



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
22 de junio de 2015
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2015

Nueva York, 31 de agosto a 4 de septiembre de 2015

Tema 12 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 2016-2017

Resumen

Con 20 años de trayectoria, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) está establecida como una organización madura con un mandato claro y una competencia técnica reconocida en los ámbitos de la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones. Las estimaciones presupuestarias para el bienio 2016-2017 se basan en el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017 (DP/OPS/2013/3). Los recursos de gestión de la UNOPS tienen como objetivo fortalecer su capacidad para prestar a sus asociados servicios de asesoramiento, ejecución y apoyo transaccional en los ámbitos incluidos en su mandato.

La UNOPS está dispuesta a apoyar los esfuerzos por hacer realidad la nueva agenda para el desarrollo después de 2015, recogida en los objetivos de desarrollo sostenible previstos y otros objetivos convenidos internacionalmente. Como parte de un sistema de las Naciones Unidas “adecuado a los fines”, la UNOPS ofrece productos y servicios de la mayor calidad en apoyo de las iniciativas nacionales y multilaterales con el fin de que los países puedan consolidar unas sociedades sostenibles, justas y equitativas. La UNOPS se propone, asimismo, ayudar a los países a establecer nuevos tipos de asociaciones y a acceder a fuentes de financiación innovadoras.

El presupuesto respalda los objetivos estratégicos de la UNOPS mediante la asignación de recursos a los resultados de gestión. Para cada resultado, se articulan los objetivos para el período bienal, junto con los indicadores de progresos de los que la UNOPS será responsable.



Para informar sobre sus contribuciones a los resultados sostenibles, la UNOPS seguirá aplicando las directrices de la Global Reporting Initiative. Con el fin de apoyar mejor a sus asociados, la UNOPS destinará recursos a modernizar los sistemas de tecnología de la información en toda la organización, lo cual hará que sus procesos institucionales sean más acertados y ágiles y estén mejor integrados. Esta actualización contribuirá a seguir mejorando e integrando la capacidad de la UNOPS de gestionar riesgos estratégicos y operacionales y de ampliar la colaboración interna y externa.

Tras 9 años consecutivos de sólidos resultados financieros, incluido 2014, se prevé que la reserva operacional de la UNOPS se mantendrá por encima del requisito mínimo al final del actual bienio, lo cual representa el 7% del desempeño de la UNOPS. Por consiguiente, la UNOPS tiene un objetivo de ingresos netos nulos para el próximo bienio. Si bien la UNOPS planea incrementar sus prestaciones y contribuciones a los resultados de sus asociados, una distribución más precisa de los costos directos permitirá reducir los recursos de gestión necesarios para mantener la viabilidad financiera de la UNOPS.

Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS ha procurado proteger su estabilidad financiera como proveedor de servicios totalmente autofinanciado en las Naciones Unidas. Las estimaciones presupuestarias de 125,6 millones de dólares para 2016-2017 corresponden a una reducción real del 9% 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>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Contexto estratégico	5
A. La UNOPS apoya el sistema de las Naciones Unidas “adecuado a los fines”	7
B. Aprovechamiento de los conocimientos técnicos de la UNOPS para una aplicación eficiente y eficaz	8
C. Búsqueda de la excelencia institucional	9
II. Contexto financiero	10
A. Financiación para el desarrollo	10
B. Viabilidad del modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS	11
C. Las previsiones reflejan el logro de las metas para el bienio 2014-2015	12
D. Las estimaciones para 2016-2017 indican una recuperación total de gastos	13
III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto	14
A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para la búsqueda de excelencia	14
Meta A. Valor reconocido: coordinación del valor añadido para los asociados	15
Meta B. Excelencia de los procesos: procesos y sistemas institucionales eficientes y eficaces	16
Meta C. Excelencia de las personas: personal capacitado y de alto rendimiento	17
Meta D. Administración financiera: gestión de las finanzas para mejorar la eficacia en el desarrollo	19
B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados	20
IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2016-2017	26
A. Reducción de los recursos de gestión al tiempo que aumentan la eficiencia y la eficacia	26
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. Inversiones en apoyo de la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible previstos	28
Cuadros	
Cuadro 1. Metas y recursos para resultados de gestión, por grupo funcional	21
Cuadro 2. Puestos de categoría superior financiados con cargo al presupuesto de gestión	27
Cuadro 3. Plan de recursos	29
Cuadro 4. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto	30
Cuadro 5. Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación	31

Gráficos

Gráfico 1. Estructura global de la UNOPS	6
Gráfico 2. Evolución de los ingresos	14
Gráfico 3. Marco de resultados de gestión	15

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

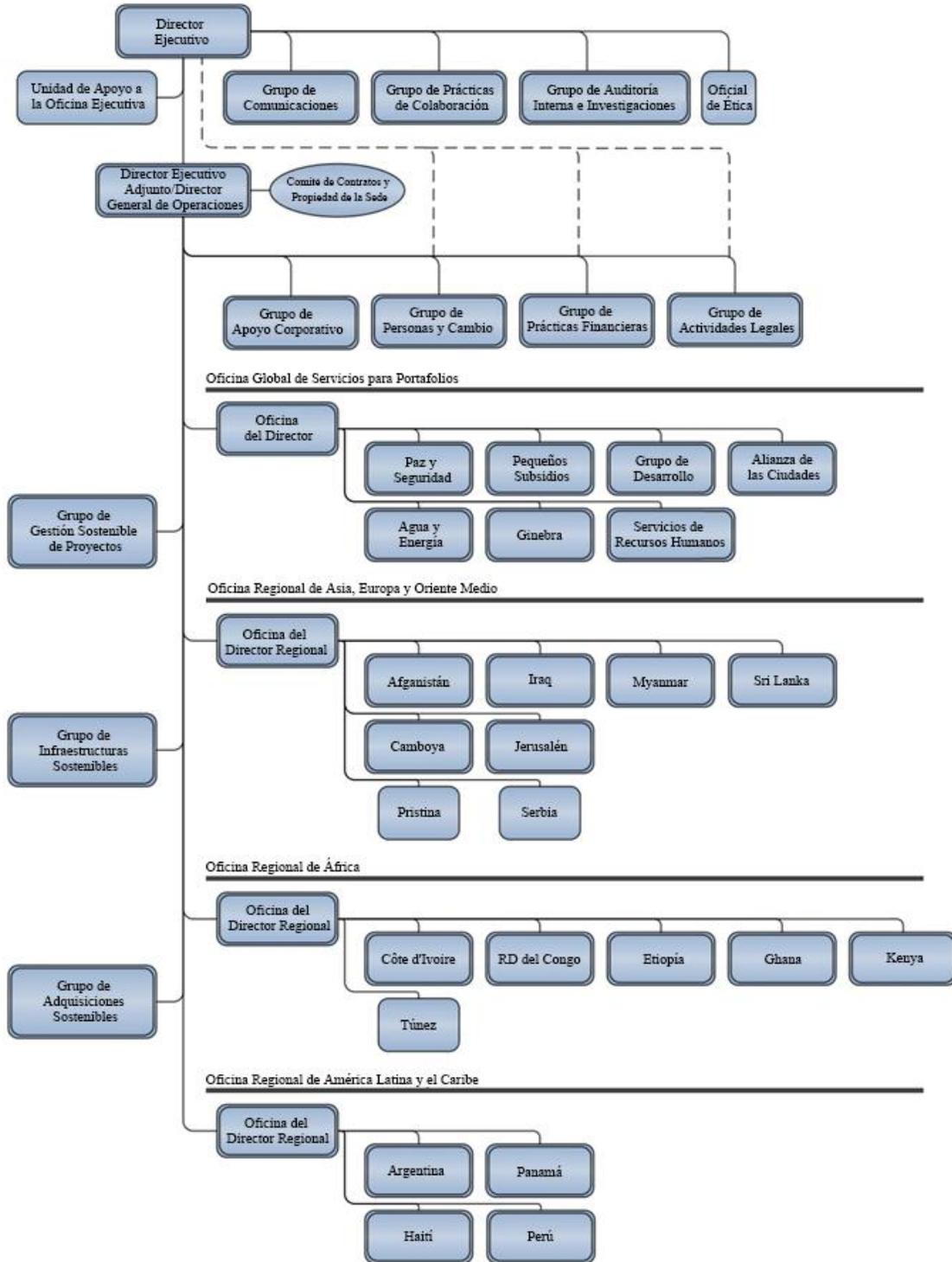
Annex I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
Annex II. Terminology	

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 necesitadas. Se guía por los objetivos acordados a nivel internacional, así como por el marco normativo de las Naciones Unidas, incluida la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política.

2. En el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017 (DP/OPS/2013/3) se precisan 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, la infraestructura y las adquisiciones. En el plan se articula el contenido de la contribución que puede realizar la UNOPS desde el punto de vista operacional a los 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. La UNOPS apoya el sistema de las Naciones Unidas “adecuado a los fines”

3. El sistema de las Naciones Unidas en su conjunto está en proceso de pasar a ser “adecuado a los fines” en apoyo de la nueva agenda para el desarrollo después de 2015, que figura recogida en los objetivos previstos en materia de desarrollo sostenible¹ y cambio climático². Los Estados Miembros esperan que el sistema de las Naciones Unidas desempeñe un papel fundamental en este sentido, y la UNOPS está dispuesta a apoyar al sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos y demás asociados, y a prestar servicios de un modo eficiente y sostenible a las personas necesitadas.

4. La UNOPS seguirá complementando los mandatos normativos de las organizaciones asociadas de las Naciones Unidas mediante prácticas institucionales sostenibles y conocimientos técnicos sobre servicios de asesoramiento, ejecución y apoyo transaccional, de conformidad con su competencia técnica reconocida y los ámbitos de su mandato en:

- a) gestión de proyectos;
- b) infraestructura; y
- c) adquisiciones.

5. Dado que esos tres pilares se miden y mejoran constantemente conforme a las normas externas independientes³, la UNOPS está en buenas condiciones para apoyar a sus asociados en iniciativas humanitarias, de desarrollo y de mantenimiento de la paz.

6. La UNOPS, de conformidad con su mandato y su plan estratégico, está aprovechando sus capacidades acreditadas en materia de gestión de proyectos en beneficio de sus asociados. Sus conocimientos técnicos están a disposición de sus asociados en forma de capacitación y certificación. La UNOPS está dispuesta a apoyar al Comité de Alto Nivel sobre Gestión en el intercambio de las mejores prácticas en gestión de proyectos mediante el establecimiento de redes más estrechas dentro del sistema de las Naciones Unidas.

¹ Pendientes de definición hasta la Cumbre de las Naciones Unidas para la Aprobación de la Agenda para el Desarrollo Después de 2015, septiembre de 2015

² Pendientes de definición hasta la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, diciembre de 2015

³ Certificaciones en la gestión de proyectos: Prince2, Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute), Asociación de Gestión de Proyectos (Association for Project Management); Adquisiciones: Instituto Colegiado de Compras y Suministros (Chartered Institute of Procurement and Supply); Infraestructura: Federación Internacional de Ingenieros Consultores

7. La sostenibilidad y la resiliencia están conectadas. La sostenibilidad incorpora evaluaciones del impacto de un determinado proyecto en el medio ambiente; la resiliencia exige un análisis del contexto del proyecto para determinar el impacto del medio ambiente en los resultados del proyecto. La UNOPS concibe la reducción de los riesgos como una piedra angular de su mandato, pues una infraestructura sólida (así como unas adquisiciones y gestión de proyectos sólidas) desempeña un papel crucial a la hora de mitigar el impacto de los riesgos naturales. Con motivo de la Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres de Sendai se anunció que la UNOPS copresidiría la Plataforma Internacional de Recuperación. La UNOPS pone al servicio de este propósito los beneficios adquiridos a lo largo de sus 20 años de experiencia en el desarrollo de sistemas de infraestructura resilientes.

8. La UNOPS, haciendo gala de su constante afán de mejora, pasó a ser la cuarta organización del mundo en recibir el galardón de oro por sus prácticas de adquisición, de conformidad con las normas de certificación del Instituto Colegiado de Compras y Suministros. Esto confirma la capacidad de la UNOPS de añadir valor estratégico a sus asociados en el ámbito de las adquisiciones sostenibles. Con la firma de un memorando de entendimiento con la Secretaría de las Naciones Unidas se alcanzó un nuevo hito, al documentarse los ámbitos de cooperación, entre los que figuraba la prerrogativa de las prácticas clave en materia de adquisición de la Secretaría de las Naciones Unidas al trabajar en colaboración.

9. Cada vez es mayor el número de personas necesitadas que viven en Estados frágiles⁴ y los asociados consideran que la UNOPS es una organización con amplia experiencia en esos contextos. En virtud del acuerdo del Foro de Alto Nivel sobre un cambio de rumbo mundial en la colaboración con los Estados frágiles, la UNOPS ha sido capaz de prestar sus servicios en condiciones difíciles. Al mismo tiempo, dada la creciente superposición entre pobreza y fragilidad⁵, la distinción entre necesidades humanitarias y en materia de desarrollo podría difuminarse. Este contexto presentará nuevos desafíos para el sistema de las Naciones Unidas en la ejecución de proyectos en beneficio de los asociados y las personas necesitadas.

B. Aprovechamiento de los conocimientos técnicos de la UNOPS para una aplicación eficiente y eficaz

10. La UNOPS ha madurado en los últimos 20 años. En todos sus proyectos, contribuye a la sostenibilidad económica, social y ambiental, en lo que respecta tanto a su enfoque como a los logros. La UNOPS cuenta con asociaciones de larga data y muy valoradas con el sistema de las Naciones Unidas. Prueba de ello son los memorandos de entendimiento firmados con la Secretaría de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otros asociados. La UNOPS se encuentra igualmente en buenas condiciones en relación con los Estados Miembros.

⁴ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD): Ensuring Fragile States Are Not Left Behind – 2013 Factsheet on resource flows and trends, página 1

⁵ OCDE, CAD: Fragile States 2014: Domestic Revenue Mobilisation in Fragile States – OCDE 2014, página 19

11. Los países de bajos ingresos que pasan a adquirir la condición de países de ingresos medianos a menudo se enfrentan a nuevos retos en lo que respecta a cómo lograr el desarrollo sostenible. En el último bienio, la UNOPS ha comprendido mejor cómo satisfacer esas necesidades y ha fortalecido su capacidad a tal fin. Actualmente se encuentra en mejores condiciones para prestar servicios a sus asociados mediante el apoyo del desarrollo de la capacidad y de una toma de decisiones sostenible.

12. La necesidad de adoptar nuevos modelos de cooperación, para trabajar conjuntamente con las Naciones Unidas al completo y con el sector público y privado, nunca ha sido tan apremiante. Dirigida por las decisiones de la Asamblea General y las directrices conexas de las Naciones Unidas⁶, la UNOPS está procurando establecer nuevas asociaciones con el sector privado para apoyar el logro de los objetivos convenidos internacionalmente.

13. Los Estados frágiles son aquellos que están más lejos de alcanzar los objetivos de desarrollo. La UNOPS está reconocida como un asociado de confianza, que apoya la eficiencia y la rendición de cuentas con una presencia y experiencia sólidas en los entornos más complicados. Apoya el desarrollo de la capacidad más allá de las intervenciones a corto plazo, centrándose en un enfoque integral y sostenible. La UNOPS utilizará sus aptitudes en gestión de proyectos para mejorar la gobernanza y ofrecer conocimientos técnicos en materia de adquisiciones e infraestructura.

C. Búsqueda de la excelencia institucional

14. La continua labor realizada para fortalecer el “modelo de excelencia de la UNOPS” atestigua su compromiso con la excelencia. Al ejecutar su plan estratégico, la UNOPS está madurando en el uso de su modelo de excelencia y está ampliando la integración de este enfoque en los procesos institucionales clave⁷.

15. La UNOPS está comprometida con la calidad y con el avance de prácticas de ejecución progresiva en beneficio de sus asociados. La aplicación y la integración de las normas internacionales y las mejores prácticas, tanto en materia de operaciones como de gestión, resultan fundamentales en este proceso. La calidad de los servicios prestados por la UNOPS se verifica mediante las certificaciones que la UNOPS continúa teniendo⁸, así como las certificaciones asociadas con los ámbitos de su mandato: adquisiciones, infraestructura y gestión de proyectos. La UNOPS es la primera organización de las Naciones Unidas cuyas operaciones de infraestructura cuentan con el certificado⁹ de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional para garantizar la salud y la seguridad.

⁶ En relación con las resoluciones de la Asamblea General 56/76, 58/129, 60/215 y 62/211 y las Directrices de Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial

⁷ La aplicación de los conceptos de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en la UNOPS constituye una piedra angular para su modelo de excelencia de conformidad con el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017 (DP/OPS/2013/3), párr. 63.

⁸ Organización Internacional de Normalización; ISO 9001 e ISO 14001

⁹ Norma británica de aplicación internacional en materia de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001)

16. La transparencia y la rendición de cuentas son las piedras angulares del modelo de excelencia de la UNOPS. La UNOPS coorganiza la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (en la cual también participa), que utiliza las categorías del sector del desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para presentar información detallada de más de mil actividades en todo el mundo. La UNOPS seguirá aprovechando las mejores prácticas y las normas internacionales para mejorar la información sobre sus resultados, en particular los relacionados con la sostenibilidad en sus actividades de prestación de servicios.

17. La UNOPS apoya el cambio y fomenta la innovación. En el transcurso del próximo bienio, sus asociados se beneficiarán de la ejecución de su programa de innovación y mejora institucional. Conforme a lo expuesto en su plan estratégico para 2014-2017, la UNOPS mejorará su infraestructura de tecnología de la información en todo el sistema. Este proyecto, una iniciativa de gestión del cambio que depende de la Oficina Ejecutiva y está supervisada por una junta de proyecto, transformará la tecnología en apoyo de la plataforma mundial de prestación de servicios de la UNOPS.

18. La UNOPS aprovechará los instrumentos de tecnología de la información para mejorar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre las personas y las entidades orgánicas. Unos instrumentos mejores de prestación integral de servicios y de gestión de riesgos impulsarán la transparencia y la rendición de cuentas. Para mantenerse a la cabeza en un entorno de desarrollo cambiante, la UNOPS seguirá adaptando continuamente la prestación de servicios pertinentes a sus asociados. Esto se logrará otorgando a la gestión del cambio la categoría de eje central de la filosofía de gestión de la UNOPS.

II. Contexto financiero

A. Financiación para el desarrollo

19. El entorno financiero y económico mundial está cambiando, un hecho que repercute en la financiación de la asistencia mundial para el desarrollo¹⁰. Según el seguimiento realizado por la OCDE y el CAD, será cada vez más importante aprovechar los recursos públicos y privados disponibles para el desarrollo, tanto a nivel internacional como nacional. La Tercera Conferencia sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en julio de 2015, y las consideraciones del CAD sobre la evaluación de la financiación para el desarrollo después de 2015 serán las fuerzas impulsoras de este sector.

20. En este contexto, los gobiernos y las entidades públicas de los países en desarrollo y los países de ingresos medianos irán cobrando más importancia a medida que aumenten los recursos nacionales. La UNOPS está en buenas condiciones de apoyar a esos asociados en varios sectores del desarrollo, con el fin de trabajar para que se logren sus objetivos de desarrollo.

¹⁰ Reunión de Alto Nivel del Comité de Asistencia para el Desarrollo, París, 7 y 8 de octubre de 2014

21. El Secretario General ha exhortado a que se incluya el sector privado en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible previstos¹¹. Harán falta corrientes de inversión importantes para impulsar gran parte de la infraestructura y de las demás necesidades en materia de desarrollo que subyacen a los objetivos. Esto exigirá un esfuerzo concertado para aumentar la financiación disponible, aparte de la asistencia oficial para el desarrollo tradicional. Así, el llamamiento a ser “adecuado a los fines” trata también de canalizar eficazmente las corrientes privadas de financiación. La UNOPS está trabajando con los inversores privados en la exploración de oportunidades innovadoras con las que hacer avanzar conjuntamente la agenda de desarrollo sostenible, ayudando a que los países en desarrollo ganen acceso a fuentes de financiación innovadoras.

22. Mientras que esta labor incluirá a los donantes institucionales y filántropos, la UNOPS tiene como objetivo colaborar más estrechamente con los asociados del sector empresarial. Con el fin de apoyar la agenda de desarrollo sostenible, la UNOPS está valorando maneras de aprovechar los recursos financieros, aparte de para la asistencia oficial para el desarrollo. Se evalúan las alianzas público-privadas, y también de qué maneras podría contribuir la UNOPS como intermediario imparcial entre los gobiernos, ayudando tanto a los inversores como a los beneficiarios. La UNOPS valorará cómo puede ayudar a los asociados a velar por que se tengan en cuenta los valores de las Naciones Unidas cuando el sector empresarial invierta en los países en desarrollo y los países de ingresos medianos.

B. Viabilidad del modelo institucional de financiación autónoma de la UNOPS

23. La viabilidad de la UNOPS como organización de financiación autónoma exige que sus ingresos cubran sus gastos de gestión y sus riesgos operacionales¹². Con el fin de garantizarlo, la UNOPS ha aplicado una política revisada de fijación de precios al cliente, adhiriéndose a los principios de asignación justa y recuperación total de gastos. La UNOPS aplica los principios de contabilización en función de la actividad para determinar e imputar los costos directos de forma más precisa a procesos institucionales de distinta índole. Este hecho, al tiempo que ha motivado el aumento de la transparencia en el gasto directo, también ha permitido una considerable reducción real de los gastos de gestión¹³. La UNOPS sigue examinando y revisando su enfoque de recuperación de gastos de conformidad con estos principios.

¹¹ El Secretario General afirmó que, en vista de las amplias necesidades de financiación para el desarrollo sostenible, habría que movilizar la financiación de todas las fuentes: nacionales, internacionales, públicas y privadas. SG/SM/16264-DEV/3137

¹² La UNOPS funciona sobre la base de la recuperación total de los costos directos mediante la imputación de los gastos, y de la recuperación total de los gastos indirectos mediante su modelo de fijación de precios. Los riesgos operacionales se mitigan mediante la creación de créditos (para riesgos concretos) y una reserva operacional (para posibles riesgos futuros).

¹³ Véase el cuadro 3. Plan de recursos

24. Entretanto, gracias a una determinación más precisa de los costos de diversos procesos y servicios, la UNOPS fue capaz de aumentar la eficacia y la eficiencia de sus operaciones. Esto, unido a su esfuerzo por armonizar las mejores prácticas y procesos, permitió que la UNOPS ofreciera sus propios procesos institucionales como productos de los servicios transaccionales. De conformidad con el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017, la UNOPS empezó a prestar servicios en materia de recursos humanos desde su centro de servicios compartidos en Bangkok. Se tendrá como objetivo establecer nuevas modalidades de servicios compartidos para mejorar los servicios y lograr que se reduzcan los costos en beneficio de sus asociados. Esto apoyará la armonización en todo el sistema de las Naciones Unidas y la iniciativa “Unidos en la acción”.

25. En el próximo bienio, la UNOPS se embarcará en un programa para mejorar e integrar la gestión de los riesgos estratégicos y operacionales y el cumplimiento de forma más coordinada. Como parte integral del marco de control interno, la gestión de riesgos operacionales de la UNOPS se sustentará en la gestión de la actuación del personal y en la mejora del sistema y de las capacidades de procesamiento y los controles de procesos. Las certificaciones, las mejores prácticas, el modelo de excelencia y la labor de la UNOPS por aumentar la transparencia y la rendición de cuentas son pilares adicionales de ese esfuerzo. La gestión de riesgos estratégicos permite que una organización priorice las alternativas estratégicas y las medidas de mitigación. Se basa en el marco de gestión del desempeño institucional, tanto en el ámbito financiero como no financiero, que se ha generado en torno al “cuadro de mando integral” de la UNOPS y su proceso de examen trimestral.

26. Con el fin de garantizar que la UNOPS pueda adaptarse a los cambios en la demanda de sus servicios, está reforzando sus instrumentos de previsión. Esto, unido a la utilización de acuerdos de mano de obra flexibles, permitirá que la organización desvíe recursos cuando y donde sea necesario en apoyo de sus asociados.

C. Las previsiones reflejan el logro de las metas para el bienio 2014-2015

27. Las previsiones para el bienio 2014-2015, basadas en el estado financiero auditado correspondiente a 2014 y en el presupuesto aprobado para 2015, muestran que es probable que la UNOPS cumpla sus metas, establecidas en las anteriores estimaciones presupuestarias. Se prevé que, al finalizar, los ingresos sean de 145 millones de dólares, lo cual superaría la meta de 139,2 millones de dólares.

28. Como queda reflejado en el estado financiero de la UNOPS para 2014, a mitad del bienio la UNOPS estaba en buenas condiciones de lograr su meta relacionada con una considerable disminución real de los gastos de gestión, tanto en términos reales como relativos respecto de la prestación total de servicios. Además, la previsión de gastos de gestión (116,4 millones de dólares) es notablemente inferior a la meta para el bienio (de 131,2 millones de dólares).

29. La reducción de los gastos de gestión surge como resultado de la imputación satisfactoria de los costos directos a procesos institucionales de distinta índole. Esto ha permitido que la UNOPS asigne los gastos directos a los proyectos de forma más exacta, con la consiguiente reducción de los gastos indirectos que deben recuperarse.

30. Durante el bienio 2014-2015 se prevé que los créditos alcancen los 13,1 millones de dólares, lo cual superaría la meta de 8 millones de dólares. El aumento en el nivel de los créditos puede atribuirse a la presencia de la UNOPS en Estados frágiles y a los desafíos a los que se enfrenta en ellos. Desde una perspectiva de gestión de los riesgos, la UNOPS está siguiendo buenas prácticas a la hora de asignar fondos a las implicaciones financieras que probablemente resulten de esas operaciones.

31. Como consecuencia del aumento de los ingresos y la disminución de los gastos de gestión, la UNOPS prevé concluir el bienio 2014-2015 con un superávit de 14,2 millones de dólares. Por otra parte, las obligaciones relacionadas con el seguro médico después de la separación del servicio probablemente se traducirán en pérdidas actuariales, con las cuales se prevé equilibrar los ingresos netos positivos. Por lo tanto, la UNOPS anticipa que el nivel de la reserva operacional no sufrirá cambios durante el bienio 2014-2015, y que este concluirá con el nivel de saldo inicial (82,8 millones de dólares).

D. Las estimaciones para 2016-2017 indican una recuperación total de gastos

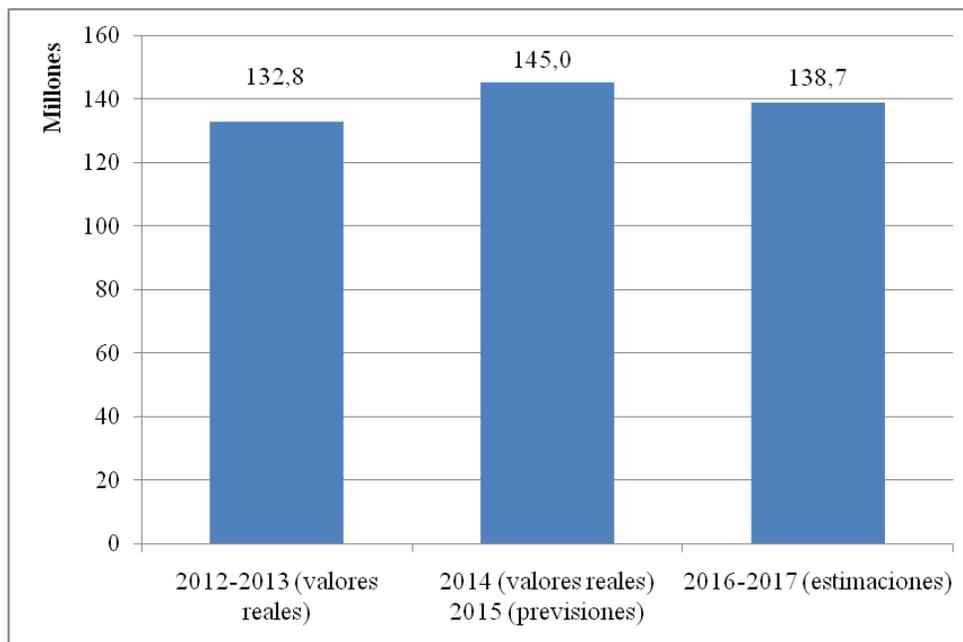
32. La meta de ingresos para el bienio 2016-2017 se establece en 138,7 millones de dólares, que representan una ligera disminución respecto de los 139,2 millones de dólares de las estimaciones presupuestarias anteriores. El gráfico 2 permite comparar esas previsiones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. El gráfico muestra que los ingresos para 2014-2015 proceden de una combinación de los valores reales de 2014 y de las estimaciones para 2015; los datos para 2016-2017 son estimaciones, mientras que los datos de 2012-2013 son resultados financieros reales.

33. En 2014 la UNOPS firmó un memorando de entendimiento con la Secretaría de las Naciones Unidas. Conforme a este, la UNOPS tiene como objetivo aumentar su colaboración con todas las partes de la Secretaría de las Naciones Unidas durante el próximo bienio. Dadas las economías de escala y la eficiencia del trabajo en estrecha colaboración, el memorando incluye un programa de reembolso, lo cual reduce el precio de los servicios prestados por la UNOPS, siempre y cuando se cumplan los umbrales de volumen predefinidos. Esto, unido a la reducción en las previsiones de gastos indirectos, explica que la meta de ingresos de la UNOPS para el próximo bienio sea inferior.

34. En estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS tiene una meta de ingresos netos cero, lo cual significa que la reserva operacional se mantendrá por encima del mínimo exigido al final del bienio.

35. Durante el ejercicio presupuestario, la UNOPS supervisará las tendencias de los ingresos y los gastos y, de conformidad con el párrafo 14.02 del reglamento financiero, hará los ajustes necesarios en el presupuesto para adaptar los gastos de gestión a la realidad cambiante. Si la meta de ingresos netos no se alcanza, 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
(en millones de dólares)



III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto

36. Para impulsar la excelencia institucional, en el plan estratégico de la UNOPS para 2014-2017 se articulan cuatro metas de gestión (DP/OPS/2013/3). Las metas ofrecen orientación a la UNOPS para asegurar la viabilidad de su modelo institucional de financiación autónoma y construir una organización capaz de realizar su visión. Son:

- a) valor reconocido;
- b) excelencia de los procesos;
- c) excelencia de las personas; y
- d) administración financiera.

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

37. Como se muestra en el gráfico 3, los tres factores asociados con cada meta de gestión hacen posible la búsqueda y la comunicación eficaces del programa de excelencia de la UNOPS.

Gráfico 3.
Marco de resultados de gestión

Cuadro de mando integral	Objetivos de gestión	Factores respectivos
Asociados	A. Valor reconocido	<ul style="list-style-type: none"> A1. Provisión de productos y servicios que cumplan las normas mundiales de calidad y añadan valor sostenible A2. Establecimiento de asociaciones sostenibles A3. Comunicación eficaz y transparente
Proceso institucional	B. Excelencia de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> B1. Procesos de gestión y referencia B2. Mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos B3. Innovación
Personas	C. Excelencia de las personas	<ul style="list-style-type: none"> C1. Asociaciones institucionales C2. Contratación, desarrollo y reconocimiento del talento C3. Adhesión a los valores de las Naciones Unidas
Finanzas	D. Administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> D1. Asegurar el control y la eficiencia financieros D2. Recuperación de gastos y distribución equitativa D3. Inversión en innovación

38. 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.

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

39. Dada la revisión de la agenda internacional para el desarrollo en 2015, la UNOPS reorientará sus actividades según los objetivos de desarrollo sostenible previstos. En ese contexto, la UNOPS prestará servicios que sean reconocidos, validados y apreciados por los interesados; que sean sostenibles; y que cumplan las normas internacionales y las mejores prácticas reconocidas, que deberían satisfacer o superar siempre las expectativas de los asociados.

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

41. Se prevé que siga existiendo demanda de servicios de alta calidad en la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones. En la entrega de proyectos, se mantiene como prioridad aumentar las contribuciones al desarrollo de la capacidad, por ejemplo mediante la aplicación de un marco en apoyo de los proveedores locales y regionales. Además, la UNOPS está demostrando su liderazgo mundial en el diseño de proyectos que incorporan resultados de desarrollo resilientes, la mejora de las capacidades de gestión del riesgo residual y la creación de instrumentos y metodologías asociados con el análisis de los fallos para garantizar la recuperación y “reconstruir mejor”.

Factor A2. Establecimiento de asociaciones sostenibles

42. 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 seguirá participando en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La UNOPS continuará estableciendo asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas, comenzando por iniciativas para hacer avanzar la colaboración en las actividades en materia de adquisiciones.

43. La UNOPS aprovechará su experiencia con las operaciones en los Estados frágiles y sus asociaciones con el sector privado, y se centrará en mejorar los enfoques de transferencia de conocimientos y capacidad, también mediante alianzas público-privadas.

44. La UNOPS prevé crear nuevas relaciones con gobiernos donantes de ayuda bilateral, organizaciones regionales, instituciones financieras internacionales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales. Los principales impulsores de ello serán su enfoque de gestión por sus principales asociados y su nuevo sistema de “gestión de las relaciones con los clientes”.

Factor A3. Comunicación eficaz y transparente

45. La aspiración de la UNOPS consiste en fomentar 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. Un impulsor fundamental para seguir mejorando será su nuevo sistema de planificación de recursos institucionales, que reforzará su capacidad de cumplir las normas y las prácticas de transparencia y datos abiertos, así como de informar de conformidad con la revisión cuadrienal amplia de la política.

46. La UNOPS está perfeccionando su capacidad de aplicar la sostenibilidad y dar información al respecto, aprovechando para ello las normas de la Global Reporting Initiative, que se formularon con el apoyo del Banco Mundial y fueron aprobadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Meta B. Excelencia de los procesos: procesos y sistemas institucionales eficientes y eficaces*Factor B1. Procesos de gestión y referencia*

47. Para responder a las crecientes expectativas de sus asociados, la UNOPS demostrará continuos progresos en la eficiencia de los procesos. Su marco de gestión de procesos marca el punto de partida para esas mejoras. La UNOPS determinará los procesos institucionales fundamentales para el marco del American Productivity and Quality Centre. Utilizar este marco permitirá realizar un análisis comparado respecto de las organizaciones públicas y privadas que cumplan las normas mundiales de calidad.

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

48. En un estudio realizado en 2012¹⁴ se constató que, en términos de agilidad y número de procesos fundamentales que recibían apoyo, las necesidades operacionales de la UNOPS no quedaban suficientemente satisfechas por el sistema de planificación de los recursos institucionales. Como resultado, la UNOPS decidió poner en práctica un nuevo sistema. A partir de 2016, el nuevo sistema se irá ampliando gradualmente hasta abarcar todos los procesos institucionales clave de la UNOPS que se hayan determinado.

49. La mejora del apoyo brindado a los procesos institucionales fundamentales resulta clave para la plataforma de prestación de servicios de la UNOPS, y se traduce en una prestación oportuna y coherente de servicios de gran calidad en todo lugar. La UNOPS ha creado centros mundiales de servicios compartidos, a saber: el Centro Mundial de Servicios Compartidos en Bangkok y la dependencia de Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas en Copenhague. Estos centros han aumentado la eficiencia de los procesos en un amplio abanico de labores de transacción. La UNOPS sigue explorando oportunidades para aprovechar las economías de escala mediante servicios compartidos a nivel mundial y regional.

Factor B3. Innovación

50. Durante su mandato, la UNOPS tratará de contribuir a la innovación y a la adaptación de las normas de mejores prácticas en materia de sostenibilidad. Esto incluye la certificación continuada en los ámbitos de gestión del medio ambiente y normas de salud y seguridad¹⁵. La UNOPS también seguirá velando por que sus operaciones sean neutras en carbono.

51. Se dispone de una reserva sustancial de fondos destinados a inversiones para garantizar que la plataforma de prestación de servicios de la UNOPS esté al tanto del aumento de las expectativas de los asociados. Un ejemplo de ello es la creación de una plataforma de comercio electrónico en que se establecerán acuerdos a largo plazo con los proveedores disponibles internamente, así como con los asociados del sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos locales, las organizaciones no gubernamentales internacionales y las instituciones financieras internacionales.

Meta C. Excelencia de las personas: personal capacitado y de alto rendimiento*Factor C1. Asociación institucional*

52. La UNOPS promoverá una mano de obra cualificada dispuesta a cumplir su mandato en materia de gestión de proyectos, infraestructura y adquisiciones. Seguirá centrándose en obtener y mantener un personal con certificaciones internas y externas que aumente la capacidad de la UNOPS de responder a las necesidades de los asociados.

53. Con objeto de impulsar el nivel necesario de capacidad interna para ejecutar eficazmente sus procesos institucionales fundamentales en todos los niveles de la organización, la UNOPS creará, dentro de su personal actual, una red de asesores certificados, cualificados y de despliegue en materia de gestión del cambio.

¹⁴ Realizado por el Grupo Gartner en nombre de la UNOPS

¹⁵ ISO-14001 y OHSAS-18001

54. Mediante la dotación de nuevas funciones al centro de servicios compartidos creado recientemente en Bangkok, la UNOPS seguirá fortaleciendo su capacidad de administración del personal interno. La UNOPS diseñará y llevará a cabo actividades para determinar aptitudes, identificar las capacidades actuales y necesarias del personal y normalizar las estructuras, los procesos, los productos, los perfiles y las descripciones de las funciones.

55. La UNOPS se esforzará por seguir reforzando la modalidad del “acuerdo de contratista individual” para responder a las necesidades de los asociados y aumentar su competitividad, a fin de atraer al personal que tenga las aptitudes y las competencias adecuadas. La organización investigará los posibles beneficios al aplicar un enfoque de los costos normalizado para imputar los gastos de personal.

Factor C2. Contratación, desarrollo y reconocimiento del talento

56. 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. Como parte de ello, se crearán listas de candidatos para responder a los asociados internos y externos de manera oportuna. Los programas de “incorporación” impulsarán el rendimiento del personal contratado recientemente y de los directivos superiores. La UNOPS utilizará estrategias de divulgación específicas para mejorar continuamente su situación como empleador.

57. La UNOPS ofrece una serie de cursos y certificaciones externas de desarrollo profesional, basados en normas internacionales reconocidas. La organización está formulando un sistema de certificación interna que proporcionará conocimientos técnicos sobre el marco de los procesos institucionales de la UNOPS. Para asumir el liderazgo en determinados ámbitos previstos en el mandato y para ser conocida como una fuente de dirigentes dedicados y eficaces, la UNOPS seguirá identificando, haciendo crecer y desarrollando su conjunto de funcionarios directivos de categoría superior actuales y futuros.

58. El programa de premios de reconocimiento y recompensas por mérito de la UNOPS se mantendrá y desarrollará para fortalecer la motivación del personal. El compromiso del personal se evalúa en una encuesta anual, cuyos resultados se utilizan para el desarrollo de la organización.

Factor C3. Adopción de los valores de las Naciones Unidas

59. La UNOPS seguirá fomentando una cultura institucional y un comportamiento del personal en consonancia con los principios y valores básicos de las Naciones Unidas. Respalda las iniciativas de las Naciones Unidas, brindará acceso a una capacitación de todo el sistema, velará por la realización de los cursos obligatorios y apoyará el programa de coordinadores residentes.

60. La UNOPS seguirá fortaleciendo sus resultados en materia de género y continuará evaluando sus progresos en la utilización del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

Meta D. Administración financiera: gestión de las finanzas para mejorar la eficacia en el desarrollo*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, al tiempo que ayuda 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 marcos de responsabilidad y control claramente articulados. Esto permite que las entidades y los equipos regulen su desempeño sin microgestión. La UNOPS optimizará su marco de control en consonancia con su estructura global.

63. Para optimizar la planificación y la asignación de recursos, la UNOPS mejorará la pertinencia y la puntualidad de la información financiera. Un cierre financiero oportuno, realizado mensualmente, constituye un elemento clave para la eficiencia y el control financieros. Basándose en sus nuevos sistemas de tecnología de la información, las entidades serán capaces de preparar actualizaciones periódicas de las previsiones 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

64. La UNOPS adopta un planteamiento doble para asegurar la estabilidad de su modelo de financiación autónoma. En primer lugar, siempre asigna los gastos directos a sus respectivos factores, de conformidad con los principios de contabilización en función de la actividad. Esto asegura que los gastos se distribuyan de manera más precisa entre los proyectos internos y externos.

65. En segundo lugar, la UNOPS utiliza un modelo de precios para la recuperación de los gastos indirectos en que se incluyen otros costos pertinentes asociados con el valor añadido otorgado por la UNOPS. Esto distribuye los gastos de forma más justa a los proyectos y reduce 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 en los elementos que añadan más valor para los asociados, alentando al mismo tiempo el uso de sistemas nacionales.

Factor D3. Inversión en innovación

66. La UNOPS se ha comprometido a invertir parte de sus ingresos en innovación y asociaciones. Con los recursos se hará especial hincapié en los ámbitos recogidos en las metas de gestión. Un ejemplo para el próximo bienio es el reacondicionamiento de la infraestructura de tecnología de la información.

B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados

67. La UNOPS ha elaborado su presupuesto para el bienio 2016-2017 en consonancia con el enfoque armonizado adoptado por el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 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.

68. 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 y de presupuesto para el bienio 2016-2017 se corresponde directamente con la estructura global de la UNOPS revisada a comienzos de 2015 (gráfico 1).

69. 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 presentan los indicadores de desempeño clave, con las referencias y metas pertinentes, así como los recursos por grupos funcionales.

Cuadro 1.
Metas y 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 2016-2017</i>	<i>Recursos de gestión para 2016-2017</i>
Liderazgo y dirección institucional	Cumplimiento de la meta de ingresos netos aprobada por la Junta Ejecutiva	100% (2014)	100%	15,3 millones de dólares
	Porcentaje de oficinas de la UNOPS evaluadas que han mantenido satisfactoriamente las certificaciones externas	100% (2014)	100%	
Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales	Aumento en los acuerdos nuevos y prorrogados con importantes asociados identificados	724 millones de dólares (2014)	15%	24,3 millones de dólares
	Cumplimiento de las normas de la IATI* por parte de la UNOPS	100% (2014)	100%	
Supervisión de las oficinas de los países, gestión y apoyo a las operaciones	Porcentaje de proyectos evaluados periódicamente según los criterios de la UNOPS que miden el éxito de los proyectos	93% (cuarto trimestre de 2014)	100%	30,9 millones de dólares
Gestión institucional de recursos humanos	Participación general del personal	Pendiente de determinar	Pendiente de determinar	9,4 millones de dólares
	Porcentaje de mujeres en el equipo mundial de gestión de la UNOPS	31% (2014)	35%	
Seguridad del personal y las instalaciones	Oficinas evaluadas que cumplen las normas mínimas de seguridad en las operaciones	92% (2014)	90%	0,3 millones de dólares
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Porcentaje que mantiene opiniones de auditoría sin salvedades cada año del bienio	100% (2012-2013)	100%	38 millones de dólares
Supervisión y garantía institucionales	Porcentaje del personal obligado a presentar una declaración sobre su situación financiera	100% (2014)	100%	7,4 millones de dólares

* IATI = Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda

Liderazgo y dirección institucional

70. *Definición.* El grupo funcional armonizado “liderazgo y dirección institucional” corresponde a la función global de la UNOPS “liderazgo y gestión estratégica”, que realiza el equipo mundial de gestión de la UNOPS.

71. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional 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.

72. 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.

73. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo deben financiarse en todas las entidades de la estructura global. La rendición de cuentas corresponde a la Oficina Ejecutiva y a los directivos superiores de toda la organización. El nivel de financiación se estima en 15,3 millones de dólares.

Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales

74. *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”.

75. *Cuestiones y observaciones.* Dado el proceso de maduración de la UNOPS en la gestión de sus relaciones externas, en 2014 se creó el Grupo de Prácticas de Colaboración con objeto de impulsar el desarrollo y la ampliación de las asociaciones nuevas y las ya existentes en cooperación con todos los grupos y entidades regionales de la UNOPS. Tanto el Grupo de Prácticas de Colaboración como el Grupo de Comunicaciones informan directamente al Director Ejecutivo, lo que resalta la importancia de estar en contacto con los Estados Miembros, con los donantes y con los gobiernos beneficiarios.

76. El Grupo de Prácticas de Colaboración trabaja con la administración de las oficinas en el país y de las oficinas regionales en las actividades de desarrollo institucional, al tiempo que establece un marco de gestión de asociados clave que permite que la UNOPS satisfaga las necesidades de sus asociados a escala mundial.

77. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* Esta responsabilidad es compartida por el Grupo de Prácticas de Colaboración, el Grupo de Comunicaciones y la administración de todas las entidades regionales de la UNOPS. El nivel de financiación se estima en 24,3 millones de dólares.

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

78. *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, infraestructura, adquisiciones y cuestiones jurídicas.

79. *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.

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

81. La UNOPS tiene un papel reconocido en materia de diseño y entrega de sistemas de infraestructura física, y fortalecerá su capacidad de ejecución y su posición en este ámbito. La UNOPS sitúa 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 el conocimiento de los riesgos.

82. La mayor atención prestada a la eficacia de las actividades de desarrollo hace más hincapié en la contratación pública eficaz y sostenible. La UNOPS establecerá un marco que apoye el desarrollo de la capacidad para los proveedores locales y regionales.

83. La UNOPS destina recursos para la prestación de asesoramiento, capacitación 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. El apoyo jurídico prestado por la entidad de Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas es un ejemplo de las medidas tomadas recientemente para integrar los servicios compartidos.

84. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a la administración en todas las entidades regionales de la UNOPS, las prácticas de infraestructura, de gestión de proyectos, de adquisiciones y jurídicas, el Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas y todas las funciones que participan en 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 30,9 millones de dólares.

Gestión institucional de recursos humanos

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

86. *Cuestiones y observaciones.* La UNOPS ha creado un Centro Mundial de Servicios Compartidos en Bangkok, así como una dependencia de Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas en Copenhague, para ofrecer, con más eficacia, servicios de personal a escala mundial. Durante el bienio 2016-2017, la UNOPS tratará especialmente de seguir aumentando la proporción de administración de personal gestionada por conducto del Centro.

87. Con miras a atraer a candidatos muy cualificados, la UNOPS invertirá en mejorar su marca como empleador mediante programas específicos de difusión. Se continuarán las labores con el fin de garantizar una “incorporación” satisfactoria de los nuevos miembros del personal, así como un desarrollo continuo durante el tiempo que estos pasen en la UNOPS.

88. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas en lo relativo a las políticas corresponde al Grupo de Personas y Cambio; mientras que, con respecto a la aplicación operativa, la responsabilidad es compartida por el Centro Mundial de Servicios Compartidos y el Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas. El nivel de financiación se estima en 9,4 millones de dólares.

Seguridad del personal y las instalaciones

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

90. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es vital para la ejecución de los proyectos de la UNOPS. La mayor parte de esos costos son sufragados directamente con cargo a los proyectos pertinentes.

91. *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 el Grupo de Apoyo Corporativo, 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. El nivel de financiación con cargo al presupuesto de gestión se estima en 0,3 millones de dólares.

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

92. *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”.

93. *Cuestiones y observaciones.* Partiendo de su acreditado logro de resultados financieros, la UNOPS seguirá asegurando la estabilidad de su modelo de financiación autónoma. La UNOPS mantendrá controles apropiados y una conducta de integridad, con arreglo a las normas internacionales pertinentes. Como primer paso en su labor de aumentar la eficiencia de sus procesos de apoyo, la UNOPS ha consolidado la tarea administrativa y financiera de tres grupos de prácticas globales en la dependencia de Asesoramiento y Apoyo a las Prácticas Integradas y continuará haciéndolo en el próximo bienio.

94. La tecnología de la información y las comunicaciones apoya los procesos institucionales de la UNOPS, así como su provisión de productos y servicios. Gestionada generalmente por el Grupo de Apoyo Corporativo, en el próximo bienio la nueva infraestructura de tecnología de la información se aplicará por conducto del Programa de Innovación y Mejora Institucional. La UNOPS seguirá fortaleciendo la articulación y la aplicación de las políticas y los procedimientos administrativos. La UNOPS también continuará aprovechando las sinergias entre las organizaciones de las Naciones Unidas en la Ciudad de las Naciones Unidas en Copenhague.

95. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Prácticas Financieras, al Grupo de Apoyo Corporativo y al Programa de Innovación y Mejora Institucional. El nivel de financiación propuesto es de 38 millones de dólares.

Supervisión y garantía institucionales

96. *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 Grupo de Expertos en Asesoramiento Estratégico y el Comité Asesor de Auditoría.

97. *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 sus sistemas de control, prácticas institucionales y su 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 riesgos y los controles internos.

98. 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 profesionalidad y defienda la Carta de las Naciones Unidas. El Grupo de Expertos en Asesoramiento Estratégico y el Comité Asesor de Auditoría proporcionan al Director Ejecutivo un asesoramiento externo e independiente.

99. La UNOPS seguirá ofreciendo garantías en cuanto a sus funciones de adquisición. El proceso 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.

100. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, el Oficial Jefe Ejecutivo de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Propiedad de la Sede y la Oficina de Ética. Este grupo funcional incluye gastos relacionados con la supervisión externa proporcionada por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección. El nivel de financiación se estima en 7,4 millones de dólares.

IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2016-2017

101. Al ser una organización autofinanciada, la viabilidad de la UNOPS exige que sus ingresos se correspondan con sus gastos de gestión. La meta de ingresos para el bienio se ha establecido en 138,7 millones de dólares, que sirven, por lo tanto, como marco para el presupuesto de gestión de la UNOPS para 2016-2017.

102. La UNOPS se ha fijado el objetivo de una reducción real del 9% en los recursos de gestión para el bienio 2016-2017 respecto del bienio anterior. Las estimaciones presupuestarias de 138,7 millones de dólares consisten en 125,6 millones de dólares para recursos de gestión y una autorización para posibles créditos por valor de 13,1 millones de dólares. Comparando con las estimaciones presupuestarias de 2014-2015, la UNOPS presupuestó 131,2 millones de dólares para recursos de gestión y 8 millones de dólares para posibles créditos.

A. Reducción de los recursos de gestión al tiempo que aumentan la eficiencia y la eficacia

103. Se estima que el efecto medio de la inflación en 2016-2017 será del 2,6% por año¹⁶, producto del impacto combinado de una tasa de inflación anual del 1,8% en la sede y una tasa de inflación anual media del 3,4% en todos los demás emplazamientos.

104. La reducción general 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 mediante el afán continuado de cargar los costos pertinentes como costos directos, en consonancia con las definiciones de su reglamento financiero y reglamentación financiera detallada.

105. Los créditos estimados se basan en el deseo de reservar fondos suficientes para posibles riesgos. El incremento previsto puede atribuirse a la presencia de la UNOPS en Estados frágiles, y al aumento de los riesgos que conllevan los proyectos en esas circunstancias. La reserva de fondos para hacer frente a fenómenos adversos y a circunstancias imprevisibles es uno de los elementos del enfoque de múltiples niveles de la UNOPS para la gestión de riesgos.

B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia

106. El cuadro 2 proporciona una visión general de los puestos superiores de la UNOPS respecto de las estimaciones presupuestarias de 2016-2017.

¹⁶ Las tasas estimadas se derivan del Fondo Monetario Internacional.

107. Los cambios en los puestos de la categoría de director documentan la maduración de la UNOPS como organización. Reflejan un mayor afán de la UNOPS por seguir reforzando sus actividades en las esferas previstas en su mandato en materia de operaciones. Asimismo, representan un esfuerzo por mejorar la estrategia de difusión de la UNOPS con el fin de elevar su perfil en la comunidad del desarrollo, así como entre las partes interesadas en general. Los cambios muestran un aumento gradual de instituciones en torno a las esferas previstas en el mandato de la UNOPS relativas a la competencia y a las funciones institucionales clave.

108. El uso de la modalidad de “acuerdos de contratistas individuales” ha dotado a la UNOPS de la flexibilidad que su modelo de financiación autónoma necesita. Al mismo tiempo, la estabilidad de la organización depende de un número esencial de puestos fijos de personal. Esto queda reflejado en el nivel general de puestos de personal propuesto para el próximo bienio, lo cual garantiza que el conocimiento institucional y las competencias clave se mantengan.

109. El número de puestos con cargo al presupuesto de gestión previstos para 2016-2017 es el mismo que el actual, a mediados de 2015, y puede verse en el cuadro 5. En el cuadro 5 también se facilitan más detalles sobre la información del cuadro 4, en que se presenta un desglose de las estimaciones presupuestarias para 2016-2017 comparadas con el costo previsto para 2014-2015 por categoría de gasto. Cabe señalar que, durante el próximo bienio, la UNOPS no prevé ningún cambio en los puestos de personal respecto de su estado actual, a mediados de 2015. Solo se prevé un incremento en los presupuestos relacionados con el personal por motivo del aumento de costos debido a la inflación.

Cuadro 2.

Puestos de categoría superior financiados con cargo al presupuesto de gestión

	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
Puestos en 2014-2015	2	8	19	29
Cambios en la sede	0	3	-2	1
Cambios regionales y en los servicios para asociados	0	0	1	1
Cambios totales	0	3	-1	2
Puestos en 2016-2017	2	11	18	31

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

110. Durante el bienio 2014-2015, la UNOPS aprovechó las oportunidades de mejorar la eficiencia, lo cual se tradujo en una menor cuantía de presupuesto para 2016-2017 con respecto a la estimada para 2014-2015. Al mismo tiempo, aumenta la flexibilidad en términos de asignación de recursos, por ejemplo en las inversiones.

111. Tal y como se describe, la UNOPS tiene un ambicioso programa para aplicar su nueva infraestructura de tecnología de la información. Los 3 millones de dólares adicionales para servicios por contrata, viajes y gastos de funcionamiento integran el apoyo que se necesitará, más allá de las previsiones para 2014-2015, con el fin de ejecutar las distintas cuestiones en el próximo bienio.

112. La UNOPS tiene previsto un objetivo de crecimiento real nulo en materia de mobiliario y equipo y reembolsos, al igual que en 2014-2015. Se han reestructurado y ajustado sus operaciones conforme a los contextos institucionales actuales.

113. Durante el próximo bienio, la UNOPS seguirá haciendo que los recursos de gestión estén disponibles para su asignación durante todo el año, en respuesta a 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 institucionales enviados, y se evaluarán de conformidad con criterios coincidentes con la estrategia de la UNOPS, centrándose en la innovación para la sostenibilidad.

D. Inversiones en apoyo de la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible previstos

114. La meta de recursos de gestión para 2016-2017 incluye nuevas inversiones en tecnología. La UNOPS participa en un proceso de modernización de todo el sistema que transformará sus cimientos tecnológicos en un conjunto de procesos más eficiente e integrado. El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales permitirá a la UNOPS ofrecer soluciones más acertadas y eficaces para ayudar a sus asociados a lograr sus objetivos.

115. Además de en tecnología, la UNOPS invertirá en la elaboración de productos y servicios pertinentes que apoyen el desarrollo sostenible, en el establecimiento de asociaciones con los gobiernos, las organizaciones y los agentes privados, y en un desarrollo institucional estratégico. La UNOPS se propone garantizar que una cantidad considerable del presupuesto de gestión anual se destine a fondos de inversión. La UNOPS sigue mejorando su rendición de cuentas y transparencia internas respecto de esas inversiones, y vela por que se obtengan resultados en beneficio de los asociados y de las personas necesitadas.

Cuadro 3.
Plan de recursos
(en millones de dólares)

<i>Recursos disponibles</i>	2014-2015		2016-2017
	<i>Estimaciones presupuestarias</i>	2014 (valores reales) y 2015 (previsiones) ¹⁷	<i>Estimaciones presupuestarias</i>
Reserva operacional al comienzo del período	62,9	82,8	82,8
Total de ingresos con cargo a la base presupuestaria¹⁸	139,2	145,0	138,7
Total disponible	202,1	227,8	221,5
Utilización de recursos			
Recursos de gestión	131,2	116,4	125,6
Créditos	8,0	13,1	13,1
Utilización total de recursos	139,2	129,5	138,7
Saldo de recursos			
Ingresos netos con cargo a la base presupuestaria	0,0	15,5	0,0
Conciliación de la base presupuestaria con las IPSAS* ¹⁹	-	-1,3	-
Superávit del período con arreglo a las IPSAS	-	14,2	-
Reserva operacional al final del período	62,9	82,8	82,8

* IPSAS = Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

¹⁷ La reserva operacional de la UNOPS al 31 de diciembre de 2013 era de 82,2 millones de dólares. La UNOPS obtuvo un superávit neto en 2014 que ascendió a 9,9 millones de dólares; al tiempo que, en la declaración de cambios en el activo neto, se reconoció un déficit de 14,2 millones de dólares a consecuencia de una valoración actuarial de las prestaciones de los empleados a finales de año, de lo cual resultó un saldo de la reserva operacional de 78,5 millones de dólares. Los detalles figuran en el estado financiero auditado de la UNOPS para 2014. Se prevé que la UNOPS genere en este período un superávit por valor de 4,3 millones de dólares en 2015, lo cual se traduce en un saldo de la reserva operacional que asciende a 82,8 millones de dólares al 31 de diciembre de 2015.

¹⁸ El total de ingresos con cargo a la base presupuestaria incluye los ingresos por comisión de dirección (total de ingresos del período) y los ingresos financieros netos que aparecen en el estado financiero V de los estados financieros de la UNOPS.

¹⁹ La conciliación del presupuesto con el superávit con arreglo a las IPSAS queda reflejada en la nota 23 de los estados financieros de la UNOPS. Es preciso conciliar el superávit con base presupuestaria al superávit con arreglo a las IPSAS, pues este último está afectando los niveles de reserva operacional, tal y como figura en el estado financiero III de los estados financieros de la UNOPS.

Cuadro 4.
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto
(en millones de dólares)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>2014 (valores reales) 2015 (previsiones)</i>	<i>Aumento del volumen</i>		<i>Monto del aumento de los gastos en dólares</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2016-2017</i>
		<i>Monto en dólares</i>	<i>Porcentaje²⁰</i>		
Puestos	33,3	-	0,0%	1,8	35,1
Gastos comunes de personal ²¹	19,5	-	0,0%	1,0	20,5
Viajes	8,0	0,4	5,1%	0,4	8,8
Consultores ²²	38,9	2	5,1%	2,1	43,0
Gastos de funcionamiento ²³	12,4	0,6	5,1%	0,7	13,7
Mobiliario y equipo	2,1	-	0,0%	0,1	2,2
Reembolsos	2,2	-	0,0%	0,1	2,3
Total de gastos	116,4	3,0	2,6%	6,2	125,6

²⁰ Los porcentajes se basan en números exactos

²¹ Comprende los gastos de las prestaciones, los seguros y los gastos de aprendizaje.

²² Comprende los “acuerdos de contratistas individuales”, consultores locales e internacionales, servicios por contrata y contratos con empresas.

²³ Comprende gastos generales de funcionamiento, gastos en atenciones sociales, alquiler, equipamiento, mantenimiento y gastos varios.

Cuadro 5.
Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación²⁴

	<i>Estimaciones presupuestarias para 2016-2017</i>		
	<i>Sede</i>	<i>Regiones y servicios para asociados</i>	<i>Total</i>
SGA/SSG	2	0	2
D-2	7	4	11
D-1	4	14	18
Otros profesionales internacionales	43	47	90
Todos los demás	18	25	43
Total	74	90	164

²⁴ El número total actual de puestos supervisados por la UNOPS, financiados con cargo a los gastos directos e indirectos, se ha mantenido estable en unos 500 puestos desde mediados de 2013, momento en que se presentaron las anteriores estimaciones presupuestarias. En virtud de la petición de la Asamblea General reflejada en la revisión cuatrienal amplia de la política de 2012 (A/RES/67/226), en que solicita que se procure “reducir los gastos de gestión, como forma de minimizar la tasa de recuperación de los gastos necesaria dentro del marco presupuestario vigente”, el plan estratégico de la UNOPS compromete a la organización a asignar siempre “los gastos directos de la organización a los proyectos según proceda. (...) Esto asegurará que los gastos se distribuyan de manera más precisa entre los proyectos, y debería permitir a la UNOPS, con el tiempo, reducir la suma total que necesita recuperar como gastos indirectos”. Durante el bienio 2014-2015, la UNOPS ha continuado por esa dirección y ha seguido garantizando que los servicios compartidos para proyecto se asignen correctamente como gastos directos a los proyectos. En consecuencia, los gastos de los puestos recuperados previamente como gastos indirectos se han presupuestado ahora como gastos directos de los proyectos con el fin de asegurar una recuperación de gastos precisa. Actualmente, un total de 138 puestos de personal presta servicios compartidos para proyectos, que se asignan pues, plena o parcialmente, como gastos directos a los proyectos.