



**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
1 de julio de 2011
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2011

Nueva York, 6 a 9 de septiembre de 2011

Tema 4 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 2012-2013**

Resumen

Las estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para el bienio 2012-2013 ascienden a un total de 148,7 millones de dólares. Los recursos se dedican a ejecutar el plan estratégico de la UNOPS para 2010-2013 (DP/2009/36). Reconociendo la importante incertidumbre que afecta a las proyecciones de los ingresos, la UNOPS sigue siendo prudente en su presupuestación y por consiguiente tiene como objetivo un crecimiento real nulo de los recursos de gestión para el bienio. Esto refleja la atención que la UNOPS presta a la eficacia en función de los costos.

Para la UNOPS, en su etapa actual de madurez orgánica, una reserva operacional íntegramente repuesta constituye una medida significativa de la sostenibilidad financiera de la organización y la viabilidad de su modelo institucional como proveedor de servicios totalmente autofinanciado en las Naciones Unidas.

La transición a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) en 2012 se suma a las dificultades relacionadas con la preparación del presente presupuesto. Se estima que la introducción de las IPSAS afectará a los ingresos netos reales para 2012-2013 en aproximadamente 13 millones de dólares, debido principalmente al reconocimiento retrasado de ingresos.

Con estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS se ha fijado la meta muy ambiciosa de generar márgenes suficientes de modo que las reservas operacionales se mantengan por encima del requisito mínimo a finales de 2013 pese al efecto en los resultados reales derivado de los tratamientos contables relacionados con las IPSAS. Esto se traduce en una meta de ingresos netos nulos para el bienio próximo después de tener en cuenta las consecuencias de las IPSAS y los créditos ordinarios.



El formato del presupuesto de la UNOPS se ajusta al enfoque armonizado de presupuesto basado en los resultados que han adoptado el PNUD, el UNFPA y el UNICEF. La presentación se centra en el marco de resultados de gestión de la UNOPS encaminado a mejorar y mantener las contribuciones de la UNOPS a las Naciones Unidas y sus asociados como se describe en el plan estratégico de la UNOPS.

Las estimaciones presupuestarias apoyan las prioridades fundamentales con miras a aumentar la eficiencia y la eficacia de la UNOPS. Las prácticas de apoyo de gestión y ejecución de la UNOPS se elaboraron en respuesta a la demanda de los asociados en ciertas esferas y su fortalecimiento continuo sigue siendo una prioridad. Los esfuerzos por incrementar la calidad de los entregables de la UNOPS mediante la mejora continua, así como el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, se demuestran con la adopción de nuevas normas internacionales en materia de mejores prácticas. Los recursos también se canalizan hacia la mejora de la habilidad de la UNOPS para ayudar a desarrollar la capacidad de ejecución de los asociados en las esferas del mandato y las competencias básicas de la UNOPS.

Elementos de una decisión

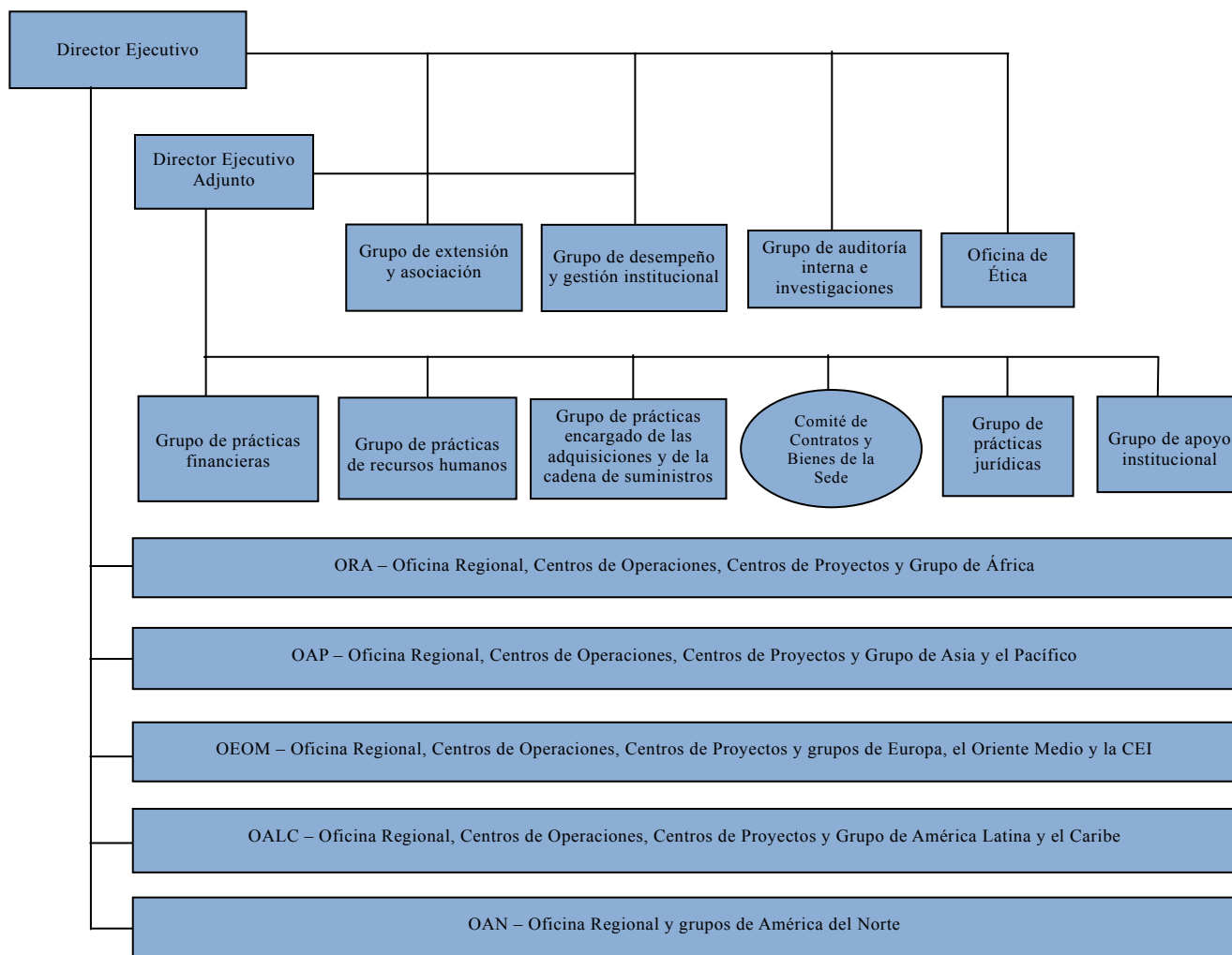
La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) aprobar la meta de ingresos netos, reconociendo los efectos contables de la transición a las IPSAS; y b) hacer suyo el enfoque perfeccionado de resultados de gestión y la asignación conexas de recursos.

Índice

	<i>Página</i>
I. Contexto estratégico	6
La Junta Ejecutiva y la Asamblea General reafirman el mandato de la UNOPS	6
Los resultados operacionales definen las esferas en las que la UNOPS contribuye a los resultados de los asociados	6
Los resultados de la gestión sostienen y mejoran las contribuciones a las Naciones Unidas y a otros asociados	7
II. Contexto financiero	8
Las proyecciones para el bienio 2010-2011 indican el logro de la meta de ingresos netos ..	9
La transición a las IPSAS retrasa el reconocimiento de los ingresos y cambia el tratamiento de los activos	9
La preparación y la ejecución del presupuesto tienen en cuenta la realidad sobre el terreno	10
Las proyecciones para el bienio 2012-2013 indican una reducción de los cargos por servicios y el mantenimiento de los ingresos brutos	10
La reserva operacional se mantiene en el nivel mínimo requerido, con margen para hacer frente a un futuro incierto	12
III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto	13
Las metas institucionales impulsan el desempeño en toda la organización	13
Los resultados de gestión y el presupuesto se corresponden con la estructura global de la UNOPS	14
Los resultados de gestión y el presupuesto de la UNOPS se estructuran en grupos funcionales armonizados	17
IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2012-2013	26
Crecimiento real nulo de los recursos de gestión	26
Los gastos de personal reflejan la consolidación de la capacidad básica	26
Créditos para posibles obligaciones y riesgos futuros	28
Cuadros	
1. Recursos para resultados de gestión por grupo funcional	18
2. Distribución de los puestos por categoría y ubicación, 2010-2011 y 2012-2013	27
Gráficos	
I. Estructura global de la UNOPS	5
II. Estimaciones presupuestarias como proporción del gasto total de 2012-2013	11
III. Evolución de los ingresos brutos, por fuente de ingresos	12
IV. Marco de resultados de gestión	14

V.	Correspondencia de las actividades básicas de la organización con las funciones institucionales	15
VI.	Aplicación en cascada del cuadro de mando integral en todas las entidades y funciones institucionales de la estructura global	16
VII.	Grupos funcionales armonizados y funciones institucionales y actividades básicas de la UNOPS.....	17
 Cuadros sinópticos		
1.	Plan de recursos.....	29
2.	Cambios propuestos en puestos superiores	29
3.	Estimaciones presupuestarias, por categoría de gastos.....	30
 Annexes (available on the Executive Board Webpage)		
I.	Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
II.	Technical note on UNOPS operational reserve	
III.	Terminology	

Gráfico 1
Estructura global de la UNOPS



I. Contexto estratégico

1. La UNOPS considera fundamentales su compromiso con los objetivos de coherencia de las Naciones Unidas y su contribución a los resultados de sus asociados con el propósito de mejorar la vida de las personas, sobre la base de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otras metas convenidas internacionalmente.

La Junta Ejecutiva y la Asamblea General reafirman el mandato de la UNOPS

2. La UNOPS contribuye a aumentar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados para realizar actividades de consolidación de la paz, desarrollo y operaciones humanitarias que resulten útiles para la población necesitada. Al hacerlo, la UNOPS se rige por la Revisión trienal amplia y las posteriores revisiones de políticas efectuadas por la Asamblea General. El mandato de la UNOPS se aclaró en las recientes decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/25 y 2010/21.

3. En su resolución 65/176, la Asamblea General reafirmó el mandato de la UNOPS descrito en la decisión 2009/25 de la Junta Ejecutiva, que establece, entre otras cosas, que “la UNOPS actúa como proveedor de servicios a los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y regionales, las organizaciones intergubernamentales, los gobiernos donantes y receptores, las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones y las organizaciones del sector privado [...] la UNOPS es un recurso central del sistema de las Naciones Unidas para la gestión de las adquisiciones y los contratos, así como para las obras públicas y el desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad”.

Los resultados operacionales definen las esferas en las que la UNOPS contribuye a los resultados de los asociados

4. El plan estratégico para 2010-2013 de la UNOPS (DP/2009/36) fue aprobado en 2009, con lo cual el período de planificación se alineó con el de los principales asociados de las Naciones Unidas. El plan estratégico presenta un marco de resultados operacionales de la UNOPS integrado por cuatro metas de contribución, que definen las esferas en las que la UNOPS contribuye a los resultados de los asociados, y tres intereses intersectoriales para las operaciones de la UNOPS.

a) Metas de la contribución de la UNOPS:

1. Recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos
2. Pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales
3. Fomento de la capacidad de los particulares de promover el desarrollo de la economía local y de obtener servicios sociales
4. Sostenibilidad del medio ambiente y adaptación al cambio climático

b) Intereses intersectoriales operacionales:

1. Igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer

2. Desarrollo de la capacidad nacional
3. Sostenibilidad del medio ambiente

El plan estratégico presenta las medidas que la UNOPS está adoptando para poner en práctica su visión: “satisfacer las necesidades de sus asociados [...] prestándoles servicios de gestión que cumplan las más altas normas mundiales de calidad, rapidez y eficacia en función de los costos”. Una importante característica conexas del plan estratégico consiste en que concentra la labor de la UNOPS en las esferas en las que más puede contribuir a mejorar los resultados de sus asociados, lo que a su vez contribuye a promover la excelencia operacional en esas esferas. La Asamblea General confirmó una vez más la esencia de esta visión en su resolución 65/176 al reconocer que “la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos puede aportar valor añadido prestando servicios eficientes y eficaces en función de los costos a los asociados en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios comunes o compartidos”.

5. El plan estratégico se basa en la experiencia adquirida en la ejecución de la estrategia institucional de la UNOPS para 2007-2009, que se centró en el restablecimiento de la estabilidad financiera mediante la mejora de la satisfacción de los clientes, la introducción de prácticas institucionales y de desempeño del máximo nivel, y el aumento de la competencia y la motivación del personal.

6. Se ha logrado mucho: la UNOPS ya es un miembro activo de los equipos de las Naciones Unidas en los países que goza de mayor aprecio; la viabilidad financiera se ha demostrado durante cinco años consecutivos; y hay más rendición de cuentas y transparencia, al tiempo que han mejorado la gestión de riesgos, los controles internos y la supervisión. La UNOPS recibió una opinión de auditoría externa sin reservas para el período 2008-2009 y alcanzó el nivel mínimo exigido de reservas operacionales a finales de 2009, dos años antes del plazo fijado en las estimaciones presupuestarias para 2010-2011. Con ello, la UNOPS avanzó considerablemente en el proceso de saneamiento financiero de la organización que se ha estado llevando a cabo desde 2006. Las cuestiones pendientes tienen que ver con obligaciones históricas, y la UNOPS está trabajando sistemáticamente con las partes interesadas para resolverlas.

Los resultados de la gestión sostienen y mejoran las contribuciones a las Naciones Unidas y a otros asociados

7. Sobre la base de estos logros, las estimaciones presupuestarias para 2010-2011 dan prioridad a ciertas iniciativas estratégicas encaminadas a aumentar la eficiencia y la eficacia de la UNOPS y sus contribuciones a los resultados de los asociados. Estas incluyen la mejora continua de las prácticas institucionales en consonancia con las más altas normas mundiales, los preparativos para aplicar las IPSAS y la adopción de otras medidas para aumentar más la transparencia y la rendición de cuentas. También se da prioridad al fortalecimiento de la gestión de proyectos como una esfera práctica en la que se proporcionan orientación normativa, instrumentos y capacitación al personal en todo el mundo, así como al reforzamiento de la gestión de los conocimientos en los ámbitos de competencia de la UNOPS y de la capacidad de dicha oficina para ayudar a fomentar las competencias nacionales de ejecución dentro de las esferas de su mandato.

8. En consonancia con la voluntad expresada en el plan estratégico, la UNOPS se propuso lograr la certificación externa de las funciones de gestión básicas, los procesos institucionales y el personal. Gracias a esa labor, en junio de 2011 la UNOPS obtuvo la prestigiosa certificación ISO 9001 para su sistema de gestión de la calidad. La UNOPS es la primera organización de las Naciones Unidas cuyos sistemas de gestión mundial recibe la certificación ISO 9001. Como parte del proceso, la UNOPS documentó las prácticas institucionales básicas de su sistema de gestión de la calidad. Durante una serie de evaluaciones de la ISO realizadas en 2011 la organización demostró que aplicaba y perfeccionaba sistemáticamente esos procesos en todos los niveles.

9. En 2011, la UNOPS recibió oficialmente la certificación en políticas y procedimientos de adquisiciones del Chartered Institute of Purchasing and Supply. Este es un logro importante y la UNOPS actualmente es el único órgano de las Naciones Unidas que ha obtenido ese reconocimiento. La certificación demuestra que la UNOPS cuenta con políticas, procesos y procedimientos de adquisición sólidos y verificados y supervisados por un órgano independiente.

10. Las certificaciones mencionadas ilustran la forma en que los asociados de la UNOPS se benefician de prácticas institucionales que reflejan las principales normas internacionales. La UNOPS seguirá dando prioridad a esos esfuerzos por mejorar y demostrar la calidad, la rapidez y la eficacia en función de los costos de la manera en que funciona. Se prevé que esos esfuerzos sigan generando beneficios respecto de la calidad de los entregables de la UNOPS, así como patrones de ingresos y gastos en las estimaciones presupuestarias actuales y futuras.

11. El marco de resultados de gestión de la UNOPS, definido en el plan estratégico para 2010-2013, refleja los resultados que la UNOPS como organización autofinanciada debe procurar obtener a fin de mantener y mejorar su capacidad para contribuir a la labor de las Naciones Unidas y sus asociados. La presentación de las estimaciones presupuestarias se centra en dicho marco, que se ha actualizado para permitir la aplicación y la comunicación eficaces de la estrategia de gestión de la UNOPS. Con el objetivo de mejorar la metodología, la UNOPS seguirá examinando la experiencia derivada de la aplicación del modelo de presupuestación y gestión basadas en los resultados que ella misma realiza y estudiará las experiencias en el PNUD, el UNFPA y el UNICEF, entre otros.

12. En ese contexto, como parte de su informe anual sobre 2011, la UNOPS tiene previsto incluir una evaluación de su plan estratégico. Se trata de una oportunidad para seguir explorando la manera en que la UNOPS puede generar mayor valor para los asociados y al mismo tiempo un posicionamiento estratégico de la organización que le permita seguir siendo útil por muchos años.

II. Contexto financiero

13. En esta sección se presenta primero un resumen de los resultados financieros provisionales y las proyecciones para el bienio 2010-2011. A continuación se describen las principales consecuencias presupuestarias de la transición a las IPSAS en 2012, antes de describir el proceso que se sigue para elaborar esas estimaciones presupuestarias. Por último se presentan las proyecciones para el bienio 2012-2013, así como la situación y la evolución prevista de la reserva operacional.

Las proyecciones para el bienio 2010-2011 indican el logro de la meta de ingresos netos

14. Como se desprende de los principales datos financieros presentados en el informe anual de 2010, a mitad del bienio la UNOPS está en buenas condiciones para lograr su meta de ingresos netos para el período 2010-2011. La UNOPS logró un crecimiento significativo de los ingresos brutos en 2010 al tiempo que mantuvo los gastos de gestión en el mismo nivel que en 2009, lo que demuestra la permanente preocupación de la UNOPS por la eficacia en función de los costos.

15. Mediante sus sistemas de información en materia de gestión, la UNOPS supervisa los resultados continuamente y compara el desempeño financiero con los objetivos en tiempo real. En los primeros meses de 2011, la UNOPS ha registrado una reducción en la captación y ejecución de operaciones que puede ser producto de la crisis financiera que afecta a los presupuestos de los asociados. La UNOPS seguirá aplicando prácticas prudentes de gestión, asegurando el mantenimiento de la sostenibilidad financiera incluso en el caso de una posible reducción en la tendencia de los ingresos. El resultado de las disposiciones contables es particularmente difícil de estimar por adelantado porque en muchos casos depende de acuerdos con organizaciones asociadas, acuerdos arbitrales con contratistas o compromisos financieros por parte de los donantes.

16. En el momento de la preparación del presupuesto fue necesario partir de ciertas hipótesis sobre los saldos iniciales previstos para el nuevo bienio. Sobre esta base, la UNOPS tiene expectativas razonables de que va a cumplir, o superar, la meta de ingresos netos fijada para el bienio 2010-2011.

17. El desempeño financiero efectivo de la UNOPS en 2010-2011, que se reflejará en los estados financieros certificados del bienio, dependerá de los ingresos generados y de los gastos efectuados hasta el último día de 2011. También se verá afectado por las decisiones sobre pasos a pérdidas y ganancias o provisiones por deudas incobrables en relación con obligaciones históricas. El resultado efectivo, y sus eventuales consecuencias para la planificación futura, se comunicarán a la Junta Ejecutiva en 2012.

La transición a las IPSAS retrasa el reconocimiento de los ingresos y cambia el tratamiento de los activos

18. Los efectos contables de la introducción de las IPSAS en 2012 son difíciles de evaluar y, por lo tanto, deben supervisarse de cerca y gestionarse cuidadosamente. Actualmente se estima que la transición de las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas a las IPSAS afectará a los ingresos netos reales para el período 2012-2013 en aproximadamente 13 millones de dólares, debido principalmente al retraso en el reconocimiento de los ingresos conforme a las IPSAS y el tratamiento diferente de los activos.

19. Al comparar las prácticas contables que aplica actualmente la UNOPS conforme a las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas con las que se aplicarán conforme a las IPSAS, se observa claramente que algunos de los ingresos que se habrían tenido en cuenta en el bienio 2012-2013 conforme a las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas ahora se computarán en el bienio siguiente. El efecto negativo en los ingresos para el período 2012-2013 se estima en 12 millones de dólares, lo que constituye una medida puntual que no afectará a los resultados de los bienios a partir de 2013.

20. Conforme a las IPSAS, los activos administrativos de la UNOPS ya no se contabilizarán íntegramente en el momento de la adquisición sino que se capitalizarán y se depreciarán a lo largo de su vida útil. El efecto neto de este cambio de las prácticas contables se estima en 1 millón de dólares en gastos adicionales durante el bienio 2012-2013.

La preparación y la ejecución del presupuesto tienen en cuenta la realidad sobre el terreno

21. A fin de asegurar que las estimaciones presupuestarias se asumieran como propias y tuvieran en cuenta la realidad “sobre el terreno”, todas las regiones de la UNOPS participaron en la preparación de dichos documentos presupuestarios. Las proyecciones de ingresos se elaboraron mediante un proceso doble: a nivel institucional, las proyecciones se basaron en el análisis del desempeño anterior, en combinación con hipótesis proporcionadas por la administración superior. Este análisis se complementó con un enfoque de abajo a arriba, en virtud del cual se solicitó a las regiones que aportaran proyecciones sobre los sectores que contribuían más significativamente a los ingresos y los sectores en los que cabía esperar un cambio significativo. El hecho de que estas dos situaciones hipotéticas consideradas en conjunto dieran prácticamente los mismos resultados asegura que las estimaciones representan la mejor predicción posible en el momento actual.

22. En consonancia con la estructura orgánica, la ejecución del presupuesto se descentralizará de modo que se realice a nivel de oficinas regionales, centros de operaciones, centros de proyectos y grupos, que serán responsables de llegar a acuerdos sobre metas anuales. La situación de las diversas entidades en la estructura orgánica también se revisará sobre la base del ejercicio anual de fijación de metas y de los exámenes y ajustes que se realicen durante la ejecución.

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

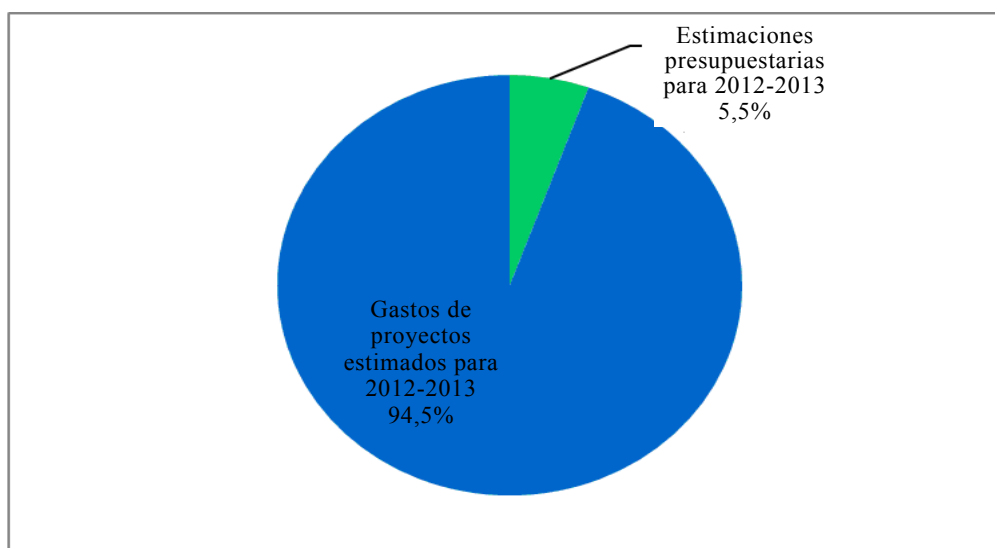
24. Con el fin de permitir la flexibilidad necesaria para atender a la demanda cambiante de servicios de la UNOPS por parte de sus asociados, el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero faculta al Director Ejecutivo para redistribuir fondos en el marco del presupuesto de gestión bienal aprobado, así como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

Las proyecciones para el bienio 2012-2013 indican una reducción de los cargos por servicios y el mantenimiento de los ingresos brutos

25. La naturaleza de la UNOPS, como proveedor de servicios totalmente autofinanciado, causa un importante grado de incertidumbre respecto de las predicciones sobre la prestación de servicios y, en consecuencia, sobre los ingresos que sirven para financiar su presupuesto. En el momento de elaborar las estimaciones presupuestarias de 2012-2013, la mayor parte de los asociados de la UNOPS afrontaban limitaciones de financiación. En vista de ello, la UNOPS es conservadora en lo relativo a su presupuestación.

26. En la UNOPS toda intervención debe cubrir su costo completo, incluidos los cargos directos y las contribuciones a los gastos generales de la organización que abarcan todas las funciones institucionales contenidas en la presente propuesta presupuestaria y a las reservas operacionales como dispositivo de amortiguación para la gestión de las obligaciones y los riesgos financieros. Si las reservas operacionales se siguen reponiendo íntegramente, y una vez que se atiendan todas las obligaciones históricas, la UNOPS podrá reducir los cargos cobrados por sus servicios de ejecución de los actuales niveles mínimos del 4% por los servicios transaccionales, como los relacionados con las adquisiciones corrientes, y el 7% para los servicios de la ejecución de proyectos. En los últimos tiempos se ha registrado una reducción gradual del cargo medio hasta un nivel estimado del 5,61% en 2010, frente al 5,68% en 2009. Para el bienio próximo, se prevé que el nivel medio de los cargos siga reduciéndose hasta llegar al 5,5%, levemente por debajo del promedio de 2009 y de los niveles reales de 2010. La cuota real de los cargos dependerá del volumen y la composición de los servicios realmente prestados en el ejercicio presupuestario.

Gráfico II

Estimaciones presupuestarias como proporción del gasto total de 2012-2013

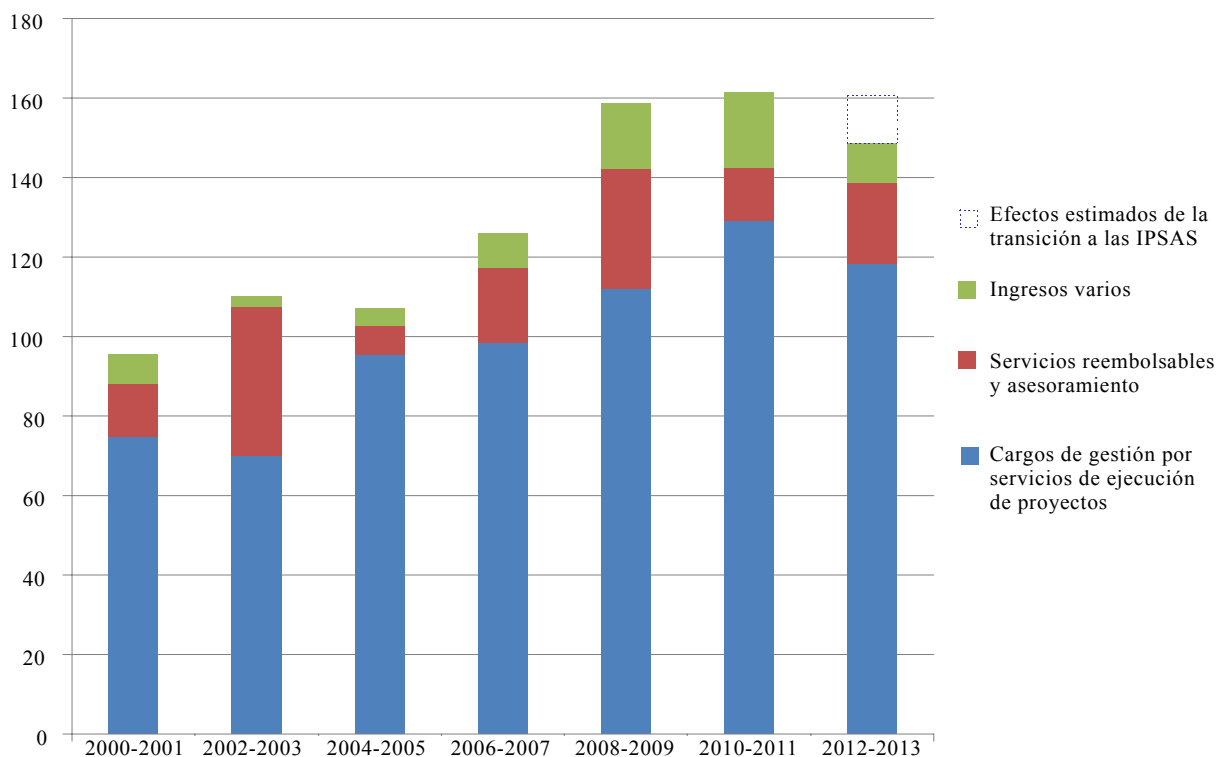
27. La meta de ingresos brutos totales para el bienio 2012-2013 se establece en 148,7 millones de dólares. Esos ingresos se desglosan en 118,5 millones de dólares en ingresos estimados procedentes de los servicios de ejecución de proyectos, 20,2 millones de dólares procedentes de servicios transaccionales y de asesoramiento, y 10,0 millones de dólares en ingresos varios. Los ingresos estimados procedentes de los servicios de ejecución de proyectos se determinaron después de tener en cuenta los 12 millones de dólares de ingresos correspondientes al bienio que, según se estima, se reconocerán con retraso conforme a las IPSAS. El gráfico III permite comparar esas proyecciones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. En particular, en el gráfico, los ingresos para 2010-2011 proceden de la combinación de datos reales de 2010 y de las estimaciones para 2011, las estimaciones de 2012-2013 son las estimaciones que figuran en el presupuesto, mientras que los datos de los años anteriores son reales.

28. Teniendo en cuenta los significativos efectos contables que, según lo previsto, tendrá la transición a las IPSAS en 2012, que representan un efecto total negativo de 13 millones de dólares, la UNOPS prevé una contribución neta nula a las reservas operacionales durante el bienio. Según las estimaciones, las reservas operacionales se mantendrán por encima de la meta determinada por la Junta Ejecutiva al final del bienio. En la sección IV se examinan detalladamente las estimaciones de gastos para el presupuesto de gestión de 2012-2013.

Gráfico III

Evolución de los ingresos brutos, por fuente de ingresos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

**La reserva operacional se mantiene en el nivel mínimo requerido, con margen para hacer frente a un futuro incierto**

29. Como organización totalmente autofinanciada, es importante que la reserva operacional de la UNOPS se mantenga por encima del mínimo requerido de modo que exista un margen de seguridad ante las incertidumbres derivadas de las predicciones de los ingresos y las consecuencias de la aplicación de las IPSAS, así como de cara a futuras inversiones después del presente período presupuestario, como la posible sustitución del sistema de gestión de los recursos institucionales de la organización.

30. El requisito mínimo de reserva operacional se basa en el 4% de la media móvil del presupuesto de gestión y los gastos de proyectos combinados para los tres años de funcionamiento anteriores. La UNOPS cumplió con el requisito de reserva

operacional a finales de 2009, dos años antes de la meta fijada en las estimaciones presupuestarias para el bienio 2010-2011. En consecuencia, el saldo inicial de la reserva operacional para el período 2010-2011 fue de 42,7 millones de dólares, es decir, 0,6 millones por encima del mínimo requerido.

31. Como se refleja en los resultados financieros provisionales presentados como parte del informe anual, a finales de 2010 la reserva operacional era de 56,7 millones de dólares. Actualmente se estima que el saldo de cierre al final del bienio 2010-2011 ascenderá a 57 millones de dólares, o sea 10 millones de dólares por encima del requisito mínimo de reserva estimado en ese momento. Cabe señalar que todavía hay mucha incertidumbre en cuanto a los resultados financieros para 2011 y se prevé que los datos reales reflejados difieran de las estimaciones realizadas en este momento.

32. Con esas estimaciones presupuestarias, la UNOPS se ha fijado la meta muy ambiciosa de acumular márgenes suficientes en 2010-2011 y 2012-2013 de modo que, pese a las importantes repercusiones de los tratamientos contables derivados de las IPSAS, a finales de 2013 las reservas operacionales se mantengan por encima del requisito mínimo establecido por la Junta Ejecutiva. Habida cuenta de las posibles fluctuaciones en la ejecución y los ingresos en los próximos años, el logro de este objetivo requerirá una cuidadosa gestión financiera.

33. Durante el ejercicio presupuestario, la UNOPS vigilará atentamente las tendencias de ingresos y gastos, y, de acuerdo con el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero, hará los ajustes necesarios al alza o a la baja en el presupuesto para adaptar los gastos de gestión a la realidad cambiante. Si, por esta u otras razones, la meta de ingresos netos no se logra, la UNOPS reducirá la reserva operacional de acuerdo con su uso previsto de conformidad con el párrafo 22.02 del Reglamento Financiero de la UNOPS.

34. En este contexto, en 2012 la UNOPS tiene previsto llevar a cabo un examen de la reserva operacional y el requisito mínimo obligatorio debido, entre otros factores, a la transición a las IPSAS. En la nota técnica que figura en el anexo II del presente documento se proporciona más información sobre la reserva operacional y su uso previsto.

III. Marco de resultados de gestión y de presupuesto

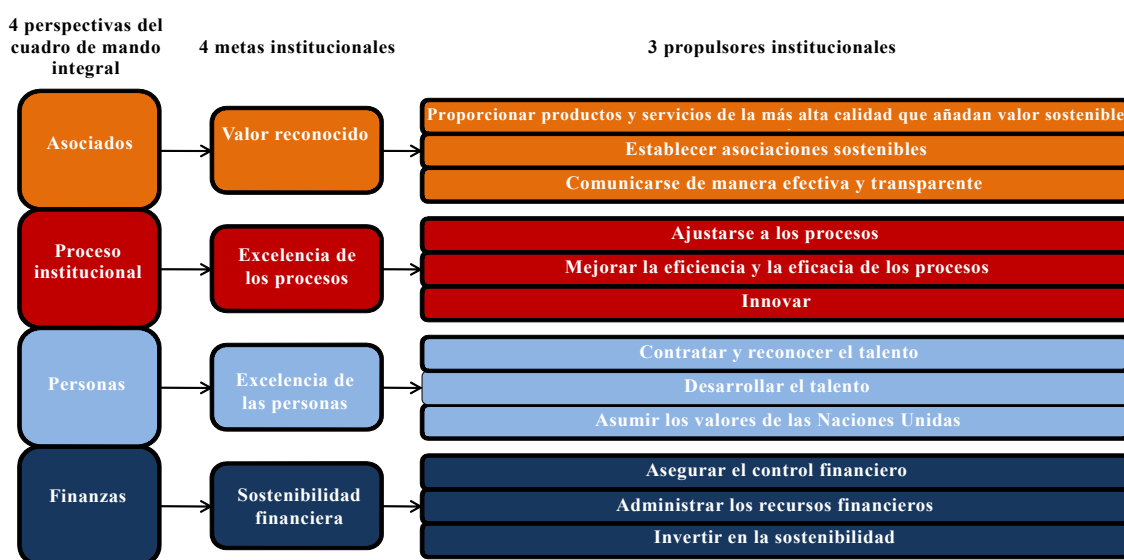
35. El marco de resultados de gestión de la UNOPS, descrito en el plan estratégico de 2010-2013, establece los resultados de gestión que la UNOPS como organización autofinanciada debe tratar de conseguir a fin de mantener y mejorar su capacidad para contribuir a la labor de las Naciones Unidas y sus asociados.

Las metas institucionales impulsan el desempeño en toda la organización

36. En la UNOPS, el cuadro de mando integral es el instrumento de gestión principal que se utiliza para impulsar un mejor desempeño y la madurez institucional en todos los niveles de la organización. Por consiguiente, el marco de resultados de gestión del plan estratégico de 2010-2013 se estructura en torno a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la UNOPS: la perspectiva de los asociados, la perspectiva del proceso institucional, la perspectiva de las personas y la perspectiva de las finanzas.

37. El marco de resultados de gestión se perfeccionó como parte de la preparación del presupuesto y comprende cuatro metas institucionales, una por cada perspectiva del cuadro de mando integral. Cada meta institucional se cumple mediante tres propulsores institucionales dirigidos a la acción, que proporcionan orientación sobre la manera de lograr la meta. Cada propulsor institucional, a su vez, se pone en práctica con medidas de la ejecución (indicadores), que se usan para evaluar el progreso en el logro de la meta institucional. El marco de resultados de gestión se expresa en un lenguaje directo y orientado a la acción, aunque en términos genéricos, lo que hace que sea dinámico y aplicable en todas las esferas funcionales de la UNOPS y las entidades en las que se realizan.

Gráfico IV
Marco de resultados de gestión



38. Las cuatro metas institucionales y sus respectivos propulsores institucionales facilitarán la aplicación y la comunicación más eficaces del marco de resultados de gestión y la estrategia de gestión de la UNOPS, cuya ejecución permitirá que esta mejore y mantenga su contribución a la labor de las Naciones Unidas y sus asociados.

39. Un conjunto de indicadores relacionados con las metas institucionales y los propulsores institucionales permitirán a la UNOPS supervisar el desempeño comparándolo con sus metas institucionales. En el anexo I del presente documento se proporcionan descripciones más detalladas de cada meta institucional y propulsor institucional, incluidas las correspondientes medidas de la ejecución.

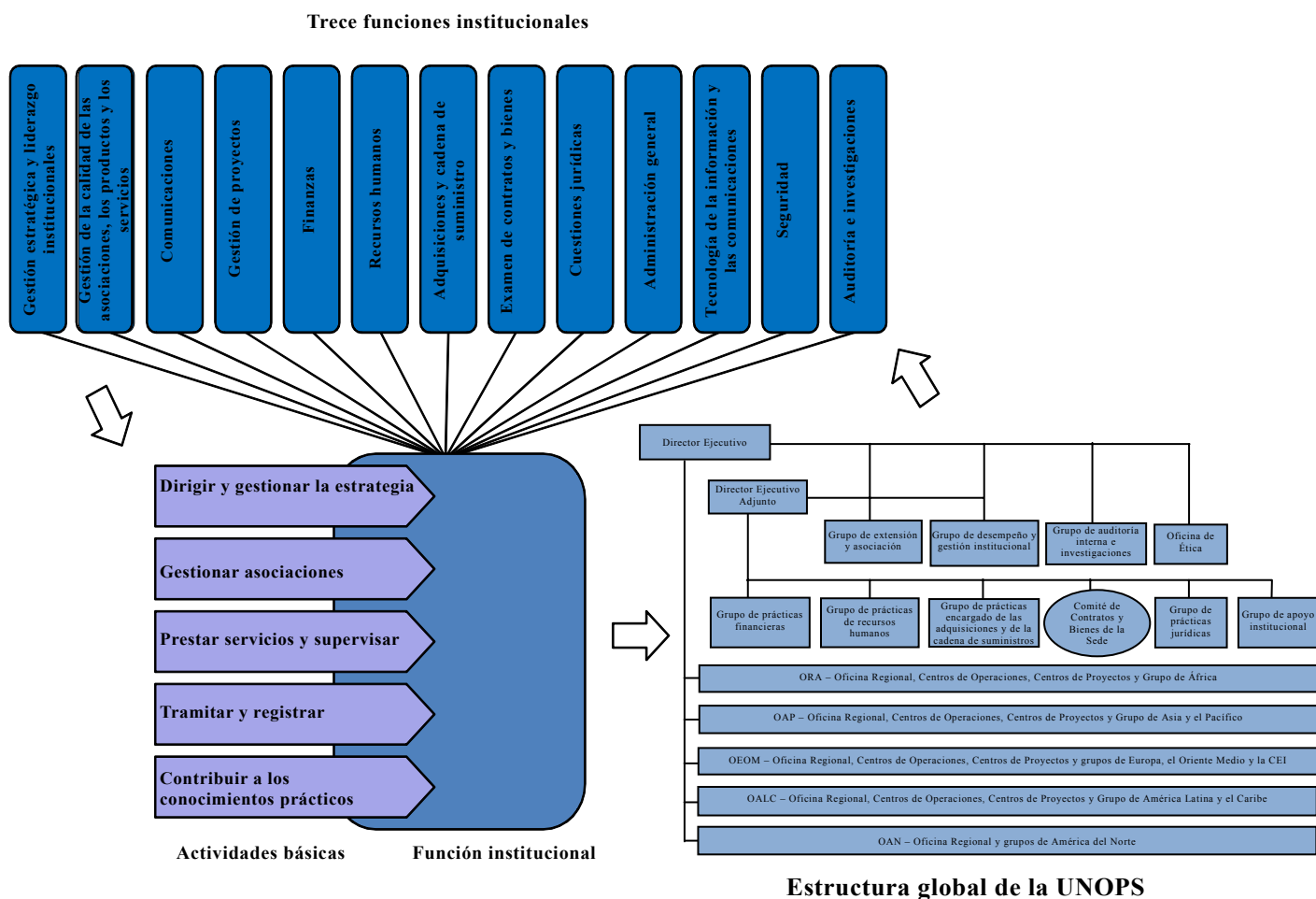
Los resultados de gestión y el presupuesto se corresponden con la estructura global de la UNOPS

40. La estructura orgánica de la UNOPS tiene como objetivo promover la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios a los asociados y define claramente las funciones institucionales, las autoridades y las responsabilidades. Los resultados y el marco presupuestario para el bienio 2012-2013 se corresponden

directamente con la estructura global de UNOPS con la finalidad de que se puedan tomar decisiones de forma más coordinada y los principales papeles funcionales se integren en las prácticas de gestión y las prácticas de apoyo a la ejecución y en torno a ellas.

41. El marco presupuestario de gestión de la UNOPS está estructurado conforme a 13 funciones institucionales, que describen las esferas funcionales de la organización. El marco determina además cinco actividades básicas que reflejan los tipos de trabajos que el personal de la UNOPS realiza en toda la organización. Por su parte, cada una de las cinco actividades básicas está vinculada a uno o más de los 12 promotores institucionales mencionados anteriormente y sus respectivas medidas de la ejecución, y todos ellos se basan en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la UNOPS.

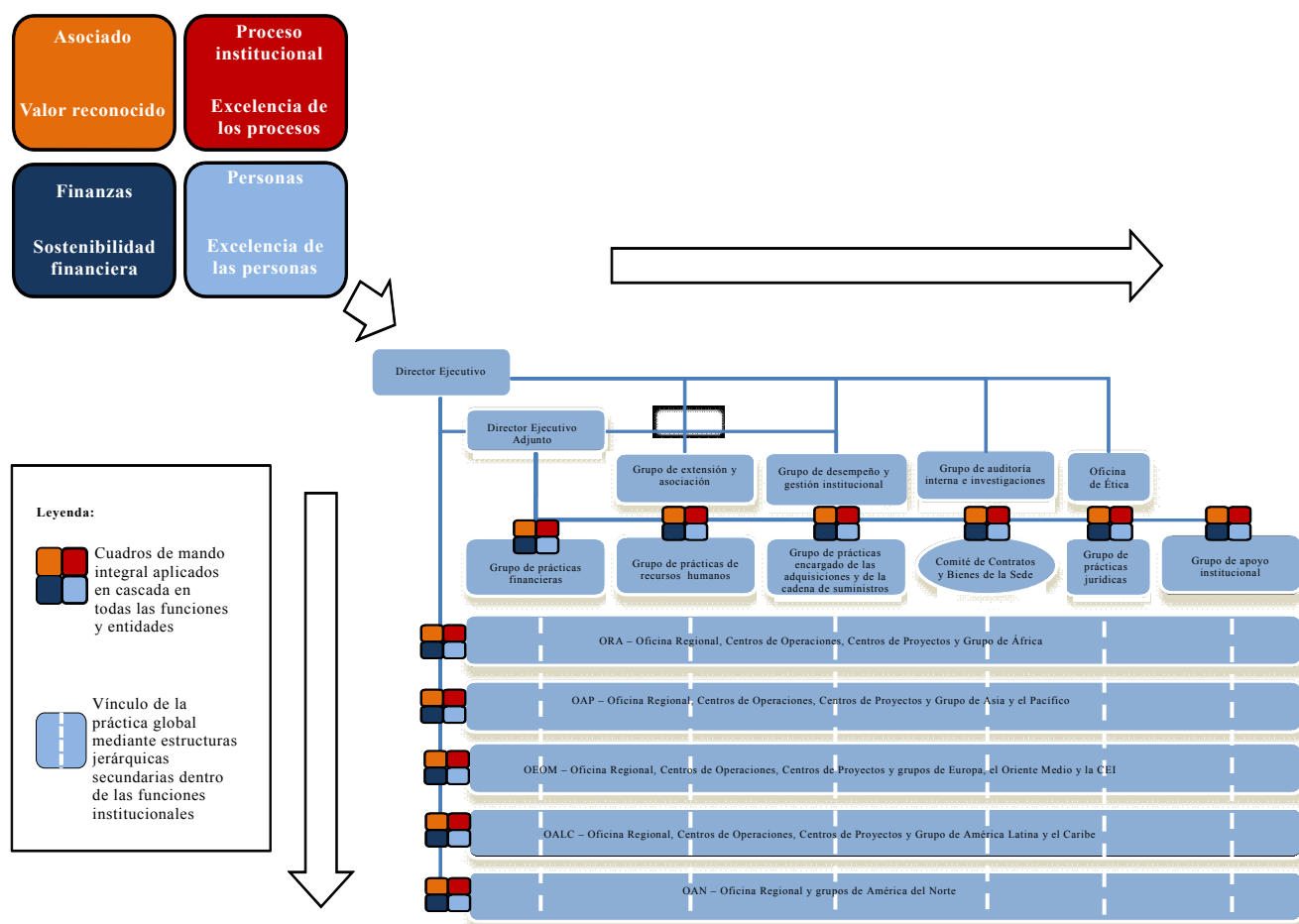
Gráfico V
Correspondencia de las actividades básicas de la organización con las funciones institucionales



42. Esta estructuración y correspondencia del marco de resultados de gestión y de presupuesto de la UNOPS reflejan los fuertes vínculos y dependencias entre las esferas funcionales y geográficas de la UNOPS y en todas ellas. Tal configuración indica que en todas las entidades institucionales la administración y el personal

restante, sea cual sea su esfera funcional principal, participan en actividades con el objetivo de lograr resultados relacionados con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la UNOPS. Asimismo, interactúan con los asociados y les prestan servicios, participan en los procesos institucionales y mantienen relaciones con sus homólogos y el personal directivo, y todas las actividades tienen consecuencias financieras.

Gráfico VI
Aplicación en cascada del cuadro de mando integral en todas las entidades y funciones institucionales de la estructura global



43. El marco de resultados de gestión y de presupuesto presentado seguirá mejorando la capacidad de la UNOPS para gestionar y supervisar el progreso hacia las metas institucionales dentro de sus funciones y entidades, y en la organización en su conjunto. Al mismo tiempo, el marco será un medio importante para determinar y priorizar las esferas que deben mejorarse. A su vez, el vínculo entre las actividades básicas y los propulsores institucionales brinda la oportunidad de ajustar mejor la organización para aplicar de manera efectiva la estrategia, en todas las funciones institucionales y entidades geográficas, hasta el componente más pequeño

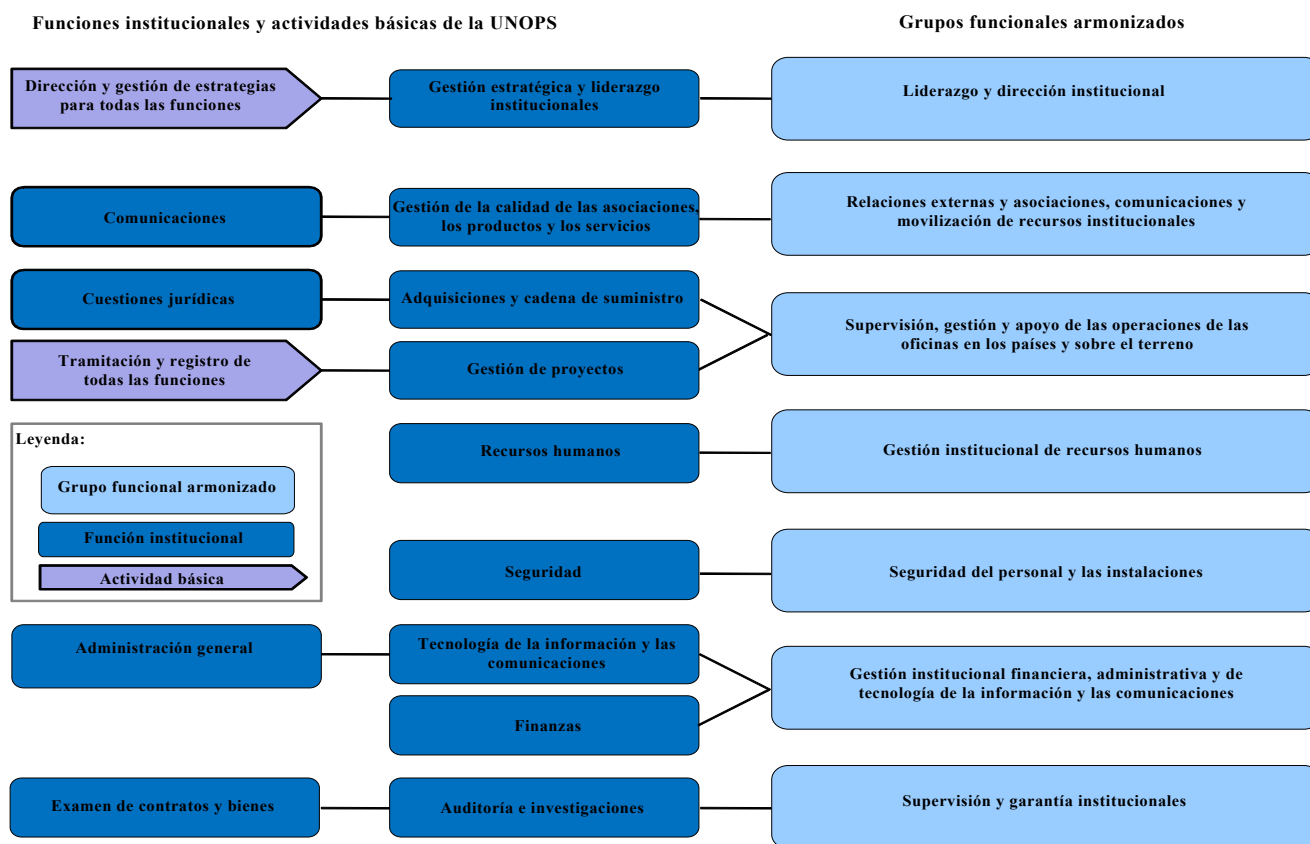
que, no obstante, es el más importante para generar valor para los asociados: cada uno de los miembros del personal de la UNOPS.

Los resultados de gestión y el presupuesto de la UNOPS se estructuran en grupos funcionales armonizados

44. El marco de resultados de gestión y de presupuesto de la UNOPS se ajusta a los siete grupos armonizados del marco presupuestario común de recursos de gestión, como se indica en el gráfico VII. La relación general de los grupos funcionales armonizados y las funciones institucionales y las actividades básicas de la UNOPS se ilustra en el gráfico VII. El anexo I del presente documento contiene una descripción detallada del marco de resultados de gestión y de presupuesto de la UNOPS, en particular las metas institucionales, los propulsores institucionales, las actividades básicas y las funciones institucionales de la organización.

Gráfico VII

Grupos funcionales armonizados y funciones institucionales y actividades básicas de la UNOPS



45. La UNOPS ha elaborado su presupuesto para el bienio 2012-2013 de conformidad con el enfoque armonizado adoptado por el PNUD, el UNFPA y el UNICEF sobre la base de las decisiones 2010/32 y 2011/10, en las que la Junta Ejecutiva aprobó los enfoques armonizados para la clasificación de los gastos y la presupuestación basada en los resultados. A los efectos del presupuesto de la

UNOPS, la característica fundamental del marco común es la estructuración de los recursos de gestión en siete grupos funcionales.

46. Al preparar el presupuesto, la UNOPS ha mejorado notablemente los vínculos entre los resultados de gestión, las funciones institucionales y las actividades básicas, y los indicadores de desempeño correspondientes. La UNOPS seguirá ajustando su gestión del desempeño y su estructura orgánica al marco que se utiliza en la presentación de informes a la Junta Ejecutiva.

47. Esta sección describe el marco de resultados de gestión y de presupuesto de la UNOPS, desde la perspectiva de los siete grupos funcionales armonizados. En el cuadro 1 se presenta un resumen de los indicadores de desempeño y los recursos por grupo funcional.

Cuadro 1
Recursos para resultados de gestión por grupo funcional

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>	<i>Recursos de gestión para 2012-2013</i>
Liderazgo y dirección institucional	Contribuciones de la UNOPS a los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Nueva medida	75%	75%	20 956 681 dólares
	Aplicación oportuna de iniciativas de mejora convenidas mediante el proceso de examen de la gestión de la calidad de la UNOPS	Nueva medida	90%	90%	
	Logro de la meta de ingresos netos aprobada por la Junta Ejecutiva	5 millones de dólares	Meta bienal	0 millones de dólares	
	Cumplimiento del requisito mínimo de reservas operacionales	100%	Meta bienal	100%	
Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales	Captación total de operaciones	1.500 millones de dólares	1.530 millones de dólares	1.580 millones de dólares	15 572 524 dólares
	Promedio de visitas mensuales al sitio web público de la UNOPS	70 000	71 500	73 000	
	Porcentaje de sitios web de las entidades regionales que se ajustan a las normas institucionales	Nueva medida	85%	90%	
	Porcentaje del personal satisfecho con la Intranet de la UNOPS	79%	80%	80%	
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas exteriores y en los países	Proporción de la cartera global de proyectos bien encaminados en su ejecución (dentro del plazo y con arreglo al presupuesto)	Nueva medida	PD*	PD*	68 373 522 dólares
	Promedio de duración de las adquisiciones mediante licitación formal (número de días)	88	87	85	
	Tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna acumuladas	71%	76%	80%	

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>	<i>Recursos de gestión para 2012-2013</i>
Gestión institucional de recursos humanos	Promedio de duración de la contratación del personal (número de días)	Nueva medida	100	80	6 795 842 dólares
	Tasa de cumplimiento de la evaluación de la actuación profesional	60%	85%	90%	
	Distribución por género de los titulares de puestos financiados con cargo al presupuesto de gestión (porcentaje de mujeres titulares)	42%	44%	45%	
	Desempeño relativo al índice de actitud del personal de la UNOPS	78%	79%	80%	
Seguridad del personal y las instalaciones	Porcentaje del personal de la UNOPS satisfecho con el acceso general a la información sobre la seguridad de las Naciones Unidas y la UNOPS	77%	78%	80%	1 129 321 dólares
	Porcentaje de entidades regionales que cumplen las medidas de garantía de seguridad mínima	Nueva medida	71%	82%	
	Porcentaje de entidades regionales que cumplen los requisitos de planificación para la continuidad de las operaciones y la recuperación en casos de desastre	80%	91%	97%	
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Cierre financiero periódico institucional oportuno	Nueva medida	75%	100%	23 063 711 dólares
	Tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas en bienios anteriores por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas	90%	82%	90%	
	Porcentaje de entidades que cumplen las normas de calidad de los datos financieros	95%	96%	97%	
Supervisión y garantía institucionales	Tiempo medio de tramitación de los casos de adquisiciones dedicado por el Comité de Contratos y Bienes de la Sede (número de días)	8	8	8	3 845 104 dólares
	Nivel de ejecución del plan de auditoría interna basada en los riesgos para las auditorías del Grupo de auditoría interna e investigaciones	70%	75%	80%	
	Proporción del personal obligado a presentar una declaración sobre su situación financiera	95%	98%	99%	

* Por determinar.

Liderazgo y dirección institucional

48. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Liderazgo y dirección institucional” abarca la función institucional relativa a la gestión estratégica y el liderazgo institucionales, y la actividad básica relativa a dirigir y gestionar estrategias. Esta asociación pone de relieve que la UNOPS como organización global con conectividad en tiempo real debe asegurarse de que las tareas de liderazgo y gestión estratégica sean asumidas en la sede y por quienes ocupan cargos clave en toda la estructura regional y las esferas funcionales.

49. *Cuestiones y observaciones.* Este grupo funcional armonizado articula las responsabilidades que tiene el Director Ejecutivo ante la Junta Ejecutiva respecto de la ejecución del plan estratégico para 2010-2013 y las metas pertinentes establecidas en el presupuesto bienal y el cuadro de mando integral institucional de la UNOPS. También permite al Director Ejecutivo hacer que el personal directivo de toda la organización rinda cuentas de su contribución al logro de esos resultados. La adopción de los valores básicos de la UNOPS en toda la organización sigue teniendo especial importancia, así como el fortalecimiento continuo de los instrumentos y los marcos de gestión del desempeño institucional para supervisar e impulsar el logro de resultados operacionales y de gestión. Además, se hará hincapié en mejorar las medidas de transparencia y rendición de cuentas.

50. La administración de la UNOPS investigará la posibilidad de incorporar nuevas certificaciones externas que resulten pertinentes para los procesos y el personal de la UNOPS, al tiempo que mantiene las certificaciones existentes en las esferas de gestión de proyectos, recursos humanos y finanzas, así como sistemas de certificación interna.

51. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo deben llevarse a cabo y financiarse en todas las entidades de la estructura global y en todas las esferas funcionales. Por lo tanto, la rendición de cuentas corresponde a la Oficina Ejecutiva y a la administración en todas las actividades y entidades regionales de la organización. Además, el Grupo de desempeño y gestión institucional se dedica a realizar esa función. El nivel de financiación se estima en 20,9 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Valor reconocido	Establecer asociaciones sostenibles	Contribuciones de la UNOPS a los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Nueva medida	75%	75%
Excelencia de los procesos	Innovar	Aplicación oportuna de iniciativas de mejora convenidas mediante el proceso de examen de la gestión de la calidad de la UNOPS	Nueva medida	90%	90%
Sostenibilidad financiera	Administrar los recursos financieros	Logro de la meta de ingresos netos aprobada por la Junta Ejecutiva	5 millones de dólares	Meta bienal	0 millones de dólares
	Invertir en la sostenibilidad	Cumplimiento del requisito mínimo de reservas operacionales	100%	Meta bienal	100%

Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales

52. *Definición.* El grupo funcional de armonización "Relaciones externas y asociaciones, comunicaciones y movilización de recursos institucionales" comprende dos de las funciones institucionales de la UNOPS: gestión de la calidad de las asociaciones, los productos y los servicios, y comunicaciones.

53. *Cuestiones y observaciones.* Si bien las relaciones con los asociados están por lo general descentralizadas a nivel nacional, se explorarán las maneras de aprovechar los conocimientos y la experiencia de los países en todas las regiones con el fin de incrementar el valor añadido que los nuevos compromisos, y los ya existentes, aportan a los asociados. Esos esfuerzos se centrarán en el ámbito de las prácticas de apoyo a la ejecución de la UNOPS y, a su vez, facilitarán el intercambio de conocimientos y competencias en todas las regiones. La UNOPS centrará su cartera en la búsqueda de oportunidades que permitan aumentar su valor para los asociados. Al elaborar productos y servicios, se dará prioridad especial a responder al llamamiento de los Estados Miembros para que se ayude a desarrollar la capacidad de ejecución nacional dentro de las esferas del mandato de la UNOPS. Se tomarán medidas en materia de comunicaciones para conocer mejor las necesidades de los asociados y transmitir información sobre la manera en que la UNOPS puede atender esas necesidades.

54. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de extensión y asociación y a la administración en todas las entidades regionales de la organización. El nivel de financiación se estima en 15,6 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Valor reconocido	Establecer asociaciones sostenibles	Captación total de operaciones	1 500 millones de dólares	1 530 millones de dólares	1 580 millones de dólares
	Comunicarse de manera efectiva y transparente	Promedio de visitas mensuales al sitio web público de la UNOPS	70 000	71 500	73 000
		Porcentaje de sitios web de las entidades regionales que se ajustan a las normas institucionales	Nueva medida	85	90
		Porcentaje del personal satisfecho con la Intranet de la UNOPS	79	80	80

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

55. *Definición.* El grupo funcional armonizado "Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países" abarca tres de las funciones institucionales de la UNOPS: gestión de proyectos; adquisiciones y cadena de suministro; y cuestiones jurídicas. Además, la actividad básica relativa a la tramitación y el registro es parte de este grupo funcional.

56. *Cuestiones y observaciones.* La gestión de proyectos sigue siendo la modalidad principal de la UNOPS para producir valor, tanto en el plano externo como en el

interno. Tras establecer la estrategia Prince2 como la metodología de gestión de proyectos de la organización, la UNOPS se ha centrado en el fortalecimiento de los aspectos clave de su práctica de gestión de proyectos, el desarrollo de capacidades y el intercambio de experiencias para que las prácticas sean más coherentes, el diseño de trayectorias de carrera más claras para los profesionales, la creación de instrumentos para facilitar y apoyar el desarrollo de los compromisos y la ejecución de proyectos, y el establecimiento de controles más eficientes y eficaces.

57. Como se mencionó anteriormente, en 2011 la UNOPS obtuvo la certificación ISO 9001 relativa a la gestión de la calidad. Se trata de un hito importante, pero también sienta las bases para seguir mejorando. La UNOPS procurará asimismo aumentar su participación en grupos de trabajo pertinentes de las Naciones Unidas relacionados con las buenas prácticas institucionales, particularmente en el contexto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

58. La UNOPS velará por que haya recursos suficientes dedicados a la prestación de asesoramiento y la elaboración de directrices sobre la aplicación de las políticas de la UNOPS, en particular para las prácticas de gestión de la organización: gestión de proyectos, finanzas, recursos humanos y adquisiciones y cadena de suministro. Esto permitirá reducir los riesgos para la organización y sus asociados y aumentará la transparencia de los procesos y la rendición de cuentas.

59. Como parte del impulso en pro de la excelencia de los procesos, la UNOPS aprovechará más sus aptitudes para proporcionar capacidad operacional eficiente y eficaz mediante servicios transaccionales o de apoyo, a nivel tanto interno como externo.

60. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a la administración en todas las entidades regionales de la organización, el Grupo de prácticas de gestión de proyectos, el Grupo de prácticas encargado de las adquisiciones y de la cadena de suministros, el Grupo de prácticas jurídicas y todas las prácticas que permiten la prestación de servicios transaccionales, el apoyo a los procesos y el mantenimiento de registros en apoyo de las operaciones. El nivel de financiación se estima en 68,4 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Valor reconocido	Proporcionar productos y servicios de la más alta calidad que añadan valor sostenible	Proporción de la cartera global de proyectos bien encaminados en su ejecución (dentro del plazo y con arreglo al presupuesto)	Nueva medida	PD*	PD*
Excelencia de los procesos	Ajustarse a los procesos	Tasa de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna acumuladas	71%	76%	80%
	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos	Promedio de duración de las adquisiciones mediante licitación formal (número de días)	88	87	85

* Por determinar.

Gestión institucional de recursos humanos

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

62. *Cuestiones y observaciones.* La UNOPS seguirá trabajando en la armonización de las categorías de los puestos con las Naciones Unidas y adaptará las denominaciones de los cargos y las descripciones de las funciones en la organización. Además, tratará de mejorar las oportunidades y las modalidades de desarrollo profesional para su personal. En ese contexto, la UNOPS fortalecerá la gestión y la supervisión de la actuación profesional y, de ser necesario, ajustará la política de reconocimiento, recompensas y sanciones que ha empezado a aplicar recientemente. También seguirá trabajando en una lista de candidatos, basada en el talento, lo que permitirá atraer a personas con talento y facilitará el desarrollo profesional del personal.

63. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de prácticas de recursos humanos. El nivel de financiación se estima en 6,8 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Excelencia de los procesos	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos	Promedio de duración de la contratación del personal (número de días)	Nueva medida	100	80
Excelencia de las personas	Contratar y reconocer el talento	Desempeño relativo al índice de actitud del personal de la UNOPS	78%	79%	80%
	Desarrollar el talento	Tasa de cumplimiento de la evaluación de la actuación profesional	60%	85%	90%
	Asumir los valores de las Naciones Unidas	Distribución por género de los titulares de puestos financiados con cargo al presupuesto de gestión (porcentaje de mujeres titulares)	42%	44%	45%

Seguridad del personal y de las instalaciones

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

65. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es vital para la UNOPS, ya que fija los parámetros básicos conforme a los cuales su personal puede planificar y llevar a cabo operaciones para contribuir a la labor de las Naciones Unidas y otros asociados. Por consiguiente, la UNOPS hizo una importante inversión en su función de seguridad en el bienio pasado. Esta inversión permitirá una difusión más coordinada y estructurada de la información sobre la seguridad, así como la evaluación del cumplimiento de las normas mínimas de seguridad. Es importante destacar que la mayor parte de los gastos de seguridad de la UNOPS se contemplan directamente en los presupuestos de los proyectos pertinentes.

66. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de apoyo institucional, que se encarga de la seguridad de la UNOPS. El nivel de financiación se estima en 1,1 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Excelencia de los procesos	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos	Porcentaje de entidades regionales que cumplen las medidas de garantía de seguridad mínima	Nueva medida	71%	82%
		Porcentaje de entidades regionales que cumplen los requisitos de planificación para la continuidad de las operaciones y la recuperación en casos de desastre	80%	91%	97%
Excelencia de las personas	Contratar y reconocer el talento	Porcentaje del personal de la UNOPS satisfecho con el acceso general a la información sobre la seguridad de las Naciones Unidas y la UNOPS	77%	78%	80%

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

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

68. *Cuestiones y observaciones.* Partiendo de su acreditada estabilidad financiera, la UNOPS seguirá trabajando en el fortalecimiento de la gestión de los riesgos financieros, los controles internos y la supervisión. La aplicación de las IPSAS permitirá una mayor transparencia y la UNOPS supervisará de cerca la aplicación, examinando continuamente sus efectos en los gastos e ingresos de la organización. Además, la UNOPS examinará los principios de fijación de precios y las inversiones estratégicas para asegurar la sostenibilidad de la organización.

69. Al tiempo que apoya y mantiene los sistemas e infraestructuras existentes, la UNOPS seguirá explorando y elaborando medidas más eficientes y eficaces de apoyo a sus operaciones en todo el mundo. Esto incluye automatizar los flujos de trabajo y disponer de instrumentos que faciliten los servicios transaccionales como base para gestionar la información en tiempo real, y también definir estrategias eficaces en función de los costos para ampliar la capacidad de desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones.

70. La UNOPS seguirá fortaleciendo la articulación y aplicación de políticas y procedimientos administrativos. En la sede de la UNOPS en Copenhague, se dedicará tiempo y recursos a coordinar y facilitar el traslado de sus oficinas de la actual sede a las instalaciones de la Ciudad de las Naciones Unidas, que la UNOPS compartirá con las otras organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Dinamarca.

71. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de prácticas financieras y al Grupo de apoyo institucional. El nivel de financiación propuesto es de 23,1 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Excelencia de los procesos	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos	Cierre financiero periódico institucional oportuno	Nueva medida	75%	100%
Estabilidad financiera	Asegurar el control financiero	Tasa de aplicación de las recomendaciones formuladas en bienios anteriores por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas	90%	82%	90%
		Porcentaje de entidades que cumplen las normas de calidad de los datos financieros	95%	96%	97%

Supervisión y garantía institucionales

72. *Definición.* El grupo funcional armonizado “Supervisión y garantía institucionales” comprende las funciones institucionales de la UNOPS relativas a auditoría interna e investigaciones, examen de contratos y bienes, y ética.

73. *Cuestiones y observaciones.* El Grupo de auditoría interna e investigaciones seguirá prestando asistencia a la administración de la UNOPS para evaluar y mejorar la adecuación, la eficiencia y la eficacia de los sistemas de control, las prácticas institucionales y el uso de recursos de la UNOPS de cara a la obtención de resultados. El Grupo proporciona al Director Ejecutivo y a los órganos rectores de la UNOPS seguridades razonables sobre la gobernanza y los procesos de gestión de los riesgos, y realiza controles internos de sus actuaciones en apoyo del marco de rendición de cuentas. Sus informes son esenciales para que la organización siga mejorando. Además, el Grupo desempeña un papel importante a la hora de permitir y asegurar la calidad de las auditorías de proyectos financiadas directamente mediante contratos con los asociados.

74. La UNOPS seguirá ofreciendo garantías en cuanto a sus funciones de adquisición. La función de garantía se hará más eficiente con el establecimiento de nuevos comités locales de contratos y bienes ubicados en las oficinas regionales.

75. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de auditoría interna e investigaciones, el Oficial Ejecutivo Jefe de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Bienes de la Sede y el Oficial de Ética. Este grupo funcional también incluye gastos relacionados con la supervisión externa proporcionada por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas; y los gastos de los servicios que puede prestar la División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a cambio de honorarios. El nivel de financiación se estima en 3,8 millones de dólares.

<i>Meta institucional</i>	<i>Propulsor institucional</i>	<i>Indicador de desempeño</i>	<i>Base de referencia</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
Excelencia de los procesos	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos	Tiempo medio de tramitación de los casos de adquisiciones dedicado por el Comité de Contratos y Bienes de la Sede (número de días)	8	8	8
Sostenibilidad financiera	Asegurar el control financiero	Nivel de ejecución del plan de auditoría interna basada en los riesgos para las auditorías del Grupo de auditoría interna e investigaciones	70%	75%	80%
		Proporción del personal obligado a presentar una declaración sobre su situación financiera	95%	98%	99%

IV. Estimaciones presupuestarias para el bienio 2012-2013

76. Las estimaciones presupuestarias de 148,7 millones de dólares para el bienio 2012-2013 consisten en 139,7 millones para recursos de gestión, 1,0 millones para los gastos puntuales adicionales que, según se estima, generará la transición a las IPSAS y una autorización para posibles créditos por valor de 8,0 millones de dólares. Comparando con el ejercicio anterior, en sus estimaciones presupuestarias de 2010-2011 la UNOPS presupuestó 130,2 millones de dólares para recursos de gestión y 5,0 millones de dólares para posibles créditos.

Crecimiento real nulo de los recursos de gestión

77. Se estima que el efecto medio total de la inflación en 2012-2013 será de un 3,6% anual, producto del impacto combinado de una tasa de inflación anual del 3,0% en la sede en Copenhague y una tasa de inflación anual media del 3,9% en todos los demás lugares. Los datos sobre la tasa de inflación se derivan de la Secretaría de las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra, del Organismo Danés de Estadística en lo que respecta a Copenhague y de otras fuentes públicas dignas de crédito por lo que se refiere a otros lugares.

78. El crecimiento real nulo de los recursos de gestión refleja los esfuerzos de la UNOPS por reducir continuamente los gastos mediante una mayor eficiencia y eficacia, contrarrestando el aumento que de otro modo se hubiera requerido. En consonancia con esos esfuerzos, el número de puestos previsto en el presupuesto se mantuvo igual en comparación con el de 2011, lo que refleja el resultado de la reclasificación iniciada en 2009.

79. Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS examinó de manera exhaustiva los gastos reales en distintas categorías de gastos en los últimos años. El resultado de ese examen, los ajustes de plantilla y otras prioridades establecidas para el bienio 2012-2013 sirvieron de base para estimar los gastos del bienio.

Los gastos de personal reflejan la consolidación de la capacidad básica

80. El presupuesto para 2012-2013 refleja una consolidación de la capacidad básica; el número de puestos se ha mantenido en el nivel establecido en 2011 y se prevé que las tasas de vacantes sean algo menores. En conjunto, esto explica el

aumento del volumen de gastos relacionados con los puestos y gastos de personal reflejado en el cuadro sinóptico 3 y que asciende a 3,4 millones de dólares.

81. El cuadro 2 proporciona una visión general de los puestos de la UNOPS y compara las estimaciones presupuestarias de 2010-2011 y 2012-2013. La adición de 21 puestos netos en el cuadro refleja principalmente la conclusión del ejercicio de reclasificación iniciado por la UNOPS en 2009, de conformidad con la decisión 2009/5 de la Junta Ejecutiva. El ejercicio de reclasificación también ajustó la dotación de personal de la UNOPS a la estructura orgánica general, hizo que las categorías de sus puestos fueran comparables a las de otras organizaciones de las Naciones Unidas y dio lugar a la conversión de algunos acuerdos con contratistas individuales en puestos de la estructura básica financiados con cargo al presupuesto de gestión. La reclasificación de tres puestos de categoría D-1 de Directores de Centros de Operaciones ya se ha puesto en marcha en virtud de la autoridad del Director Ejecutivo, debido al aumento del volumen de las operaciones en esos países.

82. La propuesta de reclasificar el puesto de Director Ejecutivo de la categoría de Subsecretario General (SsG) a la de Secretario General Adjunto (SGA) obedece a la mayor rendición de cuentas y la mayor responsabilidad que implica el cargo. Los arreglos de rendición de cuentas de la organización cambiaron notablemente con la aplicación de la decisión 2008/35 de la Junta Ejecutiva relativa a la estructura de gobernanza de la UNOPS, por la que el Director Ejecutivo pasó a depender de la Junta Ejecutiva y del Secretario General directamente (en lugar de por conducto del antiguo Comité de Coordinación de la Gestión). El mandato de la UNOPS se aclaró con las recientes decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/25 y 2010/21. La resolución 65/176 de la Asamblea General, titulada “Cambio de nombre de la Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas para incluir a la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos”, confirmó las decisiones de la Junta Ejecutiva anteriormente señaladas. Además, el crecimiento sustancial de la UNOPS en los últimos años ha aumentado las responsabilidades que conlleva el cargo.

Cuadro 2

Distribución de los puestos por categoría y ubicación, 2010-2011 y 2012-2013

	<i>Presupuesto para 2010-2011</i>			<i>Presupuesto para 2012-2013</i>			<i>Cambio</i>		
	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	Total	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	Total	<i>Sede</i>	<i>Regiones</i>	Total
SGA/SsG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	3	5	8	3	5	8	0	0	0
D-1	7	12	19	7	15	22	0	3	3
Otros funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional	51	96	147	57	95	152	6	-1	5
Todos los demás funcionarios	53	116	169	55	127	182	2	11	13
Total	116	229	345	124	242	366	8	13	21

Los gastos no relacionados con el personal reflejan una reducción de los gastos

83. Como se indica en el cuadro sinóptico 3, el presupuesto para consultores se ha reducido considerablemente, en 2,1 millones de dólares, o el 9%, en valores reales. Si bien la UNOPS se propone seguir aprovechando la flexibilidad que ofrecen los contratos de consultoría, también tiene previsto fortalecer sus capacidades básicas y reducir el nivel general de consultores internacionales, consultores nacionales y servicios por contrata financiados con cargo al presupuesto de gestión.

84. En consonancia con su aspiración de reducir drásticamente los gastos, la UNOPS se propone disminuir en un 11% los gastos de funcionamiento en valores reales. Como paso previo al traslado previsto de su sede a la nueva Ciudad de las Naciones Unidas en Copenhague, se han aumentado los gastos en la categoría de mobiliario y equipo. Por último, se han aumentado levemente los gastos en concepto de reembolsos, entre otras cosas, en previsión de los gastos puntuales relacionados con la adaptación del sistema Atlas para que dé cobertura a las IPSAS, estos gastos se repartirán entre los organismos participantes en el sistema Atlas.

Créditos para posibles obligaciones y riesgos futuros

85. El presupuesto para el bienio 2012-2013 incluye una autorización para posibles créditos por una suma de 8 millones de dólares, en comparación con los 5 millones de dólares previstos en el presupuesto para 2010-2011. Este aumento se basa en una evaluación de las obligaciones históricas, las amortizaciones realizadas en los últimos años y el deseo de contar con suficientes créditos para esas posibles obligaciones y riesgos futuros. Los créditos para 2012-2013 también contemplan las posibles recompensas por mérito relacionadas con el proyecto piloto trienal de gestión del desempeño de la UNOPS sobre reconocimiento, recompensas y sanciones, de conformidad con el párrafo 130.05 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS y según lo aprobado por la Comisión de Administración Pública Internacional.

Cuadros sinópticos

Cuadro sinóptico 1

Plan de recursos

	2010-2011 Estimaciones presupuestarias	2010 (valores reales)- 2011 (estimaciones)	2012-2013 Estimaciones presupuestarias
1. Recursos disponibles			
Reserva operacional al comienzo del período	42,7	42,7	57,0
Cargos de gestión	125,3	129,2	118,5
Ingresos en concepto de servicios reembolsables y asesoramiento	6,3	13,2	20,2
Ingresos varios	8,5	19,0	10,0
Total de ingresos	140,2	161,4	148,7
Total disponible	182,9	204,1	205,7
2. Utilización de recursos			
Recursos de gestión	130,2	131,1	139,7
Créditos	5,0	16,0	8,0
Efectos de las IPSAS	n/d	n/d	1,0
Utilización total de recursos	135,2	147,1	148,7
3. Saldo de recursos			
Ingresos netos	5,0	14,3	0,0
Reserva operacional al final del período	47,7	57,0	57,0

Cuadro sinóptico 2

Cambios propuestos en puestos superiores

	SGA/SsG	D-2	D-1	Total
Puestos para 2010-2011	2	8	19	29
A. Aumentos y disminuciones				
Sede	0	0	0	0
Oficinas exteriores	0	0	3	3
Total de aumentos y disminuciones	0	0	3	3
B. Reclasificaciones				
Variación total (neta)	0	0	0	0
Puestos para 2012-2013	2	8	22	32

Cuadro sinóptico 3
Estimaciones presupuestarias, por categoría de gastos

(En millones de dólares)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>2010</i>	<i>Aumento del volumen</i>		<i>Monto del aumento de los gastos en dólares</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2012-2013</i>
	<i>(valores reales) 2011 (estimaciones)</i>	<i>Monto en dólares</i>	<i>Porcentaje</i>		
Puestos ^a	45,4	2,2	4,8	3,3	50,9
Gastos comunes de personal	26,7	1,3	4,8	2,0	30,0
Viajes	7,2	-0,1	-1,5	0,5	7,6
Consultores ^b	23,4	-2,1	-9,0	1,7	23,0
Gastos de funcionamiento ^c	24,8	-2,7	-11,1	1,8	23,8
Mobiliario y equipo	0,7	0,2	34,7	0,1	1,0
Reembolsos	2,8	0,3	11,5	0,2	3,4
Total de gastos	131,1	-0,9	-0,7	9,6	139,7

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

^b Comprende consultores internacionales, consultores nacionales, servicios por contrata y contratos con empresas.

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