofrece una serie de cursos y certificaciones de desarrollo profesional, basados en normas internacionales reconocidas. Su marco de procesos institucionales servirá como base para los programas internos de aprendizaje.

55. El programa de premios de reconocimiento y recompensas por mérito de la UNOPS se mantendrá y desarrollará para fortalecer las actitudes positivas y la motivación del personal.

56. Se han identificado varias iniciativas que mejoran las oportunidades de desarrollo de carrera, entre las que figuran la tutoría, el entrenamiento, carreras bien definidas y estructuradas, y el perfeccionamiento de las capacidades y habilidades por medio del aprendizaje continuo.

57. Para asumir el liderazgo institucional en determinados ámbitos previstos en el mandato y para ser conocida por sus dirigentes dedicados y eficaces, la UNOPS identificará, hará crecer y desarrollará su conjunto de funcionarios directivos de categoría superior actuales y futuros. Aprovechando su experiencia en la

capacitación y certificación en materia de estrategia y liderazgo, la UNOPS desarrollará competencias de liderazgo en su equipo mundial de gestión.

Factor C3. Adopción de los valores de las Naciones Unidas

58. La UNOPS fomentará una cultura institucional y un comportamiento del personal en consonancia con los principios y valores básicos de las Naciones Unidas. Apoyará las iniciativas de las Naciones Unidas, alentará al personal a aprovechar los sistemas de capacitación disponibles en la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, y ayudará a los gestores a aplicar el programa de coordinadores residentes.

59. La UNOPS fortalecerá su marco de la política en materia de género y las prácticas relativas a los recursos humanos, y responderá a los requisitos del Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. La UNOPS también ampliará sus capacidades nacionales.

60. La UNOPS tratará de aplicar un cálculo de costos estandarizados con respecto al personal. Se asignará a los proyectos un costo predeterminado para una determinada posición en un país específico, en lugar del actual sistema de costos asociados con la persona que ejerce el cargo. La eliminación de las variaciones en los costos de los proyectos causadas por prestaciones y beneficios individuales estimulará la selección de personal basada en las competencias y suprimirá los obstáculos para poner en práctica la diversidad. Esta medida también aumenta la previsibilidad de los costos de los proyectos.

Meta D. Administración financiera: gestión de las finanzas para mejorar la eficacia

Factor D1. Asegurar el control y la eficiencia financieros

61. La UNOPS garantiza su rendición de cuentas en relación con los recursos que se le confían, ayudando al mismo tiempo a los asociados a que ejerzan su responsabilidad. La UNOPS cree que la transparencia es esencial para asegurar el uso eficiente de los recursos.

62. La UNOPS aspira a tener una estructura de gobernanza basada en valores compartidos que permitan una sana crítica, en un marco de responsabilidad claramente articulado. Esto permite que las entidades y los equipos regulen su desempeño sin microgestión. La UNOPS optimizará su marco de rendición de cuentas en consonancia con su estructura global. La planificación y la asignación de recursos será un proceso continuado, incluyente y orientado a la obtención de resultados, en lugar de una actividad anual de carácter general.

63. Para que el personal pueda responder a la demanda de los asociados de manera rápida y flexible, la UNOPS procurará seguir descentralizando la autoridad basada en evaluaciones individuales, en lo que respecta al desempeño y la madurez de las entidades, y a las aptitudes y competencias del personal.

64. Para optimizar la planificación y la asignación de recursos, la UNOPS mejorará la pertinencia y la puntualidad de la información financiera. Basándose en sus actuales sistemas de gestión del rendimiento financiero en tiempo real con arreglo a metas fijadas para cada ejercicio económico, los sistemas se actualizarán

para reflejar los niveles reales de 12 meses y permitir que las entidades elaboren actualizaciones periódicas de las previsiones de 12 meses respecto de algunos parámetros financieros fundamentales. Cada entidad, y la organización en su conjunto, podrá así mejorar la forma en que se priorizan los recursos y se hace frente a las realidades institucionales cambiantes.

Factor D2. Recuperación de los gastos y distribución justa

65. La UNOPS adoptará un planteamiento doble para asegurar la estabilidad de su modelo de financiación autónoma. En primer lugar, siempre asignará los gastos directos de la organización a los proyectos. La contabilización en función de la actividad se utilizará para determinar las iniciativas y los gastos asociados a procesos específicos. Esto asegurará que los gastos se distribuyan de manera más precisa entre los proyectos, y debería permitir a la UNOPS reducir la suma que recuperará como gastos indirectos.

66. En segundo lugar, la UNOPS perfeccionará su modelo de precios para que la recuperación de los gastos indirectos incluya otros costos pertinentes asociados con el valor añadido otorgado por la UNOPS. Esto distribuirá los gastos de forma más justa a los proyectos y reducirá el riesgo asociado a cambios en la composición de la cartera de proyectos de la UNOPS. Al restar importancia a la recuperación de los gastos en la gestión de los recursos, la UNOPS crea incentivos para centrar las contribuciones donde añaden más valor para los asociados, alentando al mismo tiempo el uso de sistemas nacionales.

Factor D3. Inversión en la innovación

67. La UNOPS se ha comprometido a reinvertir al menos la mitad de cualquier excedente financiero en innovación para la sostenibilidad. Los recursos se centrarán en la integración y el equilibrio de la sostenibilidad, dando prioridad a: a) el desarrollo de productos y servicios; b) el desarrollo institucional; c) asociaciones estratégicas, y d) iniciativas de cambios estratégicos. La financiación de la innovación se gestionará por medio de un procedimiento rápido, pero riguroso, con criterios claros en cada una de las cuatro esferas prioritarias. Las inversiones y los resultados correspondientes se supervisarán de forma transparente, y las innovaciones serán compartidas por toda la organización.

B. Recursos específicos y organización armonizados para lograr resultados

68. La UNOPS ha elaborado su presupuesto para el bienio 2014-2015 en consonancia con el enfoque armonizado adoptado por el PNUD, el UNFPA y el UNICEF, sobre la base de las decisiones 2010/32, 2011/10, 2012/27 y 2013/9, en las que la Junta Ejecutiva aprobó los enfoques armonizados para la clasificación de los gastos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación de los presupuestos. Debido al modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS, se considera que el plazo de dos años es el horizonte de planificación más apropiado en términos de ingresos y gastos.

69. La estructura institucional de la UNOPS permite lograr eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los asociados, y define claramente las funciones globales, las autoridades y las responsabilidades. El marco de resultados de gestión

y de presupuesto para el bienio 2014-2015 se corresponde directamente con la estructura global de la UNOPS realizada a comienzos de 2013 (gráfico 1), y tiene el objetivo de que se puedan tomar decisiones de forma más coordinada y que los principales papeles funcionales se integren en las prácticas de gestión y las prácticas de apoyo a la ejecución y en torno a ellas.

70. En esta sección se describe el marco de resultados de gestión y de presupuesto de la UNOPS, desde la perspectiva de los siete grupos funcionales armonizados. En el cuadro 1 se presenta un resumen de los indicadores de desempeño, con las referencias y metas pertinentes, así como los recursos por grupos funcionales.

Cuadro 1
Recursos para resultados de gestión, por grupo funcional

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2014-2015</i>	<i>Recursos de gestión para 2014-2015</i>
Liderazgo y dirección institucional	Contribuciones sustantivas de la UNOPS a los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo	83% en 2012	90%	15,3 millones de dólares
	Logro de balance cero en emisiones de carbono	100% en 2011	100%	
	Proporción de entidades evaluadas que han logrado mantener la ordenación ambiental con arreglo a la certificación "ISO 14001"	100% hasta mayo de 2013	100%	
	Proporción de entidades evaluadas que han logrado mantener la ordenación ambiental con arreglo a la certificación "ISO 9001"	100% hasta mayo de 2013	100%	
	Aumento del número de perspectivas del cuadro de mando integral vinculadas al marco de recompensas y sanciones de la UNOPS	Una perspectiva (Finanzas) en 2012	Las cuatro	
	Aplicación del nuevo marco de gestión de los procesos basado en normas reconocidas externamente, como las del APQC	No disponible	100%	
	Cumplimiento de la meta de ingresos netos aprobada por la Junta Ejecutiva	100% en 2010-2011	100%	
Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales	Aumento del porcentaje de proyectos de la UNOPS en asociación directa con gobiernos nacionales y locales	El 21% de las actividades de la UNOPS se realizó en asociación directa con gobiernos en 2012	10%	25,3 millones de dólares
	Aumento del porcentaje de la UNOPS en la adquisición de artículos de construcción y de uso común por las Naciones Unidas, manteniendo el porcentaje de la UNOPS en las adquisiciones de artículos sanitarios de las Naciones Unidas	Porcentaje de la UNOPS en las adquisiciones de las Naciones Unidas en 2011: – Artículos de construcción: 23% – Artículos de uso común: 31%	15%	

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2014-2015</i>	<i>Recursos de gestión para 2014-2015</i>
	Aumento en la participación de importantes asociados identificados	No disponible	15%	
	Cumplimiento de las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda por parte de la UNOPS	100% en 2012	100%	
	Introducción de información sobre resultados de sostenibilidad, desglosados por país, asociado o ámbito de actividad de la UNOPS, en el sitio web público de la UNOPS a partir de 2014	0% en 2012	100%	
	Promedio de visitas mensuales al sitio web público de la UNOPS	86.000 en 2012	95.000	
Supervisión de las oficinas de los países, gestión y apoyo a las operaciones	Satisfacción general de los asociados	78% en 2012	80%	28,8 millones de dólares
	Porcentaje de la actividad de la UNOPS en sus ámbitos de interés prioritario	Porcentaje de actividades de la UNOPS, 2010-2012: – Gestión de proyectos: 35% – Infraestructura: 31% – Adquisiciones: 28% Porcentaje de actividades en los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS: 94%	95%	
	Aumento de proyectos de servicios de asesoramiento, directa o indirectamente, a gobiernos nacionales y locales	10,7 millones de dólares de compromisos adicionales de la UNOPS correspondieron a servicios de asesoramiento en 2012	300%	
	Porcentaje de proyectos de servicios de ejecución que incluyen componentes de fomento de la capacidad nacional, acordados con asociados, incluyendo personal local, en combinación con elementos de aprendizaje en el trabajo definidos, y capacitación y certificaciones formales	Aproximadamente el 50% de los proyectos apoyados por la UNOPS se dedicaron a desarrollar la capacidad nacional mediante la mejora de las instituciones o el desarrollo de aptitudes en 2012	65%	
	Porcentaje de proyectos examinados y aprobados, aplicando normas mínimas de sostenibilidad, en particular indicadores de género	No disponible	100%	
	Porcentaje de clientes de la UNOPS examinados con arreglo a criterios de sostenibilidad adoptados	No disponible	90%	

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2014-2015</i>	<i>Recursos de gestión para 2014-2015</i>
	Porcentaje de nuevos proyectos de infraestructura de la UNOPS que incluyen elementos que tienen en cuenta la resiliencia	No disponible	100%	
	Porcentaje de proyectos bien encaminados (plazo y presupuesto)	80% en 2012	80%	
	Tasa de cumplimiento de compromisos	93% en 2012 (cuarto trimestre)	100%	
	Terminación operacional oportuna de los proyectos	76% en 2012	80%	
	Duración media de las adquisiciones mediante licitaciones formales (número de días)	78 en 2012	80	
	Tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna acumuladas	93% en 2012	90%	
Gestión institucional de recursos humanos	Satisfacción general del personal	81% en 2011	80%	8,6 millones de dólares
	Tasa de cumplimiento de la evaluación de la actuación del personal	– 97% para el personal contratado en 2012 – 70% para el personal con “acuerdos de contratistas individuales” en 2012	90%	
	Porcentaje de profesionales con certificación externa	830 participaron en certificaciones externas gestionadas por la ACCA, el CIPS, la Universidad de Cornell y Prince2 en 2012	70%	
	Porcentaje de profesionales con certificación interna	El 40% de los profesionales de gestión de proyectos están en curso de certificación interna en 2012	50%	
	Tasa de terminación de aprendizaje obligatorio de las Naciones Unidas, con inclusión de orientación y seguridad de la UNOPS	No disponible	100%	
	Promedio de duración de la contratación del personal (número de días)	No disponible ⁴	80	
	Porcentaje de mujeres en el personal supervisado de la UNOPS (personal y contratistas individuales)	27% en 2012	35%	

⁴ La UNOPS aplicó su nuevo Sistema global de contratación de personal durante 2012. Por lo tanto, el desempeño de 2013 se usará como base de referencia para informar sobre el desempeño en el bienio 2014-2015.

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2014-2015</i>	<i>Recursos de gestión para 2014-2015</i>
	Porcentaje de mujeres en el personal internacional supervisado de la UNOPS (categorías de personal profesional internacional y contratistas individuales internacionales)	30% en 2012	35%	
Seguridad del personal y las instalaciones	Oficinas evaluadas que cumplen las normas mínimas de seguridad en las operaciones	84% en 2012	85%	1 millón de dólares
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Porcentaje de superávit invertido en iniciativas de sostenibilidad	No disponible	50%	47,4 millones de dólares
	Porcentaje de proyectos que cubren sus costos indirectos estimados (nueva fijación de precios)	No disponible	90%	
	Tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas el año anterior por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas	86% para el bienio anterior en 2012	50%	
Supervisión y garantía institucionales	Nivel de ejecución del plan de auditoría interna basada en los riesgos del Grupo de auditoría interna e investigaciones	100% en 2012	90%	4,7 millones de dólares
	Porcentaje del personal obligado a presentar una declaración sobre su situación financiera	100% en 2012	99%	

IATI = Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda; ISO = Organización Internacional de Normalización; MANUD = Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; APQC = American Productivity and Quality Centre.

Liderazgo y dirección institucional

71. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Liderazgo y dirección institucional” corresponde a la función global de la UNOPS “Liderazgo y gestión estratégica”. Esto refleja el hecho de que la responsabilidad por las tareas de liderazgo y gestión estratégica es asumida en la sede y también por quienes ocupan cargos directivos en toda la estructura regional y las esferas funcionales.

72. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional armonizado articula las responsabilidades que tiene el Director Ejecutivo ante la Junta Ejecutiva respecto de la ejecución del plan estratégico para 2014-2017 y las metas pertinentes respecto de los resultados de la gestión establecidas en los presupuestos bienales. La función global refleja la responsabilidad en materia de liderazgo y de apoyo a una mayor adopción de los valores de la UNOPS en toda la organización.

73. Con el apoyo de los instrumentos y marcos de gestión del desempeño, la función global permite que el Director Ejecutivo haga que el personal directivo de

toda la organización rinda cuentas por el logro de los resultados de gestión y su contribución a los resultados operacionales.

74. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo deben financiarse en todas las entidades de la estructura global y en todas las esferas funcionales. La rendición de cuentas corresponde a la Oficina Ejecutiva y a la administración en todas las entidades regionales y actividades de la UNOPS. El Grupo de desempeño y gestión institucional se dedica a esa función. El nivel de financiación se estima en 15,3 millones de dólares.

Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales

75. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales” comprende dos de las funciones globales de la UNOPS: desarrollo institucional y comunicaciones.

76. *Cuestiones y observaciones.* En respuesta a las conclusiones del examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS 2010-2013, incluidos los comentarios de los asociados y las consultas con las partes interesadas, la UNOPS organizó tres actividades y revisó su estructura para ampliar su presencia geográfica y sus funciones.

77. Para apoyar una mayor colaboración y coordinación con sus principales asociados, la UNOPS creó un equipo de gestión de asociados para intercambiar conocimientos y con fines de coordinación.

78. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas incumbe a la Oficina mundial de servicios para asociados y grupos asociados —cuyo director coordina la función de enlace— y las actividades de comunicación, así como la gestión en todas las entidades regionales de la UNOPS. El nivel de financiación se estima en 25,3 millones de dólares.

Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países

79. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países” abarca cuatro de las funciones globales de la UNOPS: gestión de proyectos sostenible, infraestructura sostenible, adquisiciones sostenibles y cuestiones jurídicas.

80. *Cuestiones y observaciones.* Los tres ámbitos de actividad de la UNOPS aseguran que sus productos y servicios son desarrollados para crear un valor óptimo y reconocido y se producen, entregan y gestionan mediante la utilización de enfoques sostenibles, al mismo tiempo que los conocimientos y aptitudes de sus profesionales están armonizados y se ven reforzados.

81. La gestión de proyectos es la principal modalidad de la UNOPS para producir valor, tanto en el plano interno como en el externo. La gestión de productos sostenible asegura que todos los proyectos aplican la metodología de gestión de proyectos de la UNOPS para garantizar la calidad, la rapidez y resultados eficaces en función del costo.

82. La UNOPS tiene un papel reconocido en materia de infraestructura física, y fortalecerá su capacidad de ejecución y su posición en este ámbito. La UNOPS situará la reducción del riesgo de desastres en un lugar central de las iniciativas para contribuir al objetivo de las Naciones Unidas de construir un futuro sostenible y con capacidad de adaptación, asegurándose de que la programación y la elaboración de proyectos se basen en las estimaciones de los riesgos.

83. La mayor atención prestada a la eficacia de las actividades de desarrollo hace más hincapié en la contratación pública eficaz y transparente y en la creación de capacidad nacional en esta esfera. La UNOPS incluirá consideraciones de sostenibilidad en todas sus adquisiciones, mediante la introducción de normas apropiadas para los productos y servicios comunes, y hará hincapié en la sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida del producto.

84. La UNOPS destinará recursos suficientes para la prestación de asesoramiento y la elaboración de directrices sobre la aplicación de las políticas de la UNOPS, en particular para la realización de actividades y las prácticas de gestión. Esto apoyará la mitigación del riesgo para la organización y sus asociados y aumentará la transparencia y la rendición de cuentas.

85. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a la administración en todas las entidades regionales de la UNOPS, la nueva entidad de asesoramiento y apoyo a las prácticas integradas, las prácticas de gestión de proyectos, las adquisiciones, las prácticas jurídicas y todas las prácticas relacionadas con los servicios transaccionales, el apoyo a los procesos y el mantenimiento de registros en apoyo de las operaciones. El nivel de financiación se estima en 28,8 millones de dólares.

Gestión institucional de recursos humanos

86. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Gestión institucional de recursos humanos” incluye la función global relativa a los recursos humanos de la UNOPS.

87. *Cuestiones y observaciones.* Las personas con talento son los recursos más importantes de la UNOPS. La organización fortalecerá los vínculos entre el desempeño individual y las compensaciones y sanciones, y entre el desempeño individual y los resultados de la organización. Con ese fin, la UNOPS normalizará sus estructuras, procesos y productos, y los vinculará con perfiles normalizados, en particular las descripciones de las funciones.

88. La UNOPS incorporará la igualdad entre los géneros en todas sus actividades. Aumentará su fuerza de trabajo femenina en todos los emplazamientos y en todos los niveles, con el objetivo de alcanzar la paridad de género. Los indicadores de género determinarán en qué medida el género se tiene en cuenta en los proyectos.

89. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a las prácticas de recursos humanos. El nivel de financiación se estima en 8,6 millones de dólares.

Seguridad del personal y de las instalaciones

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

91. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es vital para la ejecución de los proyectos de la UNOPS. Ayuda a determinar los parámetros conforme a los cuales su personal puede planificar y llevar a cabo sus operaciones. Reconociendo la necesidad de seguir prestando especial atención a la seguridad, la UNOPS ha introducido procedimientos para aumentar la tasa de cumplimiento de las normas mínimas de seguridad en sus oficinas.

92. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas incumbe al personal de la UNOPS en la sede y sobre el terreno, de conformidad con el marco de rendición de cuentas para el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. El Jefe de seguridad de la UNOPS, en la práctica de apoyo institucional, tiene a su cargo la vigilancia del cumplimiento por parte de la UNOPS de las políticas de gestión de las Naciones Unidas, en nombre del Director Ejecutivo. La mayor parte de los costos de seguridad de la UNOPS son sufragados directamente con cargo a los presupuestos de los proyectos pertinentes. El nivel de financiación con cargo al presupuesto de gestión se estima en 1 millón de dólares.

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

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

94. *Cuestiones y observaciones.* Partiendo de su acreditado logro de resultados financieros, la UNOPS asegurará la estabilidad de su modelo de financiación autónoma en la gestión financiera en pro de la eficacia del desarrollo. La UNOPS mantendrá controles apropiados y una conducta de integridad, con arreglo a las normas internacionales pertinentes.

95. La tecnología de la información y las comunicaciones apoya los procesos institucionales de la UNOPS, así como su provisión de productos y servicios.

96. La UNOPS seguirá fortaleciendo la articulación y la aplicación de las políticas y los procedimientos administrativos. La gestión de activos se ajustará a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Tras el traslado de la sede de la UNOPS en Copenhague a las instalaciones de la Ciudad de las Naciones Unidas, la UNOPS seguirá estudiando las posibilidades de sinergias con otras organizaciones.

97. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a las prácticas financieras y las prácticas de apoyo institucional. El nivel de financiación propuesto es de 47,4 millones de dólares.

Supervisión y garantía institucionales

98. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Supervisión y garantía institucionales” comprende las siguientes funciones globales de la UNOPS: auditoría interna e investigaciones, examen de contratos y bienes, y ética, así como el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría.

99. *Cuestiones y observaciones.* El Grupo de auditoría interna e investigaciones seguirá prestando asistencia a la administración de la UNOPS para evaluar y mejorar la adecuación, la eficiencia y la eficacia de los sistemas de control, las

prácticas institucionales y el uso de recursos de la organización con respecto a la obtención de resultados. El Grupo proporciona al Director Ejecutivo y a los órganos rectores de la UNOPS seguridades sobre la gobernanza, los procesos de gestión de los riesgos y los controles internos. El Grupo desempeña un papel importante en lo tocante de asegurar la calidad de las auditorías de proyectos financiadas directamente mediante contratos con los asociados.

100. La Oficina de Ética de la UNOPS ayuda al Director Ejecutivo a promover los más altos niveles de integridad y a fomentar una cultura de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas en la UNOPS a fin de asegurar que todo el personal se comporte con profesionalismo y defienda la Carta de las Naciones Unidas. El Comité Asesor de Estrategia y Auditoría proporciona al Director Ejecutivo un asesoramiento externo e independiente.

101. La UNOPS seguirá ofreciendo garantías en cuanto a sus funciones de adquisición. La función de garantía se hará más eficiente mediante el establecimiento de instrumentos institucionales, incentivos para la preparación de comunicaciones de alta calidad y la automatización de los procesos.

102. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de auditoría interna e investigaciones, el Oficial Ejecutivo Jefe de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Bienes de la Sede y el Oficial de Ética. Este grupo funcional incluye gastos relacionados con la supervisión externa proporcionada por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas; y los gastos de los servicios que puede prestar la División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a cambio de honorarios. El nivel de financiación se estima en 4,7 millones de dólares.

IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2014-2015

103. La UNOPS se ha fijado el objetivo de una reducción real del 6% en los recursos de gestión para el bienio 2014-2015. Las estimaciones presupuestarias de 139,2 millones de dólares consisten en 131,2 millones para recursos de gestión y una autorización para posibles créditos por valor de 8 millones de dólares. Comparando con las estimaciones presupuestarias de 2012-2013, la UNOPS presupuestó 139,7 millones de dólares para recursos de gestión y 8 millones para posibles créditos.

A. Aumento del valor añadido y reducción de los recursos de gestión

104. Se estima que el efecto medio de la inflación en 2014-2015 será del 2,5%, producto del impacto combinado de una tasa de inflación anual del 2% en la sede y una tasa de inflación anual media ponderada del 3,4% en todos los demás emplazamientos. Las tasas estimadas se derivan del Fondo Monetario Internacional.

105. La reducción de los recursos de gestión refleja los esfuerzos de la UNOPS por disminuir los gastos mediante el aumento de la eficiencia y la eficacia, contrarrestando el incremento que de otro modo se hubiera requerido, y por medio de los empeños sistemáticos de cargar los costos pertinentes como costos directos,

en consonancia con las definiciones de su Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada.

106. Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS examinó de manera exhaustiva los gastos reales en distintas categorías de gastos en los últimos años. Los costos bienales se estimaron sobre la base de ese examen, junto con los ajustes del número de puestos de plantilla y otras prioridades para el bienio.

B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia

107. El cuadro 2 proporciona una visión general de los puestos de la UNOPS y compara las estimaciones presupuestarias de 2012-2013 y 2014-2015. El número de puestos previstos para 2014-2015 es el mismo que el número actual, a mediados de 2013. La reducción del número de personal se llevó a cabo en el primer semestre de 2013, como parte de la reorganización de la estructura global de la UNOPS.

108. La reducción de puestos se logró por medio de: a) el continuo mejoramiento y la búsqueda de una mayor eficiencia cuando era posible; b) los esfuerzos en curso para atribuir con precisión los costos directos a los proyectos, y c) un mayor uso de la modalidad de ‘acuerdos de contratistas individuales’. Esto último se ha visto motivado por el hecho de que el personal que tiene las competencias requeridas por las actividades de la UNOPS no se encuentra normalmente entre el personal de las Naciones Unidas, y los ‘acuerdos de contratistas individuales’ son más atractivos para algunos candidatos. Esta modalidad también brinda la flexibilidad requerida por el modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS. Estos factores representan la reducción de volumen de 15,5 millones de dólares, relacionados con puestos y gastos de personal, que aparecen en el cuadro 5.

Cuadro 2

Puestos de gestión financiados, por categoría y ubicación, 2012-2013 y 2014-2015

	<i>Estimaciones presupuestarias 2012-2013</i>			<i>Estimaciones presupuestarias 2014-2015</i>			<i>Cambio</i>		
	<i>Regiones y servicios para</i>		<i>Total</i>	<i>Regiones y servicios para</i>		<i>Total</i>	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	<i>Total</i>
	<i>Sede</i>	<i>asociados</i>		<i>Sede</i>	<i>asociados</i>				
SGA/SsG	2		2	2	0	2			
D-2	3	5	8	4	4	8	1	-1	
D-1	7	15	22	6	13	19	-1	-2	-3
Otros funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional	57	95	152	55	86	141	-2	-9	-11
Todos los demás funcionarios	55	127	182	43	89	132	-12	-38	-50
Total	124	242	366	110	192	302	-14	-50	-64

C. Los otros gastos que no se refieren al personal permanecen estables

109. En el primer semestre de 2013, la UNOPS, con otras organizaciones de las Naciones Unidas establecidas en Copenhague, trasladó su sede a la Ciudad de las Naciones Unidas. Esto permitió que la UNOPS consolidara algunas funciones, lo que se prevé que permitirá mejorar la eficiencia y dará lugar a las reducciones de costos correspondientes, tanto con respecto a los costos directos incurridos en proyectos de asociados como a los costos indirectos sufragados con cargo al presupuesto de gestión.

110. Como se indica en los párrafos relativos a los puestos del personal, la UNOPS tiene previsto aumentar la proporción de personal financiado con cargo al presupuesto de gestión contratados mediante “acuerdos de contratistas individuales”. Como se señala en el cuadro 5, el presupuesto para consultores ha aumentado considerablemente, en 5,9 millones de dólares, o sea el 17,4%, en términos reales.

111. La UNOPS tiene previsto realizar una serie de inversiones no recurrentes relacionadas con la ejecución de su plan estratégico para 2014-2017. Ellas incluyen el desarrollo de productos y servicios y mejoras en el apoyo tecnológico en materia de información y comunicaciones para los procesos institucionales y los sistemas de presentación de informes, que hagan posible la sostenibilidad y la información sobre los resultados para todos los compromisos de la UNOPS.

112. La UNOPS tiene previsto un objetivo de crecimiento real nulo en otros gastos de funcionamiento. Por último, se prevé que los reembolsos aumenten en cierta medida porque algunos costos, anteriormente asignados a proyectos como costos directos (gastos asignables), se sufragarán con cargo al presupuesto de gestión.

113. Durante el próximo bienio, la UNOPS tiene previsto aumentar la proporción de los recursos de gestión disponibles para su asignación durante todo el año, a medida que se planteen necesidades y oportunidades. Los recursos serán gestionados de manera rápida, transparente y orientada a los resultados, con la participación directa del personal directivo superior. Las decisiones de asignar recursos se basarán en los casos presentados por las entidades y el personal, y se evaluarán de conformidad con criterios coincidentes con la estrategia de la UNOPS, centrándose en la innovación para la sostenibilidad.

D. Créditos para posibles obligaciones y riesgos futuros

114. El presupuesto para el bienio 2014-2015 incluye una autorización para posibles créditos por la suma de 8 millones de dólares, la misma cifra que figuraba en las estimaciones presupuestarias de 2012-2013. Esto se basa en una evaluación de las obligaciones históricas y las amortizaciones realizadas en la última década, y en el deseo de contar con suficientes créditos para esas posibles obligaciones y riesgos futuros. Los créditos para 2014-2015 también contemplan las posibles recompensas por mérito relacionadas con la política sobre reconocimiento, recompensas y sanciones de la UNOPS, de conformidad con el párrafo 130.05 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS y según lo aprobado por la Comisión de Administración Pública Internacional.

Cuadro 3
Plan de recursos

<i>Recursos disponibles</i>	<i>2012-2013</i>		<i>2014-2015</i>
	<i>Estimaciones presupuestarias</i>	<i>2012 (valores reales) y 2013 (estimaciones)⁵</i>	<i>Estimaciones presupuestarias</i>
Reserva operacional al comienzo del período	57,0	33,4	62,9
Ingresos por servicios de ejecución	118,5	112,7	111,2
Ingresos por servicios de asesoramiento y servicios transaccionales	20,2	23,1	20,0
Ingresos varios	10,0	11,0	8,0
Total de ingresos	148,7	146,8	139,2
Total disponible	205,7	180,2	202,1
Utilización de recursos			
Recursos de gestión	139,7	132,1	131,2
Créditos	8,0	6,5	8,0
Efectos de las IPSAS	1,0		
Utilización total de recursos	148,7	138,6	139,2
Saldo de recursos			
Ingresos netos	0,0	8,2	0,0
Reserva operacional al final del período	57,0	62,9	62,9

⁵ La reserva operacional de la UNOPS al 31 de diciembre de 2011 era de 63,3 millones de dólares. Con la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, después de la consignación hecha para todos los pasivos conocidos, de 29,9 millones de dólares, la reserva operacional revisada al 1 de enero de 2012 alcanzó un total de 33,4 millones de dólares. La UNOPS obtuvo un superávit neto en 2012, que ascendió a 8,2 millones de dólares, lo que aumentó su superávit acumulado a 15,8 millones de dólares. Un crédito de 21,4 millones de dólares resultante de una valuación actuarial de prestaciones de los empleados a finales de año se reconoció y se añadió al superávit acumulado, de lo que resultó un saldo de la reserva operacional de 62,9 millones de dólares al 31 de diciembre de 2012. Los detalles figuran en el estado financiero auditado de la UNOPS para 2012. La UNOPS asume ingresos netos nulos en sus estimaciones actualizadas para 2013, de lo que resulta un saldo estimado de la reserva operacional de 62,9 millones de dólares al 31 de diciembre de 2013.

Cuadro 4
Puestos superiores financiados por la administración, por ubicación

	<i>SGA/SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
Puestos en 2012-2013	2	8	22	32
A. Aumentos y reducciones				
Sede	0	+1	0	+1
Sobre el terreno	0	-1	-3	-4
Total de aumentos y reducciones	0	0	-3	-3
B. Reclasificaciones				
Cambios totales (netos)	0	0	0	0
Puestos en 2014-2015	2	8	19	29

Cuadro 5
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto

(En millones de dólares)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>2012 (valores reales) 2013 (estimaciones)</i>	<i>Aumento del volumen</i>		<i>Monto del aumento de los gastos en dólares</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2014-2015</i>
		<i>Monto en dólares</i>	<i>Porcentaje</i>		
Puestos ^a	43,1	-9,3	-21,5	2,2	36,1
Gastos comunes de personal	29,2	-6,3	-21,5	1,5	24,4
Viajes	7,1	0,3	4,5	0,4	7,8
Consultores ^b	34,2	5,9	17,4	1,7	41,9
Gastos de funcionamiento ^c	15,0	0,0	0,2	0,8	15,8
Suministros	1,5	-0,0	-0,2	0,1	1,5
Mobiliario y equipo	1,2	-0,1	-8,8	0,1	1,2
Reembolsos	0,8	1,7	210,6	0,0	2,6
Total de gastos	132,1	-7,6	-5,8	6,7	131,2

^a Comprende los gastos de los puestos (de contratación local y de contratación internacional) y los gastos de aprendizaje.

^b Comprende los "acuerdos de contratistas individuales", consultores locales e internacionales, servicios por contrata y contratos con empresas.

^c Comprende gastos generales de funcionamiento, materiales y bienes, equipo audiovisual y comunicaciones, gastos en atenciones sociales, equipo de tecnologías de la información, alquiler y mantenimiento, y gastos varios.