



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
21 de junio de 2017
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

Nueva York, 5 a 11 de septiembre de 2017

Tema 11 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 2018-2019

Resumen

Las estimaciones presupuestarias para el bienio 2018-2019 se basan en el Plan Estratégico de la UNOPS para 2018-2021, que se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación junto con el presente documento y las declaraciones de objetivo, misión y visión de la UNOPS. El marco de resultados de la UNOPS, constituido por tres objetivos de contribución que se refuerzan mutuamente y cuatro objetivos de gestión, respalda la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los requisitos de la revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Por la naturaleza de su modelo institucional basado en la demanda, la UNOPS espera que los ingresos para el bienio 2018-2019 aumenten ligeramente con respecto a las previsiones de 2016-2017. Estos recursos de gestión disponibles están orientados a cumplir las aspiraciones de la UNOPS para el próximo bienio. Dos iniciativas de reforma interna desempeñarán un papel esencial: la reforma estructural de la UNOPS y la mejora de su plataforma de prestación de servicios a través de inversiones continuas en tecnología de la información y las comunicaciones.

El presupuesto propuesto respalda los objetivos de contribución de la UNOPS destinando recursos a los resultados de gestión subyacentes. Para cada resultado se articulan los objetivos para el período bienal, junto con los indicadores de progreso de los que la UNOPS será responsable.

Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS sigue protegiendo su estabilidad financiera como organización basada en la demanda y totalmente autofinanciada. A mitad del bienio 2016-2017, la reserva operacional se mantiene por encima del requisito mínimo fijado por la Junta Ejecutiva, lo que tranquiliza a los asociados al asegurarles que la UNOPS puede cumplir sus compromisos. La UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos para el bienio 2018-2019, pues estima que la reserva operacional se mantendrá al nivel de finales de 2016.



Las estimaciones presupuestarias de 132,7 millones de dólares para 2018-2019 corresponden a un crecimiento real de 2,5 millones de dólares en los recursos de gestión con respecto a las estimaciones presupuestarias del bienio anterior. La meta de ingresos ha aumentado considerablemente, de 138,7 millones de dólares en las estimaciones presupuestarias para 2016-2017 a 179,3 millones de dólares para 2018-2019, lo que refleja el crecimiento de ingresos previsto en 2016-2017 resultante de la mayor atención prestada a los servicios de valor añadido. Más allá de los recursos básicos de gestión, la UNOPS reservará la suficiente financiación que exige su perfil de riesgo para hacer frente a los riesgos actuales mediante amortizaciones y créditos y constituir una reserva de superávit para imprevistos plausibles a fin de prepararse para futuros riesgos. En consonancia con su mayor atención al valor añadido y la calidad, la UNOPS invertirá en la mejora de la calidad de sus procesos y las competencias de su personal.

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 apoyar sus objetivos de contribución.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Hacia dónde se dirige la UNOPS: aspiraciones para 2018-2019	4
A. Servicios eficientes de apoyo a la gestión	6
B. Competencia técnica especializada eficaz	8
C. Ampliación de la reserva de recursos y su efecto	9
II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero	10
A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS	10
B. Las previsiones reflejan el logro de la meta para el bienio 2016-2017	11
C. Las estimaciones para 2018-2019 indican una base de recursos suficiente	11
III. Cómo perseguirá la UNOPS sus objetivos: resultados para 2018-2019	13
A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS	13
B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados	20
IV. Cómo gestionará la UNOPS sus operaciones: estimaciones presupuestarias para 2018-2019	26
A. Recursos de gestión estables centrados en la calidad y el valor añadido	26
B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia	27
C. Asignación de recursos para hacer frente a riesgos	28
D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS	29
Cuadros	
Cuadro 1. Metas y recursos para los resultados de gestión, por grupo funcional	21
Cuadro 2. Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación	27
Cuadro 3. Plan de recursos	29
Cuadro 4. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto	30
Figuras	
Figura 1. Marco de resultados de la UNOPS	5
Figura 2. Estructura global de la UNOPS	7
Figura 3. Evolución de los ingresos	12
Figura 4. Marco de resultados de gestión	14
Anexos (disponibles, 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. Hacia dónde se dirige la UNOPS: aspiraciones para 2018-2019

1. Mediante resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva¹, los Estados Miembros han encomendado a la UNOPS el mandato de ampliar su capacidad de ejecución colaborando con Gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y otros agentes, incluido el sector privado. Como se refleja en el Plan Estratégico de la UNOPS para 2018-2021, las líneas de servicios funcionales comprendidas en este mandato incluyen la infraestructura, las adquisiciones y la gestión de proyectos, así como los recursos humanos, la gestión financiera y otros servicios de gestión.

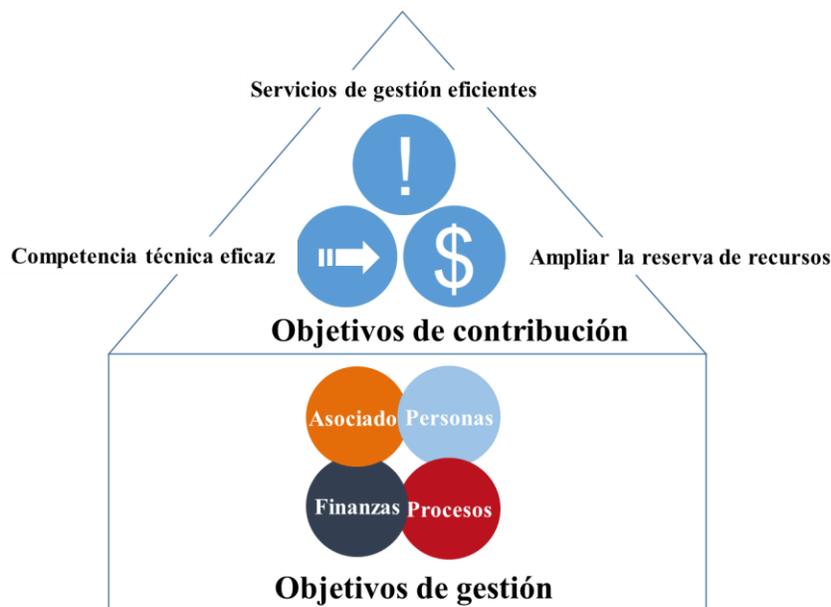
2. La Junta Ejecutiva ha acogido con satisfacción el objetivo de la UNOPS y sus declaraciones de misión y visión mejoradas: “Nuestra visión es un mundo en el que las personas puedan vivir plenamente, con el apoyo de una infraestructura adecuada, sostenible y resiliente y la utilización eficiente y transparente de los recursos públicos en las adquisiciones y la gestión de proyectos. Nuestra misión es ayudar a las personas a construir vidas mejores y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible”².

3. El Plan Estratégico para 2018-2021 reafirma el marco de resultados de la UNOPS, constituido por tres objetivos de contribución que se refuerzan mutuamente y cuatro objetivos de gestión. Dicho marco impulsará el apoyo de la UNOPS a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, atenderá los requisitos de la revisión cuadrienal amplia de la política y respaldará el ideal del Secretario General para las Naciones Unidas.

¹ Resolución 65/176 de la Asamblea General; decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12 y 2017/16.

² Decisión 2016/19.

Figura 1.
Marco de resultados de la UNOPS



4. Los tres objetivos de contribución de la UNOPS constituyen su propuesta de valor y sus aspiraciones dentro de los ámbitos incluidos en su mandato, al a) permitir a los asociados conseguir más con menos mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, prestados localmente o como servicios mundiales compartidos; b) ayudar a las personas a alcanzar objetivos individuales, locales, nacionales y mundiales, mediante una competencia técnica eficaz basada en normas internacionales, y c) contribuir a que los países amplíen la reserva de recursos disponibles y su efecto para cumplir la Agenda 2030. Los cuatro objetivos de gestión, que respaldan los objetivos de contribución, expresan la aspiración de la UNOPS a la excelencia organizativa, la calidad y la actuación con arreglo a principios en todas sus operaciones. Determinan la manera en que esta impulsará la reforma interna y la innovación a través de: a) *el valor de los asociados*; b) *la excelencia de las personas*; c) *la excelencia en los procesos* y d) *la administración financiera*.

5. Las estimaciones presupuestarias para 2018-2019 definen cómo se asignarán los recursos para aplicar la primera fase de la estrategia de la UNOPS en el próximo bienio. En este capítulo se exponen brevemente las aspiraciones de la UNOPS en apoyo del ideal del Secretario General y la Agenda 2030. En el capítulo II se resumen los recursos financieros que tendrá a su disposición la UNOPS para apoyar estas aspiraciones sobre la base de las previsiones para el actual bienio y las estimaciones para el próximo. En el capítulo III se describen los resultados de gestión que debe lograr la UNOPS a fin de impulsar la reforma de la gestión y la innovación con vistas a adaptar su adecuación institucional al objetivo. Por último, en el capítulo IV se detallan las estimaciones presupuestarias para 2018-2019.

A. Servicios eficientes de apoyo a la gestión

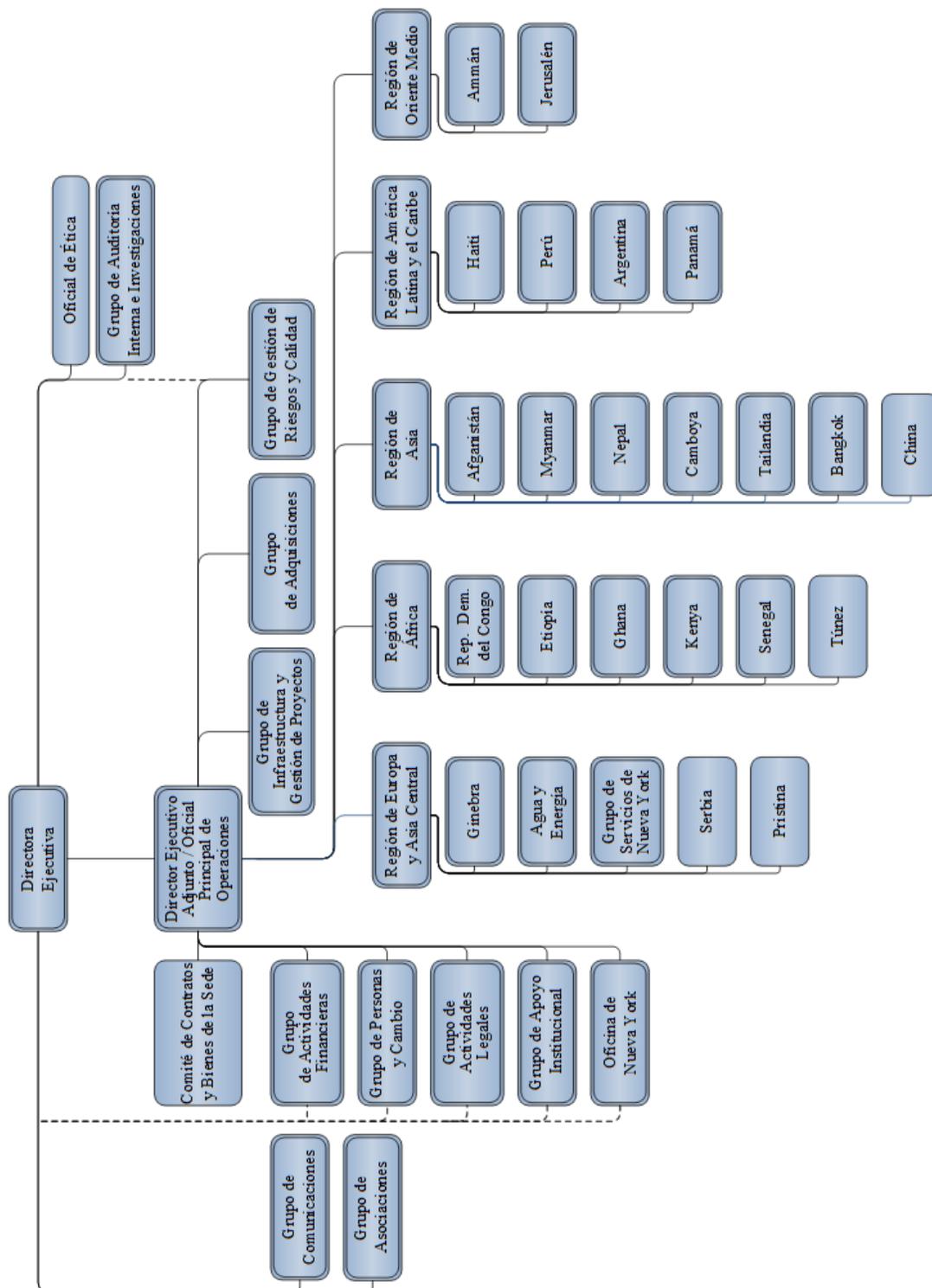
6. Mediante unos servicios eficientes de apoyo a la gestión, la UNOPS contribuirá a los objetivos de los Estados Miembros y los asociados de las Naciones Unidas y ampliará su capacidad de ejecución en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Su modelo institucional basado en la demanda le permite adaptar su oferta de servicios a las necesidades de los asociados. La UNOPS aspira a ser un asociado estratégico eficiente orientado a la prestación de servicios, que logre resultados de alta calidad a través de su marco de excelencia. Como parte de estos esfuerzos, la UNOPS procura mejorar su capacidad de medir la calidad de los servicios, incluida la rapidez y el cumplimiento de los procesos.

7. En respuesta al llamamiento del Secretario General de reformar la gestión, la UNOPS se propone ser reconocida dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas como un asociado fiable para la prestación de servicios compartidos. Ya ofrece servicios de apoyo en ámbitos como los recursos humanos, la gestión financiera, las adquisiciones, los servicios de apoyo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y en modalidades tales como los servicios compartidos y los servicios de secretaría para iniciativas internacionales. Algunos ejemplos ya reconocidos son el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas que aloja, utilizado por 26 organizaciones de las Naciones Unidas como plataforma de proveedores y abastecimiento, y el Centro Mundial de Servicios Compartidos, que presta servicios de recursos humanos y financieros a asociados de las Naciones Unidas en todo el mundo. En mayo de 2017, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad finalizó una evaluación de la UNOPS, que confirma su solidez a la hora de atender las necesidades de los asociados con la rapidez y flexibilidad necesarias para las operaciones en las condiciones más difíciles³.

8. Durante el bienio 2018-2019, la UNOPS seguirá integrando su oferta de servicios de apoyo a la gestión y la aportará como soluciones más estratégicas para los asociados dentro y fuera de las Naciones Unidas. La UNOPS ofrecerá procesos más normalizados a través de su Centro Mundial de Servicios Compartidos, ampliando su oferta en ámbitos como el apoyo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, la tesorería, la gestión de subvenciones, las adquisiciones y los servicios de recursos humanos. El programa de la UNOPS para la reforma de la gestión y la innovación incluye el refuerzo de la prestación de servicios basada en la tecnología de la información, entre otras cosas mediante el uso de tecnología móvil segura para mejorar la interfaz cliente-gestión. Un ejemplo del uso de tecnología mejorada es “UN Web Buy Plus”. Esta plataforma, puesta en marcha por la UNOPS en marzo de 2017, permite a los asociados adquirir una amplia variedad de bienes y servicios de la cadena de suministro de manera eficiente, consolidando la posición de la UNOPS como proveedor de servicios de adquisiciones que aporta valor añadido.

³ La UNOPS mejoró su calificación general de desempeño con respecto a la evaluación anterior, de 501 a 600 puntos de un máximo de 1.000.

Figura 2.
Estructura global de la UNOPS



9. La UNOPS se propone ser un recurso de apoyo e innovación para mejorar la eficiencia de las Naciones Unidas y la concentración en las actividades sobre el terreno. En consonancia con el ideal del Secretario General de unas Naciones Unidas menos burocráticas y más productivas, la UNOPS dirige un grupo de trabajo dentro de la Red de Recursos Humanos de las Naciones Unidas que está desarrollando una nueva modalidad de contrato de personal adaptada a las operaciones sobre el terreno, que combina los privilegios del personal con una menor carga administrativa y una mejor previsibilidad financiera.

B. Competencia técnica especializada eficaz

10. La UNOPS se propone ser conocida por sus contribuciones tangibles al logro por parte de los países de varios de los objetivos mundiales, en respuesta a la demanda de los asociados. Como recurso de infraestructura, adquisiciones y otras soluciones operacionales, la UNOPS está dispuesta a aportar competencia técnica, vinculando la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible y las actividades humanitarias. La encuesta de asociados de 2016 reveló que estos últimos consideran la competencia de la UNOPS especialmente pertinente para apoyar tres Objetivos de Desarrollo Sostenible: el Objetivo 9, industria, innovación e infraestructuras; el Objetivo 17, alianzas para conseguir los objetivos; y el Objetivo 3, buena salud y bienestar. Los asociados también reconocen la experiencia de la UNOPS en relación con el Objetivo 6, agua limpia y saneamiento; el Objetivo 16, paz, justicia e instituciones sólidas; y el Objetivo 11, ciudades y comunidades sostenibles. Un análisis de los servicios prestados por la UNOPS en 2015 y 2016 confirmó que su experiencia se corresponde con los resultados de la encuesta de asociados de 2016, dada la convergencia de un 72% de los servicios prestados en torno a cuatro objetivos para los que los asociados prevén futura demanda.

11. Tal como se especifica en su Plan Estratégico para 2018-2021, la UNOPS facilitará una oferta más integrada y soluciones especializadas a los asociados. Para ello se basará en su modelo de prestación de servicios certificado⁴, con el cual la UNOPS está promoviendo soluciones especializadas y específicas a cada contexto en los ámbitos de las adquisiciones y la infraestructura para prestar servicios integrados que ayuden a los Gobiernos a afrontar los retos del siglo XXI. Estos colocan a la UNOPS en posición de apoyar el objetivo de la Trayectoria de Samoa de permitir a los pequeños Estados insulares en desarrollo establecer infraestructuras resilientes y sostenibles.

⁴ La UNOPS mantiene las siguientes certificaciones: 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; Calidad y medio ambiente: Organización Internacional de Normalización; ISO 9001 e ISO 14001.

12. En el ámbito de las adquisiciones se ha reconocido a la UNOPS como líder, y se le ha concedido el premio “Nivel Oro en Adquisiciones Sostenibles” del Instituto Colegiado de Compras y Suministros en 2015 y 2016. La UNOPS es una de las pocas organizaciones a nivel mundial que han alcanzado la categoría oro dos años consecutivos. Presta servicios adaptados de asesoramiento en materia de adquisiciones a Gobiernos y otros asociados, y se esfuerza por ser un asociado estratégico en el desarrollo de la capacidad para la reforma del régimen de adquisiciones. La UNOPS considera que unas prácticas de adquisición eficientes, transparentes, eficaces en función de los costos y sostenibles crearán sinergias que beneficien a los asociados y las personas necesitadas.

13. En los próximos cuatro años, la UNOPS creará una oferta de servicios más integrada y, a través de una colaboración más estratégica con los asociados —en una fase más temprana y a un nivel más alto en el proceso de adopción de decisiones—, ayudará a encontrar soluciones que faciliten a los países el logro de sus objetivos. Respondiendo al llamamiento del Secretario General de centrarse especialmente en la prestación de servicios y los resultados, la UNOPS mejorará su presentación sistemática de informes sobre los resultados estratégicos y tácticos de los proyectos de los asociados, en particular en el marco de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

C. Ampliación de la reserva de recursos y su efecto

14. En respuesta a la aspiración del Secretario General de formar alianzas a tres niveles, entre otros, con el sector privado, la UNOPS se propone ser reconocida como asociado de las Naciones Unidas que derriba obstáculos para llevar el capital privado al servicio del desarrollo sostenible. En su decisión sobre el examen de mitad de período⁵, la Junta Ejecutiva reconoció la creciente demanda de contribuciones de la UNOPS para “la movilización de recursos destinados a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluido del sector privado”. Tras el lanzamiento de su iniciativa de inversión de impacto social, la UNOPS está creando capacidad institucional para definir y financiar estratégicamente proyectos de inversión de impacto social. Está trabajando en pro de la Agenda 2030 a través de inversiones en infraestructuras inclusivas en los sectores de la energía renovable, la vivienda asequible y el agua y el saneamiento.

15. Respondiendo al llamamiento del Secretario General para cubrir el déficit de financiación a fin de lograr los objetivos mundiales, así como al llamamiento de los Estados Miembros para explorar nuevas fuentes de financiación, la UNOPS será un recurso para los enfoques de financiación innovadora. En el próximo bienio, seguirá desarrollando estructuras sólidas para la gobernanza y la gestión de riesgos asociados a la movilización de financiación innovadora, incluida del sector privado. En 2016, la UNOPS puso en marcha la plataforma “UNOPS Engage” para generar recursos destinados a determinados proyectos de los asociados a través de la microfinanciación colectiva. La UNOPS reforzará su uso de la tecnología de la información y estudiará nuevos métodos de movilización en el próximo bienio.

⁵ Decisión 2016/19.

II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero

A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS

16. La viabilidad de la UNOPS como entidad autofinanciada de las Naciones Unidas exige que sus ingresos cubran sus gastos de gestión y sus riesgos operacionales⁶. Su modelo de recuperación de gastos revisado se aplicó, con la aprobación de la Junta Ejecutiva, en 2013⁷. Aunque sus principios de contabilización en función de la actividad no han cambiado, la UNOPS perfecciona continuamente la aplicación de la política y la complementa con notas orientativas internas y material de comunicación externo. La UNOPS confirma a la Junta Ejecutiva que su mecanismo de recuperación de gastos cumple los requisitos expresados en la revisión cuatrienal amplia de la política⁸, al utilizar las mejores prácticas recomendadas en la evaluación independiente y externa sobre la coherencia y la armonización de la recuperación de gastos con la resolución [67/226](#) de la Asamblea General⁹.

17. Sobre la base de los resultados de la aplicación del marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento, y para seguir desarrollando su modelo de recuperación de gastos directos, la UNOPS continuará transfiriendo procesos a su función de asesoramiento y apoyo a las prácticas integradas, así como al Centro Mundial de Servicios Compartidos en Bangkok. Aunque muchos procesos jurídicos y de personal ya están integrados en estas dependencias, la posible transferencia de procesos financieros y de adquisiciones se examinará en el próximo bienio. La UNOPS también estudiará la transformación de su modelo de recuperación de gastos de personal en un modelo de costo estándar.

18. Con respecto a la recuperación de gastos indirectos, la UNOPS seguirá integrando el riesgo en el cálculo de su tasa de gestión. La exposición de la colaboración al riesgo se reflejará en la tasa de gestión en proporción al alcance de las responsabilidades que asume la UNOPS. El riesgo se evaluará sobre la base de una combinación de líneas y tipos de servicios en la colaboración. Esto exigirá evaluar el cálculo de la tasa de gestión global, y está previsto que se aplique durante el bienio 2018-2019.

19. La UNOPS está promoviendo un modelo de liderazgo basado en principios que se ajusta a su proceso de gestión. Para respaldarlo, la UNOPS establecerá un proceso de examen institucional trimestral fundamentado con datos actualizados sobre la ejecución financiera y no financiera, los riesgos y las previsiones. Ello favorecerá la colaboración del personal directivo superior para determinar y afrontar las dificultades actuales y futuras, y para cerrar el círculo de la gestión.

⁶ La UNOPS funciona sobre la base de la recuperación total de los gastos directos mediante la imputación de los gastos y la recuperación total de los gastos indirectos mediante su modelo de fijación de precios. Los riesgos que deben absorberse mediante los gastos indirectos de la UNOPS se mitigan a través de los créditos y una reserva de superávit para imprevistos destinada a absorber futuros riesgos plausibles.

⁷ Decisión 2013/33.

⁸ [A/RES/71/243](#).

⁹ [DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1](#).

B. Las previsiones reflejan el logro de la meta para el bienio 2016-2017

20. Las previsiones para el bienio 2016-2017, basadas en el estado financiero auditado correspondiente a 2016 y en el presupuesto aprobado para 2017, muestran que es probable que la UNOPS cumpla las metas establecidas en sus anteriores estimaciones presupuestarias. Se prevé que, al finalizar, los ingresos sean de 177,3 millones de dólares, lo cual superaría la meta de 138,7 millones de dólares.

21. Como queda reflejado en los estados financieros de la UNOPS para 2016, a mitad del bienio la UNOPS estaba en buenas condiciones de lograr su meta de mantener los gastos de gestión a un nivel bajo, tanto en términos reales como relativos respecto de la prestación total de servicios. La previsión de gastos de gestión de 128,1 millones de dólares solo se sitúa ligeramente por encima de la meta de 125,6 millones de dólares para el bienio.

22. El aumento de los ingresos para 2016-2017 se debe a una mayor tasa de recuperación, puesto que la prestación general de servicios es comparable a la del último bienio. Este es un primer reflejo de la aspiración de la UNOPS de prestar más atención a los servicios de valor añadido y muestra la necesidad de incrementar las inversiones en calidad y capacidad en el bienio 2018-2019. Se prevé que los créditos para el actual bienio sean inferiores a lo previsto (4,9 millones de dólares, frente a la estimación de 13,1 millones de dólares).

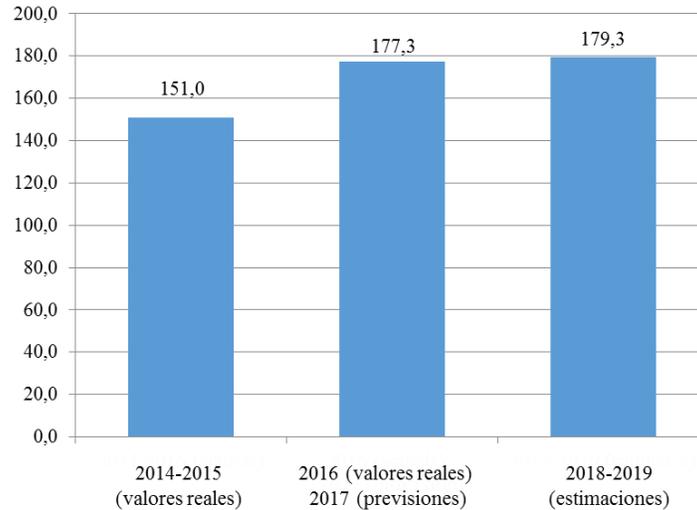
23. Como resultado del aumento de los ingresos, la estabilidad de los gastos de gestión y el requisito de invertir fondos adicionales en su plataforma de prestación de servicios, la UNOPS espera finalizar el bienio 2016-2017 con un superávit de 31,3 millones de dólares. Con los ajustes relacionados con la contabilidad, la UNOPS prevé que, para finales del bienio 2016-2017, la reserva operacional se mantendrá en 131,6 millones de dólares, el nivel de finales de 2016.

C. Las estimaciones para 2018-2019 indican una base de recursos suficiente

24. La meta de ingresos para el bienio 2018-2019 se ha fijado en 179,3 millones de dólares, lo que supone un aumento considerable con respecto a los 138,7 millones de dólares de anteriores estimaciones presupuestarias y refleja el crecimiento de la UNOPS en el último bienio. La figura 3 permite comparar esas previsiones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. La figura muestra que los ingresos para 2016-2017 proceden de una combinación de los valores reales de 2016 y de las estimaciones para 2017; los datos correspondientes a 2018-2019 son estimaciones, mientras que los datos de 2014-2015 son resultados financieros reales.

Figura 3.
Evolución de los ingresos

(en millones de dólares)



25. En virtud del memorando de entendimiento de 2014 firmado entre la UNOPS y la Secretaría de las Naciones Unidas, la UNOPS efectúa un reembolso a la Secretaría tras alcanzar un umbral acordado de tasas acumuladas. En 2016, la tasa recaudada durante la colaboración con la Secretaría activó este reembolso por primera vez. Conforme al memorando, la UNOPS aumentará su colaboración con todas las partes de la Secretaría de las Naciones Unidas durante el próximo bienio. En 2016, la UNOPS firmó un número récord de nuevas colaboraciones. La cartera de pedidos (los servicios globales que tiene que prestar la UNOPS en virtud de los acuerdos firmados) indica que la UNOPS puede cumplir la meta de ingresos estimados. Para el bienio 2018-2019, la UNOPS está incluyendo partidas presupuestarias financiadas con su superávit destinadas a cubrir las inversiones, las posibles amortizaciones y los créditos, así como a constituir una reserva de superávit para imprevistos.

26. En estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos, lo cual significa que la reserva operacional se mantendrá por encima del mínimo exigido al final del bienio. 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, ajustará el presupuesto según sea necesario 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.

III. Cómo perseguirá la UNOPS sus objetivos: resultados para 2018-2019

27. En su Plan Estratégico 2018-2021, la UNOPS vincula las aspiraciones estratégicas expresadas en sus tres objetivos de contribución con su marco de gestión, representado por los cuatro objetivos de su cuadro de mando integral¹⁰. Los objetivos de gestión aseguran que la UNOPS se adecúe al objetivo y que los recursos de gestión respalden la Agenda 2030, contribuyendo al mismo tiempo a la reforma de la gestión de las Naciones Unidas. La provisión de recursos al presupuesto de gestión de la UNOPS, presentada de conformidad con los grupos funcionales armonizados, se ajustará a los resultados previstos a través de las funciones globales de la UNOPS¹¹.

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

28. Como se muestra en la figura 4, los tres factores asociados con cada objetivo de gestión permiten a la UNOPS perseguir y comunicar sus aspiraciones estratégicas. Su aplicación en el próximo bienio contará con el apoyo de dos importantes iniciativas que impulsan la reforma interna de la UNOPS: la aplicación del marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento, y la mejora de la plataforma de prestación de servicios de la UNOPS a través de la tecnología de la información y las comunicaciones.

Objetivo A. Valor de los asociados

29. Como organización autofinanciada basada en la demanda, la capacidad de la UNOPS para cumplir y superar las expectativas de los asociados es esencial. Su objetivo de gestión para las relaciones con los asociados es prestar servicios y ofrecer soluciones innovadoras que aporten valor, reconocido por los asociados, de conformidad con las normas y mejores prácticas internacionales.

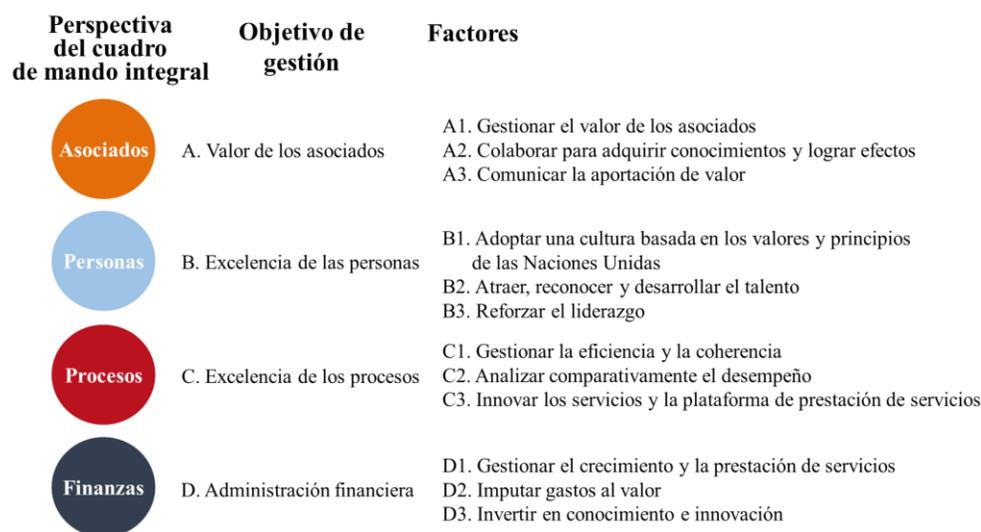
Factor A1. Gestionar el valor de los asociados

30. Sobre la base de su experiencia y la demanda de servicios de alta calidad, la UNOPS reforzará los mecanismos mundiales y locales de prestación de servicios para sus líneas de servicios: infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera. Entre los ejemplos cabe mencionar el creciente número de exámenes de diseño para proyectos de infraestructura y la integración de asesores expertos en gestión de proyectos e infraestructuras en las regiones.

¹⁰ Véase también la figura 1.

¹¹ Para consultar el esquema de las funciones institucionales de la UNOPS en los grupos funcionales armonizados, véase el anexo 1, figura 2.

Figura 4.
Marco de resultados de gestión



31. La UNOPS se ha comprometido a prestar servicios de alta calidad y demostrar eficiencia, rapidez y valor añadido para ayudar a los asociados a lograr resultados sostenibles. Por ejemplo, la UNOPS aprovechará su competencia en ámbitos como las infraestructuras sostenibles resilientes y las adquisiciones para apoyar a los pequeños Estados insulares en desarrollo en sus esfuerzos dirigidos a mitigar el cambio climático y adaptarse a sus efectos.

32. La UNOPS continúa forjando relaciones con diversos asociados, incluidas otras organizaciones de las Naciones Unidas, lo que se caracterizará por un enfoque claro de desarrollo y gestión de alianzas que distinga a los asociados locales, regionales y mundiales, junto con las nuevas funciones de enlace establecidas en lugares clave. Estas funciones apoyarán todas las colaboraciones firmadas con asociados mundiales bajo su responsabilidad, mientras que el enfoque de gestión de asociados fundamentales de la UNOPS avanzará al nivel operacional.

33. La UNOPS seguirá aprovechando la encuesta anual de asociados como medio de recibir sugerencias y nuevos impulsos, desde el nivel de la sede hasta el nivel operacional sobre el terreno. Asimismo, incorporará el Net Promoter Score para complementar la satisfacción de los asociados.

Factor A2. Colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos

34. La UNOPS reconoce el valor del intercambio de conocimientos y mejores prácticas para lograr una ejecución de proyectos eficiente y coherente. Está ampliando sistemáticamente su infraestructura y su capacidad de gestión de proyectos, difundiendo al mismo tiempo conocimientos técnicos sobre infraestructura y gestión de proyectos a nivel interno y entre sus asociados.

35. La UNOPS está aprovechando su competencia técnica en infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos para aportar valor añadido a los asociados. Algunos ejemplos son: el desarrollo de la capacidad de adquisiciones públicas y el impulso de la reforma de las adquisiciones públicas para mejorar la eficiencia y la innovación; y el despliegue de una infraestructura sostenible y resiliente en el plano sectorial e intersectorial (energía, agua, transporte, desechos y tecnología de la información y las comunicaciones) y activos pertinentes, por ejemplo para la infraestructura social de salud, educación y vivienda.

36. La UNOPS está centrando sus esfuerzos —en una fase más temprana y a un nivel más alto en el proceso de adopción de decisiones— en desarrollar una oferta de servicios integrada, así como herramientas y enfoques que permitan una colaboración estratégica con los asociados para encontrar soluciones específicas para cada contexto a sus necesidades y los objetivos que los países se esfuerzan por alcanzar. Esto está relacionado con la aspiración de aportar valor añadido y aumentar los servicios prestados con asociados mundiales, y de establecer un liderazgo intelectual a través de alianzas académicas, lo que permitirá que la UNOPS ofrezca soluciones innovadoras a problemas de desarrollo.

Factor A3. Comunicar la aportación de valor

37. La UNOPS está comprometida con la transparencia y está trabajando para restablecer el acceso a datos en tiempo real sobre todos los proyectos en curso en su sitio web de datos, así como a un conjunto completo de datos conforme con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

38. La UNOPS confirma su compromiso de apoyar la Agenda 2030. Sus procesos de análisis y presentación de informes evolucionan continuamente para ayudar a comunicar el valor que aportan sus proyectos a los asociados y las comunidades, junto con los resultados tangibles derivados de numerosos proyectos. Estas actividades incluyen la mayor integración de las normas de la Global Reporting Initiative en las operaciones de la UNOPS en el ámbito de las colaboraciones para garantizar la presentación continua de informes sobre el desempeño.

Objetivo B. Excelencia de las personas

39. Las operaciones de la UNOPS se basan en el personal. El empoderamiento de las personas para que rindan a unos niveles sistemáticamente elevados y su consideración como empleador preferido que atrae y retiene una fuerza de trabajo con talento en una cultura que propicia la actuación con arreglo a principios son fundamentales para apoyar a las personas necesitadas.

Factor B1. Adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas

40. La UNOPS se esfuerza por asegurar que se preste una atención integrada y constante a la diversidad y la inclusión en todas las actividades de contratación y gestión de talentos, como la mejora del equilibrio de género y geográfico (Norte/Sur). Tiene la firme determinación de fortalecer su marco de política de género y sus prácticas de recursos humanos y satisfacer los requisitos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Se están llevando a cabo iniciativas de género en toda la organización, que incluyen un grupo consultivo sobre género

encargado de facilitar el diálogo sobre cuestiones de género. La UNOPS está empeñada en reforzar su representación de profesionales nacionales, especialmente los procedentes del hemisferio sur, entre su personal del Cuadro Orgánico.

41. Con una fuerte presencia sobre el terreno, la gran mayoría del personal de la UNOPS son nacionales que trabajan en sus propios países y desarrollan la capacidad local. La UNOPS se ha comprometido a ayudar a desarrollar la capacidad nacional en caso necesario ofreciendo asesoramiento, procesos de mejores prácticas, formación, un intercambio de experiencias y especialización.

Factor B2. Atraer, reconocer y desarrollar el talento

42. Las iniciativas mundiales de contratación, desarrollo y reconocimiento del talento son prioridades fundamentales para la UNOPS. La organización averiguará de manera proactiva las aspiraciones profesionales y de desarrollo, y emparejará a las personas con las funciones organizativas que hagan el mejor uso de sus aptitudes y capacidades. Un paso en esa dirección será la integración del nuevo marco de competencias de la UNOPS en la contratación de talentos y la gestión de la actuación profesional.

43. La UNOPS redoblará sus esfuerzos para reconocer talentos y mejorar la planificación de la sucesión en las funciones esenciales de la organización a través de iniciativas tales como las reservas de talentos. Ampliará su lista de talentos externos mediante la intensificación de las actividades de divulgación; buscará talentos locales en los países en los que trabaja; y ofrecerá oportunidades a los talentos nacionales y la diáspora.

44. La UNOPS ofrece un enfoque integral de aprendizaje, que abarca el desarrollo personal, profesional y del liderazgo centrado en un modelo de aprendizaje continuo. La UNOPS reforzará su uso de un sistema de gestión del aprendizaje que facilita el seguimiento y la conclusión de actividades de aprendizaje, incluidos cursos obligatorios de las Naciones Unidas.

45. La UNOPS mejorará su contrato de acuerdo con contratistas particulares para responder a las necesidades de los asociados y aumentar su competitividad a la hora de atraer y retener personal con las aptitudes y las competencias adecuadas. Como parte de la red de recursos humanos de las Naciones Unidas, la UNOPS está trabajando para proponer una modalidad revisada o nueva de contrato de personal que permita a las organizaciones de las Naciones Unidas atraer talentos en mercados de trabajo actuales y futuros y apoyar las necesidades del sector del desarrollo.

46. Reconociendo el alto grado de compromiso de su personal, la UNOPS procura equilibrar los valores integrados en la cultura de las Naciones Unidas con determinados elementos de la mentalidad del sector privado que apoyan el modelo institucional autofinanciado de la UNOPS.

Factor B3. Reforzar el liderazgo

47. Basándose en los resultados positivos de su encuesta a personas, la UNOPS tiene la firme determinación de mantener la participación del personal a un elevado nivel, para lo cual la gestión de la actuación profesional y el desarrollo de las perspectivas de carrera son factores importantes. Así, la UNOPS está reforzando su cultura de sugerencias y la rendición de cuentas por la gestión de las personas, con el apoyo de iniciativas mundiales como la formación en gestión de la actuación profesional.

48. Otro aspecto del refuerzo de las aptitudes de liderazgo de las personas es permitir que los líderes hagan frente a la dificultad de gestionar el personal. La UNOPS ha puesto en marcha varias iniciativas de aprendizaje pertinentes, incluido el programa “Liderar a las personas en la UNOPS”.

49. Aunque el liderazgo se apoya mediante mejoras en los procesos y sesiones de formación, también depende del apoyo de prácticas eficaces de excelencia y gestión del cambio. La UNOPS tomará como base y ampliará su capacidad de gestión del cambio existente y su metodología proactiva para apoyar el desarrollo organizativo y mitigar el impacto del cambio en la realidad institucional de la organización.

Objetivo C. Excelencia de los procesos

50. La UNOPS continúa con sus actividades de mejora de los procesos. Espera lograr mejoras cuantificables en la calidad, eficiencia y fiabilidad de sus operaciones a través de la simplificación y la innovación de los procesos, basadas en normas claras y autoridad delegada, facilitada por la tecnología de la información.

Factor C1. Gestionar la eficiencia y la coherencia

51. La UNOPS garantiza la adecuación organizativa al objetivo supervisando y mejorando los procesos y las operaciones para cumplir las expectativas de los asociados y otras partes interesadas. A este respecto resulta esencial el proceso trimestral de garantía de las colaboraciones, durante el que se examinan todos los proyectos para comprobar si van por buen camino en cuanto a costos y tiempo.

52. Con el fin de impulsar la excelencia organizativa y el avance hacia los objetivos institucionales, la UNOPS aumentará la disponibilidad de información pertinente sobre gestión y de inteligencia institucional a través de exámenes institucionales trimestrales, que permitirán a los directivos examinar la cartera de proyectos y tomar decisiones de gestión fundamentadas.

53. La UNOPS combinará su ejercicio de examen de los procesos institucionales con la implantación progresiva de su nuevo marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento para identificar procesos que puedan convertirse en servicios compartidos. Para aprovechar estas eficiencias, la UNOPS está ampliando su Centro Mundial de Servicios Compartidos en Bangkok y convirtiéndolo en un asociado mundial, adaptándose a los requisitos regionales y de la sede.

54. A la vez que mejora la rapidez y la calidad, la UNOPS mejorará su sistema de planificación de los recursos institucionales, “oneUNOPS”, para ampliar la cobertura del sistema, integrar los controles internos y reducir los costos asociados a los procesos institucionales. Ya se han generado ahorros mediante la internalización de los servicios relacionados con las prestaciones, los derechos y las nóminas y la suspensión del mantenimiento de sistemas anteriores.

Factor C2. Analizar comparativamente el desempeño

55. El modelo de excelencia organizativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, reconocido internacionalmente, ha ayudado a la UNOPS a establecer prioridades de mejora estratégica y operacional. Basándose en los excelentes resultados de la evaluación realizada por la Fundación en 2017, la UNOPS aprovechará el modelo para orientar su programa de mejoras, ya sea para la estructura organizativa o las operaciones a nivel nacional.

56. Los procesos fundamentales en la UNOPS se estructuran de acuerdo con el marco del American Productivity and Quality Centre y se diseñan, documentan y gestionan dentro de su sistema de gestión de la calidad y los procesos, lo que permite asumir los procesos como propios y mejorar constantemente su diseño para apoyar las políticas y la estrategia. El establecimiento del sistema como parte integral del nuevo marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento hará fácilmente accesibles las orientaciones, permitirá una clara delegación de autoridad y mejorará la rendición de cuentas y la responsabilidad dentro de la UNOPS.

57. La UNOPS se ha comprometido a mejorar la seguridad de su personal y las normas de salud y seguridad de sus operaciones, así como su impacto en el medio ambiente. Más allá del cumplimiento de las políticas del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas, la adhesión a las normas en materia de seguridad, salud y medio ambiente asegurará la coherencia en las operaciones de la UNOPS.

Factor C3. Innovar los servicios y la plataforma de prestación de servicios

58. El sistema de planificación de los recursos institucionales “oneUNOPS” seguirá sirviendo como plataforma organizativa para mejorar la eficiencia, el control, la innovación y la colaboración. Esta nueva plataforma de prestación de servicios ofrece una mayor variedad de servicios mundiales compartidos, lo que, a su vez, hará posible un despliegue eficiente y eficaz del apoyo a proyectos y asociados. La UNOPS estudiará la posibilidad de establecer servicios de tecnología de la información como línea de servicios que pueda ofrecer a los asociados.

59. La UNOPS se esforzará continuamente por formalizar acuerdos a largo plazo con los proveedores. Velará por que, cuando sea posible, estos se pongan a disposición de los asociados del sistema de las Naciones Unidas directamente o a través de “UN Web Buy Plus”, ampliando la lista de productos disponibles en esta plataforma de comercio electrónico. La UNOPS está mejorando su plataforma interna de contratación electrónica, integrándola con el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas y estudiando la posibilidad de compartirla con asociados externos.

60. La UNOPS trabaja para desarrollar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas y las empresas de mujeres y jóvenes, mejorando su acceso al Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas a través de iniciativas como el “Foro de Posibilidades de la UNOPS” y el “Portal de Posibilidades de la UNOPS”. Ambas iniciativas animan a las empresas a demostrar cómo pueden sus productos o servicios ampliar las posibilidades de los proyectos de la UNOPS, mejorando el servicio que presta a las personas necesitadas de todo el mundo.

61. En el marco de su compromiso con la neutralidad climática, la UNOPS está reduciendo sus emisiones de gases de efecto invernadero a través de iniciativas como la revisión de su política de viajes para adoptar un enfoque más disciplinado de viajes y la utilización de prestaciones de viaje.

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

62. La función financiera consiste en salvaguardar el modelo institucional autofinanciado basado en la demanda de la UNOPS y su capacidad de invertir en innovación en beneficio de los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, y las personas a las que sirven.

Factor D1. Gestionar el crecimiento y la prestación de servicios

63. La medida básica del rendimiento financiero de la UNOPS es la consecución de su meta de ingresos netos (recuperación de ingresos suficientes para compensar su costo durante un año). Es esencial asegurar la recuperación a pesar de la composición diversa de su cartera. La UNOPS lo ha logrado con su modelo flexible de fijación de precios, en el que el precio de cada colaboración firmada con asociados se fija sobre la base de su configuración, en vez de sobre un porcentaje fijo.

64. La UNOPS tiene intención de seguir aumentando sus operaciones en apoyo de los asociados de las Naciones Unidas y llegar a más personas necesitadas. A tal fin, será fundamental que exista una proporción adecuada entre el cumplimiento de los acuerdos con asociados vigentes y la firma de otros nuevos. Esto se logrará utilizando datos de la información de la cartera de pedidos recientemente introducida.

Factor D2. Imputar gastos al valor

65. Respondiendo a la petición de la revisión cuatrienal amplia de la política de mejorar los modelos de recuperación de gastos, la UNOPS se propone no solo garantizar la recuperación total de gastos, sino también vincular la modalidad de recuperación a sus líneas y tipos de servicios. Estudiará más a fondo la posibilidad de aplicar un enfoque de costo estándar al recuperar gastos de personal y seguirá aumentando el número de procesos gestionados y recuperados como servicios compartidos.

66. Todas las colaboraciones deben firmarse de acuerdo con la política de recuperación de gastos. Para ello, la gestión de la UNOPS se orientará a un bajo nivel de excepciones a la política y los acuerdos marco, conforme a lo solicitado por la Asamblea General¹².

Factor D3. Invertir en conocimiento e innovación

67. Con la aprobación de los objetivos de contribución de la UNOPS en el examen de mitad de período, la Junta Ejecutiva dotó a la organización de objetivos claros. Para financiarlos, la UNOPS invertirá una parte de sus ingresos en actividades de apoyo a estos objetivos. Durante todo el bienio se proporcionará financiación en función de la necesidad a los proyectos que apoyan los objetivos de contribución y gestión de la UNOPS.

B. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados

68. La UNOPS ha elaborado su presupuesto para el bienio 2016-2017 en consonancia con el enfoque armonizado adoptado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, conforme a las decisiones 2010/32, 2011/10, 2012/27 y 2013/9, en las que la Junta Ejecutiva aprobó los enfoques armonizados para la clasificación de los gastos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación de los presupuestos. Habida cuenta del modelo institucional autofinanciado 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. El organigrama 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 2018-2019 se corresponde directamente con la estructura global de la UNOPS (figura 1).

70. En este capítulo se examina el marco de resultados de gestión y de presupuesto desde la perspectiva de los siete grupos funcionales armonizados. En el cuadro 1 se presentan los indicadores clave del desempeño, con las bases de referencia y las metas pertinentes, así como los recursos, por grupos funcionales.

¹² [A/RES/71/243](#).

Cuadro 1.
Metas y recursos para los resultados de gestión, por grupo funcional

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta 2018-2019</i>	<i>Recursos de gestión 2018-2019</i>
Liderazgo y dirección institucional	Cumplimiento de la meta de ingresos netos aprobada por la Junta Ejecutiva	100% (en 2016)	100%	16 millones de dólares
	Porcentaje de oficinas de la UNOPS evaluadas que han mantenido satisfactoriamente las certificaciones externas	100% (en 2016)	100%	
Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	Aumento de los acuerdos nuevos y prorrogados con asociados mundiales apoyados por oficinas de enlace	956 millones de dólares (promedio de 2014-2016)	10%	30,4 millones de dólares
	Conformidad del informe anual de la UNOPS a la Junta Ejecutiva con las normas de la Global Reporting Initiative (GRI)	100% (en 2016)	100%	
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países	Porcentaje de proyectos evaluados periódicamente según los criterios de la UNOPS que miden el éxito de los proyectos	97% (en 2016)	98%	34,4 millones de dólares
	Porcentaje de adquisiciones de la UNOPS efectuadas a proveedores locales registrados en Estados en desarrollo y frágiles	52% (en 2016)	60%	
Gestión institucional de recursos humanos	Participación general del personal	4,16 (en 2016)	4,06	9,1 millones de dólares
	Mujeres en la plantilla de la UNOPS (solo personal de la UNOPS)	37% (en 2016)	50%	
Seguridad del personal y las instalaciones	Oficinas evaluadas que cumplen las normas mínimas operativas de seguridad	90% (en 2016)	90%	0,7 millones de dólares
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Porcentaje de tasas de gestión recaudadas por la UNOPS y reinvertidas	5% (en 2016)	10%	32,3 millones de dólares
Supervisión y garantía institucionales	Tasa de aplicación de recomendaciones de auditoría interna acumuladas	93% (en 2016)	90%	9,8 millones de dólares
	Tasa de aplicación de recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas del año anterior	62% (en 2016)	65%	
Total				132,7 millones de dólares

Nota: véanse en el anexo I los detalles de los indicadores del desempeño y su medición.

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 estratégicos”, que realiza el equipo mundial de gestión de la UNOPS.

72. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional articula las responsabilidades que tiene la Directora Ejecutiva ante la Junta Ejecutiva respecto del cumplimiento de la misión y el ideal de la UNOPS a través de su Plan Estratégico para 2018-2021. Es responsable de perseguir los objetivos de contribución y las correspondientes metas respecto de los resultados de gestión establecidas en los presupuestos bienales. La función global es responsable del liderazgo y el apoyo en toda la organización para la integración de los valores de la UNOPS.

73. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo se financian en todas las entidades de la estructura global. La rendición de cuentas corresponde a la Oficina Ejecutiva y el personal directivo superior de toda la organización. El nivel de financiación se estima en 16 millones de dólares.

Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos

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

75. *Cuestiones y observaciones.* A medida que la UNOPS ha evolucionado en la gestión de sus relaciones externas, se ha ampliado el Grupo de Asociaciones de la sede mediante oficinas de enlace adicionales situadas cerca de los asociados. La UNOPS ha aumentado su capacidad de desarrollo institucional en las regiones para garantizar la movilización de recursos suficientes e incrementar la calidad de las colaboraciones firmadas. El Grupo de Comunicaciones se ha reforzado con recursos adicionales para aumentar la visibilidad de las UNOPS entre el público seleccionado. Esta mayor atención se refleja en el aumento del nivel de financiación para 2018-2019.

76. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas es compartida entre el Grupo de Asociaciones, las oficinas de enlace de la UNOPS, el Grupo de Comunicaciones y la administración de todas las entidades regionales de la UNOPS. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 6 millones de dólares, hasta los 30,4 millones de dólares.

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

77. *Definición.* El grupo funcional armonizado “supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno y en los países” abarca cuatro de las funciones globales de la UNOPS: gestión de proyectos, infraestructura, adquisiciones y actividades legales.

78. *Cuestiones y observaciones.* Reconociendo la interdependencia entre dos líneas de servicios de la UNOPS, las actividades de apoyo a la infraestructura y la gestión de proyectos se han consolidado en el nuevo Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos. La UNOPS está reforzando su mecanismo de prestación de servicios a través de capacidad consultiva técnica adicional a nivel regional. Estas iniciativas reflejan su aspiración de seguir aumentando la competencia técnica para apoyar a los asociados en los ámbitos incluidos en su mandato.

79. El aumento de la financiación refleja la aplicación del nuevo marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento de la UNOPS, que le permite distinguir mejor entre procesos transaccionales y actividades de establecimiento de políticas y supervisión. Al delimitar en mayor medida estas funciones para las labores de apoyo sobre el terreno, la UNOPS podrá movilizar sus recursos para desarrollar soluciones mejoradas y promover la innovación en apoyo de los asociados.

80. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a la administración en todas las entidades regionales de la UNOPS, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, el Grupo de Adquisiciones, el Grupo de Actividades Legales, el Grupo de Apoyo Institucional, con su función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas, 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 estimado de financiación se ha incrementado en 3,5 millones de dólares, hasta un total de 35,4 millones de dólares.

Gestión institucional de recursos humanos

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

82. *Cuestiones y observaciones.* La internalización de los procesos de gestión de nóminas, prestaciones y derechos permite a la UNOPS prestar un apoyo transaccional de alta calidad a los recursos humanos mundiales en su Centro Mundial de Servicios Compartidos. Sirve de base para ampliar su capacidad como proveedor de servicios, no solo para la organización, sino también para aumentar el alcance, los tipos y la proporción de los servicios prestados a los asociados.

83. La separación de las funciones consultivas y transaccionales en el Centro Mundial de Servicios Compartidos y la función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas permite al Grupo de Personas y Cambio centrarse en las prioridades estratégicas e institucionales, una manera más eficaz en función del costo de cumplir funciones especializadas de recursos humanos en la organización y fuera de ella. Gracias a su modelo de cálculo de costos, el costo de los procesos transaccionales de la UNOPS se recupera en gran medida como gasto directo, por lo que el grupo general necesitará una dotación de recursos ligeramente inferior en el próximo bienio.

84. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas en lo relativo a la política corresponde al Grupo de Personas y Cambio, mientras que su aplicación operativa es compartida por el Centro Mundial de Servicios Compartidos y la función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas. El nivel de financiación se estima en 9,1 millones de dólares.

Seguridad del personal y las instalaciones

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

86. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es un componente fundamental en la ejecución de los proyectos de la UNOPS en todo el mundo y la gran mayoría de estos costos son sufragados directamente con cargo a los proyectos pertinentes. Además de la seguridad del personal y los activos, la UNOPS está aplicando normas en materia de salud, seguridad y medio ambiente reconocidas a nivel internacional¹³. La UNOPS ha asignado personal adicional subordinado a su Jefe de Seguridad para implantar y promover un entorno de trabajo seguro y saludable. Con el papel ampliado de la función de seguridad, la UNOPS examinará las opciones para posicionarla como servicio compartido con recursos que podrían verse aumentados.

87. *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 del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. El Jefe de Seguridad de la UNOPS, en el Grupo de Apoyo Institucional, vigilará el cumplimiento por parte de la UNOPS de las políticas de gestión de las Naciones Unidas y las normas adoptadas, en nombre de la Directora Ejecutiva. El nivel estimado de financiación con cargo al presupuesto de gestión ha aumentado en 0,4 millones de dólares, hasta un total de 0,7 millones de dólares.

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

88. *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: “finanzas”, “tecnología de la información y las comunicaciones” y “administración general”.

89. *Cuestiones y observaciones.* Tras la implantación con éxito de su nuevo sistema global de planificación de los recursos institucionales “oneUNOPS”, la UNOPS consolidó su función de tecnología de la información y las comunicaciones en el nuevo Oficial Jefe de Información. Aunque la mayor parte de la función de apoyo se recupera como gasto directo, la consolidación del panorama de sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones ha permitido reducir el costo de los servicios prestados a través del presupuesto de gestión. El aumento de las inversiones en funciones de tecnología de la información y las comunicaciones se derivará de la nueva estrategia, y está previsto que la mayor consolidación de las soluciones “paralelas” genere ahorros generales, mejore los controles de seguridad de la información y posibilite una mayor inteligencia institucional.

90. El Grupo de Actividades Financieras de la UNOPS está sometiéndose a un examen de armonización con el marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento, que da lugar a la transferencia de varios procesos al Grupo de Apoyo Institucional para su aplicación global. Se espera recuperar muchos de los recursos financiados ahora con cargo al presupuesto de gestión como gasto directo para servicios compartidos en el futuro.

¹³ ISO-14001 y OHSAS-18001.

91. La UNOPS, gracias a la implantación satisfactoria de servicios compartidos a nivel local, regional y mundial, ha logrado una alta proporción de recuperación de gastos directos para las funciones de administración general, contribuyendo a la reducción general de costos.

92. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas recae en el Grupo de Actividades Financieras y el Grupo de Apoyo Institucional. El nivel de financiación propuesto es de 32,3 millones de dólares; la UNOPS espera unos ahorros de 5,7 millones de dólares.

Supervisión y garantía institucionales

93. *Definición.* El grupo funcional armonizado “supervisión y garantía institucionales” abarca las funciones de auditoría interna e investigaciones y supervisión institucional.

94. *Cuestiones y observaciones.* La función global de supervisión institucional comprende el Grupo de Gestión de Riesgos y Calidad recientemente creado, la función de examen de contratos y bienes, la Oficina de Ética y el Comité Consultivo de Auditoría. Se ha reforzado mediante la creación del Grupo de Gestión de Riesgos y Calidad, que supervisa las actividades relacionadas con las colaboraciones y es responsable del marco organizativo de gestión de los riesgos institucionales.

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

96. La UNOPS seguirá ofreciendo garantías en cuanto a su función de adquisiciones. El proceso se hará más eficiente con el establecimiento de instrumentos institucionales, incentivos para la preparación de comunicaciones de alta calidad y la automatización de los procesos.

97. 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, sus prácticas institucionales y su uso de recursos para la obtención de resultados. El grupo se ha reforzado para garantizar la supervisión suficiente de las crecientes operaciones de la UNOPS.

98. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, el Grupo de Gestión de Riesgos y Calidad, el Oficial Jefe Ejecutivo de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Bienes de la Sede y la Oficina de Ética. Este grupo funcional incluye gastos relacionados con la supervisión externa que facilitan la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 2,5 millones de dólares, hasta los 9,8 millones de dólares.

IV. Cómo gestionará la UNOPS sus operaciones: estimaciones presupuestarias para 2018-2019

99. 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, de 179,3 millones de dólares, sirve como marco para el presupuesto de gestión de la UNOPS 2018-2019.

100. La UNOPS se ha fijado el objetivo de lograr unos recursos de gestión estables en términos reales para el bienio 2018-2019 con respecto a las previsiones para 2016-2017. Las estimaciones presupuestarias de 179,3 millones de dólares consisten en 132,7 millones de dólares para recursos de gestión, una asignación de fondos de 26,5 millones de dólares para créditos y otras responsabilidades, y 20 millones de dólares para inversiones estratégicas con cargo a su superávit. Comparando con las estimaciones presupuestarias de 2016-2017, la UNOPS presupuestó 125,6 millones de dólares para recursos de gestión y 13,1 millones de dólares para posibles créditos.

A. Recursos de gestión estables centrados en la calidad y el valor añadido

101. En los años anteriores a 2016, la UNOPS logró una reducción de los recursos de gestión en proporción a los servicios prestados. Los esfuerzos específicos para crear eficiencias internalizando procesos, invirtiendo en tecnología de la información y rediseñando procesos, así como recuperando gastos directos a través de inductores de costos apropiados, han permitido a la UNOPS aumentar los servicios prestados sin dejar de mantener un presupuesto de gestión estable.

102. A la vez que optimiza procesos y perfecciona su modelo de recuperación de gastos, la UNOPS concentrará más su presupuesto de gestión en establecer una plataforma de prestación de servicios que mejorará la calidad y el valor añadido. En respuesta a la demanda de los asociados, la UNOPS les ofrecerá soluciones estratégicas integradas, ampliando su capacidad de ejecución para cumplir objetivos globales.

103. Se espera que los recursos de gestión crezcan con la inflación en el próximo bienio, manteniéndose estables en términos reales con respecto a las previsiones para 2016-2017. El efecto de la inflación en el próximo bienio se estima en un 2,29% para 2018 y un 2,6% para 2019, lo que refleja el impacto combinado de la tasa de inflación anual en la sede y todos los demás emplazamientos.

104. Al margen de los recursos de gestión que financiarán sus funciones básicas, la UNOPS asignará una parte de su superávit a la mitigación de posibles riesgos financieros que podrían tener que absorberse con sus propios recursos. También asigna fondos a inversiones para avanzar en la aplicación de su Plan Estratégico 2018-2021.

B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia

105. El cuadro 2 ofrece una visión general de los puestos de personal de la UNOPS respecto de las estimaciones presupuestarias para 2018-2019.

Cuadro 2.

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

	<i>Estimaciones presupuestarias para 2016-2017</i>			<i>Estimaciones presupuestarias para 2018-2019</i>			<i>Cambio</i>		
	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	<i>Total</i>	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	<i>Total</i>	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	<i>Total</i>
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	4	11	7	2	9	0	-2	-2
D-1	4	14	18	5	12	17	1	-2	-1
Otros profesionales internacionales	43	47	90	43	47	90	0	0	0
Todos los demás	18	25	43	10	18	28	-8	-7	-15
Total	74	90	14	67	79	146	-7	-11	-18

106. La modalidad de acuerdo con contratista particular dota a la UNOPS de la flexibilidad que exige su modelo institucional autofinanciado y basado en proyectos. Sin embargo, la organización depende de un número básico de puestos de personal para garantizar la estabilidad y la retención de conocimientos y competencias.

¹⁴ El número total de puestos de personal financiados con cargo a los gastos directos e indirectos se ha mantenido estable desde mediados de 2015, momento en que se presentaron las anteriores estimaciones presupuestarias. Durante la internalización de los servicios de prestaciones y derechos, la UNOPS revisó todos los contratos de personal. Para asegurar la coherencia y la armonización en cuanto a responsabilidades y derechos, el 1 de enero de 2016 la gran mayoría de contratos de personal clasificados anteriormente como “supervisados por el cliente” fueron reclasificados como “personal de la UNOPS”. Teniendo esto en cuenta, el número de puestos de personal de la UNOPS se mantiene estable en aproximadamente 750 (de los cuales unos 500 fueron consignados como personal de la UNOPS en las estimaciones presupuestarias para 2016-2017, mientras que 229 miembros del personal “supervisados por el cliente” fueron reclasificados como personal de la UNOPS). En consonancia con la solicitud de la Asamblea General reflejada en la revisión cuatrienal amplia de la política (A/RES/67/226) y reafirmada en la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (A/RES/71/243), la UNOPS continuará esforzándose por imputar gastos directos a los inductores de costos apropiados. A través de una capacidad ampliada para determinar las funciones y procesos que deben recuperarse directamente de los proyectos, los gastos de los puestos recuperados anteriormente como gastos indirectos se han presupuestado ahora como servicios compartidos y se recuperan en gran medida de los gastos directos. Esto explica la reducción de 18 puestos de personal financiados con cargo al presupuesto de gestión en las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para 2018-2019.

107. El número total de funcionarios se ha mantenido estable en el reciente bienio. El número estimado de funcionarios en las estimaciones presupuestarias para 2018-2019 refleja la situación a mediados de 2017. La reducción del número de funcionarios financiados con cargo al presupuesto de gestión refleja los esfuerzos de la UNOPS por imputar gastos directos a los inductores de costos apropiados. Los cambios en el personal superior reflejan la reestructuración de las carteras regionales ya aplicada y el fortalecimiento de la función de finanzas en la sede.

C. Asignación de recursos para hacer frente a riesgos

108. Desde 2009, la reserva operacional de la UNOPS se ha mantenido por encima del requisito mínimo fijado por la Junta Ejecutiva. Una reserva operacional sólida garantiza que puedan cubrirse los gastos de gestión. Más allá de este requisito mínimo, resulta esencial para el modelo institucional de la UNOPS como organización de las Naciones Unidas totalmente autofinanciada sin apoyo de financiación básica; la reserva desempeña un papel fundamental para asegurar a los asociados que la UNOPS puede cumplir sus compromisos. En el próximo bienio, se estima que la reserva operacional mantendrá su nivel de 131,6 millones de dólares de finales de 2016, lo que constituye menos del 1% de los servicios anuales prestados por la UNOPS.

109. A medida que el mandato de la UNOPS ha evolucionado con el tiempo, también lo ha hecho la complejidad de su cartera. No solo ha aumentado el número de encargos de infraestructura, la UNOPS también es un asociado de confianza para operaciones en Estados frágiles y entornos difíciles. Además, el mandato recientemente ampliado de apoyar la movilización de fondos del sector privado para los objetivos de desarrollo ha aumentado la complejidad y la exposición al riesgo de la labor de la UNOPS.

110. Mientras la UNOPS procura mitigar su exposición a riesgos mediante mejoras en los procesos, formación y otras medidas internas, hay un riesgo residual inherente en estas operaciones. Centrarse en la aplicación del marco revisado de gobernanza, riesgos y cumplimiento constituye un paso fundamental para mitigar la exposición a riesgos y cuantificar mejor el perfil de riesgo. En el próximo bienio, la UNOPS mejorará su evaluación del riesgo de las colaboraciones teniendo en cuenta la naturaleza de los servicios prestados y el papel que asume, así como factores relacionados con el contexto.

111. Los esfuerzos por cuantificar la exposición a riesgos son importantes para que la UNOPS garantice que se reservan fondos suficientes y que cada colaboración recupera una cuantía suficiente para financiar medidas de mitigación de riesgos.

112. La UNOPS se ha comprometido a asignar financiación suficiente para hacer frente a riesgos. En el bienio 2018-2019 asignará 26,5 millones de dólares para posibles amortizaciones, créditos y una reserva de superávit para imprevistos destinada a hacer frente a riesgos a los que pudiera estar expuesta y que no se cubrirían mediante gastos directos. Esta cuantía constituye aproximadamente el 15% de los ingresos estimados para el bienio.

D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS

113. Más allá de las funciones básicas financiadas con cargo a los recursos de gestión, la UNOPS asignará fondos que le permitan satisfacer la cambiante demanda de los asociados a la luz de la Agenda 2030. En el bienio 2018-2019 reservará 20 millones de dólares para inversiones estratégicas. Conforme a su Plan Estratégico para 2018-2021, la UNOPS dará prioridad a inversiones que mejoren la calidad de sus procesos y las competencias de su personal.

114. En el próximo bienio, la UNOPS seguirá desarrollando su plataforma de prestación de servicios, lo que le permitirá optimizar sus procesos internos y la prestación de servicios a los asociados. Lo anterior se respaldará con inversiones en gestión del conocimiento y mejoras en la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones de la organización.

115. De acuerdo con su afán de excelencia, la UNOPS invertirá en la ampliación del conjunto de aptitudes y competencias de su personal, lo que le permitirá colaborar con los asociados en la búsqueda de soluciones de alta calidad y gran repercusión. Los esfuerzos se orientarán a seguir desarrollando la capacidad de liderazgo interno de la UNOPS por lo que se refiere a aptitudes personales y procesos organizativos de toma de decisiones.

116. La UNOPS invertirá en el desarrollo de soluciones innovadoras para ayudar a los Estados Miembros a cumplir los objetivos mundiales. De conformidad con su mandato de movilizar fondos del sector privado para los objetivos de desarrollo, la UNOPS seguirá ejecutando proyectos de inversión de impacto social y estudiando soluciones innovadoras para la movilización de recursos.

Cuadro 3.

Plan de recursos

(en millones de dólares)

	2016-2017 Estimaciones presupuestarias	2016 (valores reales) y 2017 (previsiones)	2018-2019 Estimaciones presupuestarias
Recursos disponibles			
Reserva operacional al comienzo del período	82,8	99,2	131,6
Ingresos totales según el criterio presupuestario	138,7	177,3	179,3
Total disponible	221,5	276,5	310,9
Utilización de recursos			
Recursos de gestión	125,6	128,1	132,7
Amortizaciones, créditos, superávit para imprevistos	13,1	4,9	26,6
Inversiones estratégicas con cargo al superávit		13,0	20,0
Utilización total de recursos	138,7	146,0	179,3

	2016-2017 Estimaciones presupuestarias	2016 (valores reales) y 2017 (previsiones)	2018-2019 Estimaciones presupuestarias
Saldo de recursos			
Ingresos netos según el criterio presupuestario	0,0	31,3	0,0
Conciliación del criterio presupuestario con las IPSAS ¹⁵		1,1	0,0
Cambio en la reserva operacional sobre la base de las IPSAS		32,4	0,0
Reserva operacional al final del período	82,8	131,6	131,6

Cuadro 4.
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto

(en millones de dólares)

Categoría de gasto	2016 (valores reales) 2017 (previsiones)	Aumento del volumen		Aumento de los gastos en dólares	Estimaciones presupuestarias para 2018-2019
		Monto en dólares	Porcentaje		
Puestos	24,6	-	-	0,9	25,5
Gastos comunes de personal ¹⁶	17,7	-	-	0,6	18,4
Viajes	7,7	-	-	0,3	8,0
Consultores ¹⁷	59,7	-	-	2,2	61,9
Gastos de funcionamiento ¹⁸	14,5	-	-	0,5	15,0
Mobiliario y equipo	1,6	-	-	0,1	1,7
Reembolsos	2,3	-	-	0,1	2,4
Total de gastos de gestión	128,1	0,0	0%	4,6	132,7

¹⁵ La conciliación de 1,1 millones de dólares es el resultado de una pérdida actuarial de 2,0 millones de dólares y un aumento de la reserva por valor razonable de 3,1 millones de dólares (véanse los estados financieros de la UNOPS de 2016, estado III). (IPSAS = Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público).

¹⁶ Incluye prestaciones, seguros, gastos de aprendizaje y gastos de administración de personal.

¹⁷ Incluye “acuerdos con contratista particular”, consultores locales e internacionales, servicios por contrata y contratos con empresas.

¹⁸ Incluye gastos generales de funcionamiento, gastos en atenciones sociales, alquiler, equipamiento y gastos varios.