



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

Distr. general
4 de diciembre de 2007
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2008

Nueva York, 21 a 28 de enero de 2008

Tema 8 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 2008-2009***

Resumen

El Director Ejecutivo propone un presupuesto basado en los resultados para la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) por una cuantía de 120.009.900 dólares para el bienio 2008-2009. Las estimaciones se basan en una meta de ingresos brutos de 133.343.900 dólares y una contribución a la reserva operacional que ascendería a 13.334.000 dólares, o sea el 10% de los ingresos brutos.

La UNOPS se ha propuesto restablecer la confianza de los Estados Miembros y los clientes. Las propuestas presupuestarias responden a los objetivos concretos de la estrategia institucional de la UNOPS para 2007-2009. Mientras que la mayoría de los recursos se asignan a servicios que ya se prestan y a la supervisión necesaria, las prioridades concretas del bienio con sus correspondientes propuestas de inversiones incluyen la mejora constante y la certificación externa de las prácticas institucionales; el aprendizaje y la certificación de las competencias del personal; el intercambio de conocimientos; y la introducción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS).

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva quizás desee aprobar el presupuesto y tomar nota de los objetivos estratégicos de desempeño, las medidas, las metas y los recursos necesarios conexos.

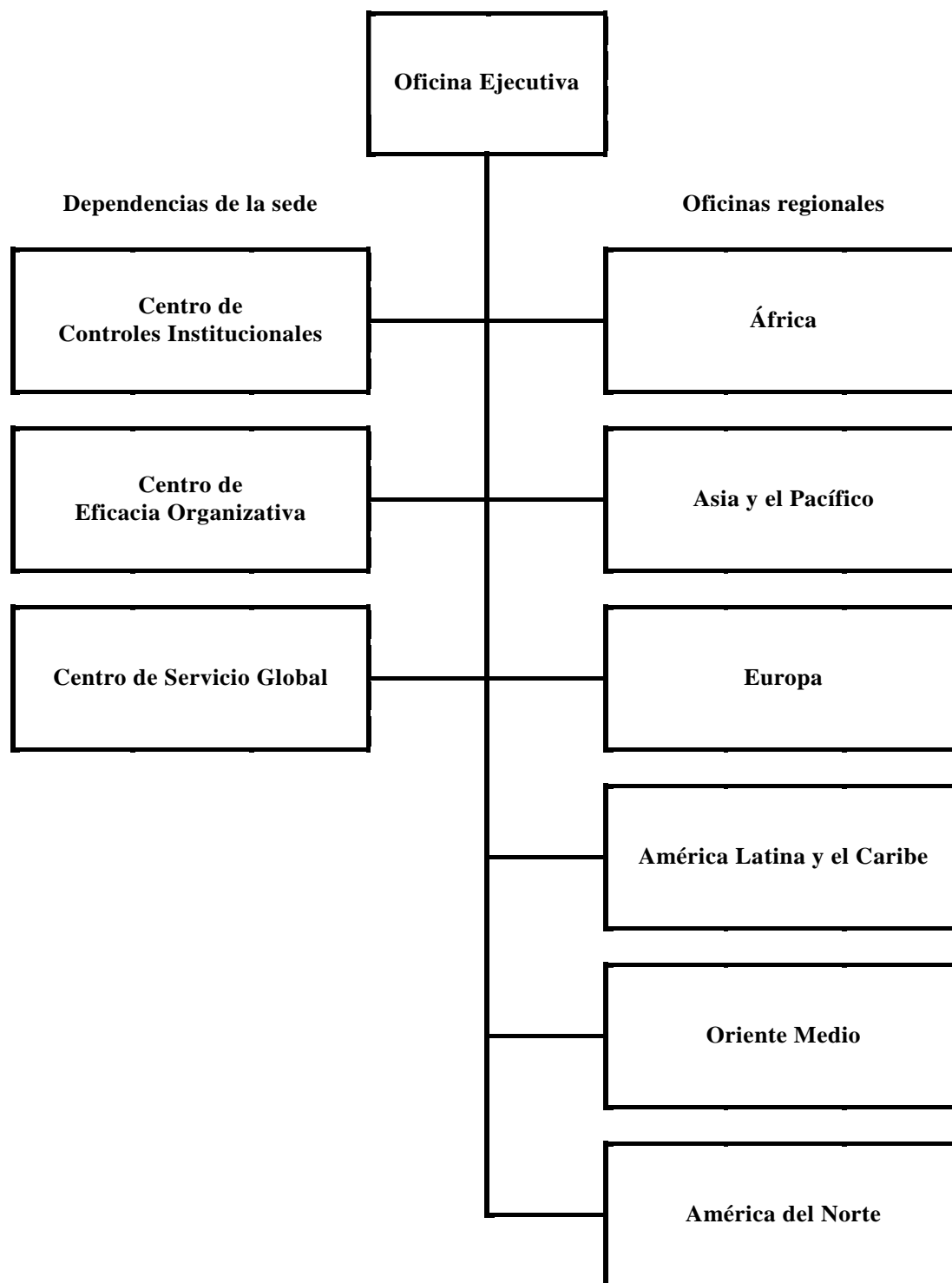
* La compilación de los datos necesarios para proporcionar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible retrasó la presentación de este informe.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Organigrama		3
I. Resumen.....	1-5	4
II. Contexto estratégico y financiero.....	6-16	5
A. Marco estratégico	6-10	5
B. Marco financiero.....	11-16	6
III. Proyecto de presupuesto para 2008-2009	17-60	9
A. Resumen de las propuestas presupuestarias	17-20	9
B. Recursos por objetivo estratégico de desempeño.....	21-60	11
 Cuadros		
1. Estimaciones presupuestarias para 2008-2009		7
2. Ejecución financiera proyectada y efectiva estimada para 2006-2007		10
3. Puestos por lugar de destino, 2006-2007 y 2008-2009.....		11
4. Proyecto de presupuesto por objetivo estratégico de desempeño		11
5. Proyecto de presupuesto por función.....		21
 Gráfico		
1. Ingresos brutos desde 1996-1997 hasta 2008-2009		9
 Anexos		
1. Sinopsis de los objetivos estratégicos de desempeño en las cuatro perspectivas del sistema de cuadro de mando integral.....		22
2. Descripción de las funciones de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.....	61-70	23

Organigrama



I. Resumen

1. Las propuestas presupuestarias para 2008-2009 son indispensables para alcanzar los objetivos de la estrategia institucional de la UNOPS en 2007-2009, que la Junta Ejecutiva acogió con beneplácito en su primer período ordinario de sesiones de 2007. La aplicación de la estrategia ha permitido hasta la fecha una mejora constante en la gestión financiera de la UNOPS y en el logro de otros objetivos concretos, proceso que continuará en el nuevo bienio. La UNOPS ha registrado un alentador aumento en la demanda de sus servicios, incluso, cabe resaltar, en el ámbito de las adquisiciones. Habida cuenta de todo ello, la organización está lista para hacer mayores contribuciones en apoyo de la labor de las Naciones Unidas en las esferas de consolidación de la paz, ayuda humanitaria y desarrollo.

2. El presupuesto bienal propuesto, por valor de 120,01 millones de dólares, se ve limitado por cuatro imperativos financieros subyacentes: a) la recomendación de reponer la reserva operacional con un 10% de los ingresos brutos, o sea 13,33 millones de dólares; b) la necesidad de acumular, antes de la introducción de las IPSAS el 1° de enero de 2010, las reservas necesarias para poder sufragar las prestaciones de salud después de la separación del servicio, reservas que se estiman podrían ascender a 5,90 millones de dólares del total de gastos presupuestarios; c) los importantes incrementos de gastos causados principalmente por la debilidad del dólar, cuyas repercusiones cambiarias e inflacionarias se estiman en 10,82 y 5,58 millones de dólares respectivamente. En consecuencia, la UNOPS tendrá un crecimiento nominal prácticamente nulo, y el aumento de su presupuesto en relación con el bienio anterior será de tan sólo un millón de dólares aproximadamente.

3. El enfoque presupuestario permite crear, esencialmente, una capacidad de base sólida pero pequeña, que consiste en un personal bien capacitado que, en la medida de lo posible, cuente con certificación externa en sus ámbitos de competencia. Su labor se verá respaldada por las mejores prácticas institucionales, efectivas, eficaces y reconocidas, preferentemente con certificación externa. La UNOPS continuará efectuando inversiones de monto limitado en el intercambio de conocimientos, a fin de seguir reforzando sus competencias básicas.

4. La presentación de estas propuestas se inspira en particular en el enfoque armonizado de la presupuestación basada en los resultados desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Ese enfoque forma parte integrante de los sistemas de gestión del desempeño de la UNOPS.

5. Antes de hacer la presentación a la Junta Ejecutiva, el Director Ejecutivo consultó al Comité de Coordinación de la Gestión acerca de la estrategia presupuestaria, que le aconsejó incorporar los factores de riesgo, incluida una reserva para pérdidas extraordinarias.

II. Contexto estratégico y financiero

A. Marco estratégico

6. Por sus características singulares, y por tratarse de una organización de las Naciones Unidas totalmente autofinanciada, la UNOPS afronta mayores limitaciones y debe realizar su labor en circunstancias mucho menos previsibles que las entidades de las Naciones Unidas que reciben cuotas o contribuciones voluntarias para sus operaciones básicas. Además, en la planificación y la gestión de los riesgos deben tenerse en cuenta las numerosas incertidumbres que supone trabajar en entornos inestables y poco conocidos. Todo ello dificulta la labor de presupuestación de la UNOPS y requiere una gran adaptabilidad a fin de atender a las cambiantes exigencias y a las modificaciones en la composición o el volumen de los servicios. Con su limitada dotación de personal básico con contratos de un año y personal adicional contratado para determinados proyectos o con contratos para no funcionarios, la UNOPS puede reducir o ampliar sus operaciones con flexibilidad en función de la demanda de los clientes.

7. El presente documento responde a decisiones anteriores de la Junta Ejecutiva, en especial la relativa a la estrategia institucional para 2007-2009 (decisión 2007/09). De hecho, el presupuesto es un instrumento fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Se han fijado prioridades presupuestarias para mejorar al máximo la calidad de los servicios prestados a clientes, con el objetivo general de que la UNOPS se convierta en un proveedor de servicios de gestión en el marco de las Naciones Unidas reconocido por el óptimo nivel de su desempeño.

8. La estrategia institucional se centra en el logro de los siguientes objetivos: viabilidad financiera; elevados niveles de motivación y de competencia de la fuerza de trabajo; procesos operativos óptimos; alto grado de satisfacción de los clientes; y fortalecimiento de las asociaciones. Ello se plasma en 10 objetivos estratégicos seleccionados por su importancia para crear una organización que pueda contribuir más, en su carácter de proveedora de servicios, a la consecución de los resultados de las operaciones de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo llevadas a cabo por las Naciones Unidas.

9. El presupuesto de 2008-2009 es un paso importante del proceso gracias al cual la UNOPS podrá poner en práctica un sistema de gestión amplio y basado en los resultados. Ya está en marcha un sistema de cuadro de mando integral para ayudar a gestionar la aplicación de la estrategia institucional. Si bien los enfoques presupuestarios reflejan el carácter particular de cada organización y la UNOPS realiza sus actividades en condiciones diferentes a las que rigen en el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas o de sus fondos y programas, la Oficina se beneficia de las inversiones que realizan esas organizaciones cuando elaboran metodologías para la presupuestación basada en los resultados. En particular, la presente solicitud presupuestaria se inspira en el enfoque armonizado del PNUD, el UNFPA y el UNICEF.

10. Por primera vez, se incorporan en el presupuesto las funciones que la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, del PNUD, traspasó a la UNOPS a partir del 1º de enero de 2008 (decisión 2007/38), incluida la adquisición directa de artículos de uso común para el sistema de las Naciones Unidas; el mantenimiento

del portal de adquisiciones de las Naciones Unidas; el portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas, y la elaboración de un informe estadístico anual sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas. Es de esperar que las funciones y capacidades traspasadas por la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición refuercen el papel de la UNOPS como órgano central de adquisiciones de las Naciones Unidas.

B. Marco financiero

Proyecciones de recursos

11. La meta de ingresos brutos se ha fijado en 133,34 millones de dólares, en función de una ejecución de proyectos por valor de 2.173 millones de dólares. Ello incluye un aumento en la demanda de servicios tradicionales de la UNOPS y de los nuevos servicios traspasados por la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición. Esta proyección de crecimiento se enmarca en el contexto de la creciente demanda de servicios de la UNOPS registrada el año pasado. La captación de proyectos nuevos en 2007 representó 1.250 millones de dólares al 31 de octubre, en comparación con la meta anual de 675 millones de dólares, indicada en el documento DP/2006/11. Como puede apreciarse en el cuadro 1, hay cambios en la composición y el monto de los ingresos brutos debido al incremento estimado de los ingresos derivado de la ejecución de proyectos y la reducción de los ingresos por servicios provenientes del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), en ambos casos relacionados con el volumen. La tasa media de los honorarios por la ejecución de proyectos se reduce del 6,4% al 5,5% debido a la composición de la cartera de proyectos con una mayor proporción de servicios de adquisición. La reducción de los ingresos provenientes de otras fuentes es de carácter excepcional e incluye la contribución de Dinamarca a la transición a Copenhague y otras corrientes de ingresos en el bienio 2006-2007.

12. En el momento de preparar este presupuesto se desconocían aún los resultados definitivos correspondientes a 2007, que determinan el saldo inicial para el nuevo bienio. Un aspecto concierne a la ejecución de proyectos e ingresos conexos, puesto que algunas importantes actividades de adquisición en marcha se concretarán en diciembre de 2007 o a principios de 2008. Si bien cualquiera de los casos supondrá una contribución positiva a los resultados financieros, la fecha de realización de las actividades determinará la distribución de las contribuciones entre los dos bienios. A efectos de la planificación, para 2007 se utilizó una previsión de ejecución de 840 millones de dólares e ingresos brutos que incluyen servicios que ascenderían a 66,9 millones de dólares, lo que supera ampliamente las metas iniciales de 612,26 millones de dólares y 49,40 millones de dólares, respectivamente.

13. Otro aspecto que incidirá en el saldo de apertura para 2008 es el estado de las posibles obligaciones correspondientes a 2004-2005 y años anteriores. En el momento de ultimarse el presupuesto, dos importantes cuestiones eran objeto de intenso debate con el PNUD. Una de ellas era el saldo no conciliado de alrededor de 10 millones de dólares entre fondos del PNUD y la UNOPS, respecto del cual la UNOPS ya ha consignado 5,0 millones de dólares, y la otra es el exceso de gastos en las elecciones del Afganistán, que asciende a 9,6 millones de dólares, para lo cual la UNOPS ha reservado 2,3 millones de dólares. El valor neto de otras posibles obligaciones conocidas asciende a unos 5 millones de dólares. Si bien ahora resulta

difícil pronosticar el resultado de cualquier liquidación, en los estados financieros certificados correspondientes a 2006-2007 se harán consignaciones basadas en la información disponible en ese momento.

14. Los gastos presupuestarios de la UNOPS se ven gravemente afectados por la debilidad del dólar de los Estados Unidos que, junto con la tasa habitual de inflación y los incrementos salariales, provoca un importante aumento de los gastos. En el proyecto de presupuesto, los gastos salariales pro forma se aumentan en un 15% de 2007 a 2008, y otro 5% en 2009. El aumento de gastos estimado por razones cambiarias de 2006-2007 a 2008-2009 asciende a 10,82 millones de dólares, y a 5,58 millones de dólares por concepto de inflación. Cualquier otra variación en los tipos de cambio y en las tasas de inflación deberá ser seguida muy de cerca y tenida en cuenta en la ejecución del presupuesto.

Cuadro 1
Estimaciones presupuestarias para 2008-2009

	<i>Estimaciones para 2006-2007 (en dólares)</i>	<i>Presupuesto correspondiente a 2008-2009 (en dólares)</i>	<i>Variación porcentual</i>
Ingresos provenientes de la ejecución de proyectos	98 568 000	118 346 500	20,07
Ingresos provenientes de la prestación de servicios	19 387 000	14 997 400	-22,64
Ingresos provenientes de otras fuentes	19 518 478	0	
Ingresos totales	137 473 478	133 343 900	-3,00
Gastos del personal	32 354 000	43 109 169	33,24
Gastos no relacionados con el personal	35 556 950	26 881 382	-24,40
Gastos totales de las oficinas regionales y oficinas en los países	67 910 950	69 990 551	3,06
Gastos del personal	27 613 000	33 315 150	20,65
Gastos no relacionados con el personal	15 111 960	6 891 451	-54,40
Gastos totales de la sede	42 724 960	40 206 601	-5,89
Honorarios por servicios de las Naciones Unidas (incluido el PNUD)	4 686 790	2 546 875	-45,66
Inversiones	0	3 276 374 ^l	
Otros gastos institucionales	3 199 698	3 489 500	9,06
Total de gastos institucionales	7 886 488	9 312 749	18,08
Total de gastos	118 522 398	119 509 901	0,83
Ganancias/(pérdidas) netas por operaciones en curso	18 951 080	13 834 000	-27,00
Consignación para pasivo eventual – bienio en curso	(500 000)	(500 000)	
Total de ganancias (pérdidas) extraordinarias	(500 000)	(500 000)	

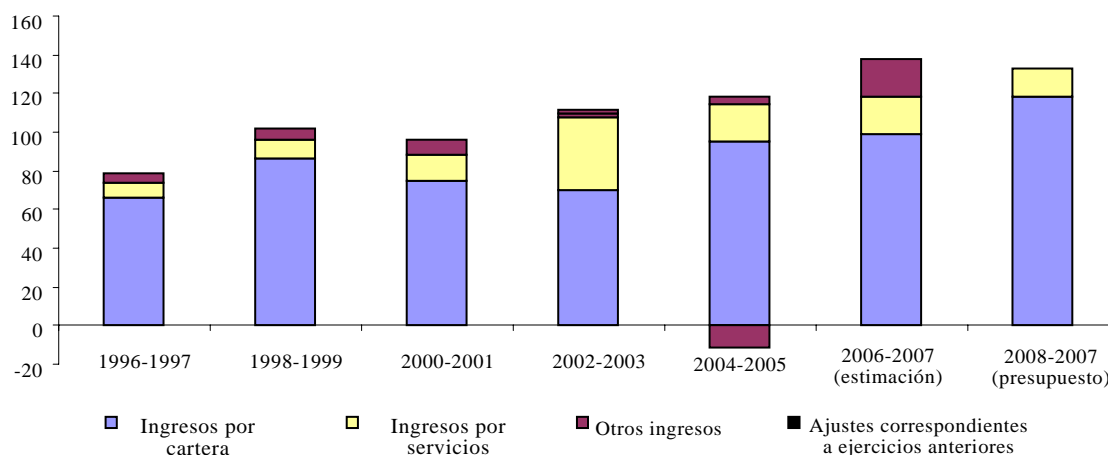
	<i>Estimaciones para 2006-2007 (en dólares)</i>	<i>Presupuesto correspondiente a 2008-2009 (en dólares)</i>	<i>Variación porcentual</i>
Estimación presupuestaria total, incluidas las ganancias (pérdidas) extraordinarias	119 022 398	120 009 901	
Contribución a la reserva	18 451 080	13 334 000	
Saldo inicial de la reserva	4 362 000	22 813 080²	
Saldo de cierre de la reserva	22 813 080²	36 147 079²	

¹ Categoría nueva para 2008-2009.

² El saldo de cierre de la reserva correspondiente a 2006-2007 queda sujeto a ajuste para la liquidación de los pasivos del año anterior, que también incidirán en los saldos iniciales y de cierre de 2008-2009.

15. Las Naciones Unidas proporcionan prestaciones de atención de la salud (conocidas como seguro médico después de la separación del servicio) a los empleados que se jubilan y reúnen determinados requisitos. En la actualidad, a los efectos contables, la UNOPS considera al seguro médico después de la separación del servicio como un pasivo, de conformidad con las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas, que exigen o bien la acumulación de los gastos conexos o la indicación de las sumas no acumuladas en las notas de los estados financieros. A raíz de haberse aprobado el cambio del sistema contable, que ha pasado de las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), la acumulación de todos los gastos, incluso para el seguro médico después de la terminación del servicio, será obligatoria. Por ende, la UNOPS tiene la intención de consignar a más tardar a fines de 2009 la totalidad de los gastos acumulados por concepto de seguro médico después de la separación del servicio. Para alcanzar ese objetivo, además de las partidas previstas en 2004-2005 y en 2005-2006, en el actual proyecto de presupuesto se ha incluido en relación con los gastos de personal una partida de 5,9 millones de dólares por concepto de seguro médico después de la terminación del servicio.

Gráfico 1
Ingresos brutos desde 1996-1997 hasta 2008-2009



16. En el momento de prepararse el presupuesto, el requisito de reserva operacional se sitúa en 30,3 millones de dólares. Puesto que ese monto se basa en el promedio trienal de los gastos presupuestarios y de proyectos, debería aumentarse anualmente, con las proyecciones actuales, a una cuantía de 42,5 millones de dólares cuando se hayan certificado los resultados financieros del bienio 2008-2009. Si bien uno de los objetivos claros es reconstituir la reserva para que alcance el nivel exigido cuanto antes, sobrefacturar a los clientes para aumentar los ingresos o hacer inversiones insuficientes en la capacidad operacional a fin de reducir los gastos conllevaría grandes riesgos para la sostenibilidad de las operaciones. Después de un detallado análisis, la UNOPS propone que la contribución a la reserva operacional sea del 10% del total de ingresos brutos proyectados, o sea 13,3 millones de dólares para el bienio. Ello arrojaría al final del bienio un monto de reservas de 36,1 millones de dólares, antes de reflejarse en los estados financieros de 2006-2007 cualquier pérdida extraordinaria correspondiente a 2004-2005 y ejercicios anteriores.

III. Proyecto de presupuesto para 2008-2009

A. Resumen de las propuestas presupuestarias

17. La Junta Ejecutiva no recibió el proyecto de presupuesto de la UNOPS correspondiente a 2006-2007. En el documento DP/2005/39 se presentaba un plan de acción y algunas proyecciones financieras. En su decisión 2005/36, la Junta proporcionó orientación estratégica para restablecer la sostenibilidad financiera de la organización. En el anexo 2 del informe del Director Ejecutivo sobre las actividades de la UNOPS (DP/2006/11) figuran las proyecciones financieras para 2006 y 2007. La Junta tomó nota de ello en su decisión 2006/06. Como se indica en el cuadro 2, que figura a continuación, los ingresos netos antes de las pérdidas

extraordinarias de 18,9 millones de dólares sobrepasan el objetivo inicial de 13,7 millones de dólares.

Cuadro 2

Ejecución financiera proyectada y efectiva estimada para 2006-2007

(En millones de dólares)

	<i>Objetivos iniciales para 2006-2007</i>	<i>Montos efectivos estimados para 2006-2007</i>
Ingresos brutos	108,7	137,4
Gastos	95,0	118,5
Ingresos netos	13,7	18,9

Nota: Los ingresos y los gastos relativos al FIDA no están comprendidos en los objetivos y se incluyen en los montos efectivos. La contribución de Dinamarca y los gastos relacionados con la transición no se habían previsto. Los ingresos netos son antes de las ganancias/(pérdidas) extraordinarias.

18. Con la presente solicitud presupuestaria, la UNOPS comienza a poner en práctica la presupuestación basada en los resultados en el contexto de su sistema amplio de gestión del desempeño institucional, que incorpora objetivos, mediciones e indicadores estratégicos. A diferencia del enfoque armonizado elaborado por el PNUD, el UNFPA y el UNICEF, el punto de partida de la UNOPS se sitúa a nivel de los objetivos estratégicos, más que de las funciones. Por otra parte, debido principalmente a las diferencias entre esas organizaciones y la UNOPS, el número de funciones de esta última es menor. En el anexo 1 figura una reseña de los objetivos estratégicos de desempeño en las cuatro perspectivas del sistema del cuadro de mando integral. En el anexo 2 figuran definiciones de las 10 funciones que cumple la UNOPS. Las mediciones seleccionadas en la presente solicitud presupuestaria son indicadores indirectos que se complementan con otras mediciones utilizadas por la UNOPS.

19. El ejercicio de preparación del presupuesto incluyó un examen pormenorizado de la dotación de personal en la sede y sobre el terreno. La dotación de personal en la sede refleja las nuevas estructuras establecidas desde el traslado de las operaciones a Copenhague. Los 31 puestos adicionales que se indican en el cuadro 3 —un D-1, seis del cuadro orgánico y 24 de servicios generales— se relacionan con la fusión con la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición. La incorporación de 21 puestos en oficinas regionales y centros de operaciones responde al objetivo de establecer capacidades básicas uniformes en dichas oficinas y de asegurar que sea el personal, y no titulares de contratos de servicios (como ha sucedido a veces) quien cumpla sistemáticamente las funciones básicas. En 2008, además del director regional, cada oficina regional tendrá los siguientes funcionarios: un director regional adjunto, un oficial de adquisiciones, un oficial jurídico, un oficial de recursos humanos y personal de apoyo en materia de información y comunicaciones. A raíz de la reestructuración de la función financiera en 2007, se dispuso el nombramiento de un oficial de finanzas destacado en la región. En los centros de operaciones, además del director del centro/gerente del centro, habrá al menos un oficial de administración/finanzas.

Cuadro 3
Puestos por lugar de destino, 2006-2007 y 2008-2009

	2006-2007			2008-2009			Variación (aumento)		
	Oficinas regionales y centros de Sede operaciones		Total	Oficinas regionales y centros de Sede operaciones		Total	Oficinas regionales y centros de Sede operaciones		Total
SsG	1	0	1	1	0	1	0	0	0
D2/L7	1	0	1	1	0	1	0	0	0
D1/L6	5	12	17	6	12	18	1	0	1
Otros funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional	52	101	153	58	115	173	6	14	20
Todos los demás	25	142	167	49	149	198	24	7	31
Total	84	255	339	115	276	391	31	21	52

20. Para apoyar la mejora institucional y aumentar la cantidad de tiempo que el personal dedica a las prioridades institucionales, se proponen las inversiones siguientes:

- a) Certificación externa de las prácticas institucionales – 0,5 millones de dólares
- b) Aprendizaje y certificación externa de las competencias del personal – 1,5 millones de dólares
- c) Intercambio de conocimientos – 0,3 millones de dólares
- d) Aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público – 1 millón de dólares

B. Recursos por objetivo estratégico de desempeño

21. La asignación de recursos para cada objetivo estratégico se resume en el cuadro 4, que figura a continuación, mientras que la asignación por función se indica en el cuadro 5. Como es de esperar, los recursos se concentran en la capacidad operacional y en los objetivos de gestión financiera, dedicándose una menor cantidad de recursos a otras prioridades.

Cuadro 4
Proyecto de presupuesto por objetivo estratégico de desempeño

Objetivo estratégico de desempeño	Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)
Mejorar la ejecución financiera	15,61
Mitigar los riesgos financieros	7,42
Mejorar la puntualidad y la calidad de la presentación de informes	5,98

<i>Objetivo estratégico de desempeño</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Prestar servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes	73,16
Mejorar las comunicaciones	1,31
Mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos institucionales	7,59
Fomentar una cultura de intercambio de conocimientos	1,88
Mejorar las competencias del personal	3,94
Aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo	0,66
Potenciar la motivación del personal	1,97
Total (sin incluir las ganancias/pérdidas extraordinarias)	119,51

Objetivo estratégico de desempeño 1. Mejorar la ejecución financiera

Descripción

22. La UNOPS reconoce que sus operaciones exigen una base financiera sólida y, por ende, la organización está empeñada en mejorar su ejecución financiera y reconstituir sus reservas operacionales hasta alcanzar los niveles requeridos.

Principales actividades

23. La UNOPS realizará una labor de desarrollo y promoción de operaciones sistemática y con objetivos concretos, a fin de perfeccionar la prestación de servicios en sus esferas de trabajo tradicionales, a saber, infraestructura, actividades relativas a las minas, censos y elecciones, medioambiente y supervisión de fondos, así como en ámbitos donde la demanda registra un marcado crecimiento, como las adquisiciones. Además, la UNOPS procurará activamente mejorar las aportaciones al sistema de las Naciones Unidas incluidas en los mandatos y capacidades que le traspasó la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición.

24. Se procurará fijar objetivos realistas y supervisar en forma continua la ejecución financiera mediante un sistema de cuadro de mando integral y “tableros financieros”. Con una estricta gestión financiera de los ingresos y de los gastos presupuestarios, será preciso hacer ajustes presupuestarios trimestrales, cuando corresponda.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

25. La función de gestión estratégica, formulación de políticas y desarrollo de operaciones, coordinada en la sede por la Oficina Ejecutiva y la Dependencia de Estrategia Institucional, mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas pasa del Director Ejecutivo a los directores regionales y llega hasta los gerentes que están bajo los órdenes de éstos, en función de los objetivos financieros fijados para cada uno de ellos. El monto total de los fondos previstos para realizar las actividades conexas asciende a 15,61 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Ejecución financiera más eficaz y sostenida	Contribución a las reservas operacionales (en millones de dólares)	13,33	Gestión estratégica, formulación de políticas y desarrollo de operaciones	15,61

Objetivo estratégico de desempeño 2. Mitigar los riesgos financieros

Descripción

26. Para tener una base financiera sólida, la UNOPS debe realizar sus actividades de forma de mitigar en todo momento sus riesgos financieros. Con ese propósito, la UNOPS está reforzando sus capacidades, políticas y procedimientos de auditoría interna y gestión financiera.

Principales actividades

27. La existencia por primera vez de un equipo de finanzas en la sede que dispone de una dotación de personal completa, profesionalmente competente y con oficiales destacados en las regiones mejorará la fiscalización y el control financieros y permitirá prestar a los administradores de todos los niveles servicios de asesoramiento fundamentales. Los niveles del personal de finanzas han aumentado tanto en número como en calificaciones gracias a incrementos de gastos mínimos, en parte mediante la utilización de los servicios de funcionarios del cuadro orgánico de contratación nacional. Como requisito previo para la aplicación en 2010 de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), la creación de un nuevo marco de control interno y la revisión de los reglamentos y reglamentaciones financieras tendrán carácter prioritario para la función de finanzas.

28. La auditoría interna, que es otra novedad en la UNOPS, es realizada ahora por personal interno, que responde directamente al Director Ejecutivo. El número de auditores se aumentará, pasando de tres, conforme a las disposiciones anteriores de contratación externa, a cinco, con un incremento mínimo de los gastos. El equipo de auditoría interna elaborará y aplicará instrumentos para la evaluación de riesgos en su labor de auditoría.

29. Un comité asesor externo de auditoría, cuyos miembros trabajarán de forma gratuita, ofrecerá asesoramiento al Director Ejecutivo acerca de la gestión de riesgos y la fiscalización de las operaciones de la organización.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

30. Las funciones de gestión financiera y auditoría, que coordina en la sede el Centro de Controles Institucionales, mejorarán el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Finanzas y en el Jefe de Auditoría Interna. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 7,42 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Riesgos financieros mitigados	Tasa de aplicación de las recomendaciones de la auditoría externa (dentro del bienio) ¹	75%	Auditoría	3,44
			Gestión financiera	3,98

Objetivo estratégico de desempeño 3. Mejorar la puntualidad y la calidad de la presentación de informes

Descripción

31. En años anteriores, la UNOPS afrontó algunas dificultades en la presentación de informes a la Junta Ejecutiva y a los clientes. La presentación de informes puntuales y precisos es un requisito necesario para la transparencia y la rendición de cuentas.

Principales actividades

32. La presentación de informes en tiempo real mediante el empleo del sistema de gestión institucional Atlas requiere la continua migración del uso tradicional en la UNOPS de transacciones de la cuenta de anticipos. En 2008 se aplicarán plenamente los procedimientos operativos estándar para ampliar la utilización de Atlas en los pagos y en la gestión financiera.

33. Puesto que las deficiencias en la interfaz entre el PNUD y la UNOPS han causado problemas en la presentación de informes financieros, se dispondrá que la UNOPS facture los proyectos financiados por el PNUD directamente por el sistema Atlas toda vez que sea posible, eliminando así la necesidad de conciliación de las diferentes cuentas de proyectos.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

34. La función de gestión financiera, que coordina en la Sede el Centro de Controles Institucionales, mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Finanzas, los directores regionales, los directores/gerentes de los centros de operaciones y los gerentes de cartera. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 5,98 millones de dólares para el bienio.

¹ Este indicador mide la tasa de aplicación de las recomendaciones sobre auditoría de 2006-2007 recibidas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Mayor puntualidad y mejor calidad en la presentación de informes	Reducción de las transacciones de la cuenta de anticipos como porcentaje del total de la ejecución	80%		
	Satisfacción de los clientes con la puntualidad de la presentación de informes de la UNOPS	75%	Gestión financiera	5,98
	Satisfacción de los clientes con la calidad de la presentación de informes de la UNOPS	75%		

Objetivo estratégico de desempeño 4. Prestar servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes

Descripción

35. Los clientes y asociados de la UNOPS, así como los Estados Miembros, exigen y merecen lo mejor. La UNOPS tiene el firme empeño de prestar a los clientes servicios de forma fiable, innovadora y que responda a sus necesidades.

Principales actividades

36. La UNOPS mejorará su capacidad de aclarar con los clientes todas las expectativas mutuas y de examinar periódicamente su desempeño. En 2008, la UNOPS comenzará a hacer encuestas sistemáticas a los clientes para recabar sus opiniones acerca del desempeño y determinar si es preciso adoptar medidas correctivas.

37. En 2008, la UNOPS comenzará también a presentar informes a la Junta Ejecutiva sobre las contribuciones de sus clientes a los resultados. Un nuevo instrumento de gestión proporcionará datos útiles sobre proyectos, que servirán de punto de referencia para la gestión de los resultados.

38. De conformidad con su estrategia institucional, la UNOPS integrará plenamente sus actividades a los equipos de las Naciones Unidas en los países y se asegurará de que aquella contribuya a la labor de las Naciones Unidas a nivel de los países. Además, a partir de 2008 la UNOPS asumirá la responsabilidad de mantener el portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas y preparará un informe estadístico anual sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

39. Las funciones de servicios operacionales y de coordinación de las Naciones Unidas mejorarán en pro de este objetivo. Esas funciones están a cargo de las oficinas regionales y los centros de operaciones en cooperación con el Centro de Servicio Global ubicado en la sede. La rendición de cuentas por los resultados recae

en los directores de dichas dependencias. El monto total de los fondos previstos para realizar las actividades conexas asciende a 73,16 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Se cumplen o superan las expectativas de los clientes	Satisfacción general del cliente con la UNOPS en su carácter de proveedora de servicios	80%	Servicios operacionales Coordinación de las Naciones Unidas	70,14 3,02

Objetivo estratégico de desempeño 5. Mejorar las comunicaciones

Descripción

40. La UNOPS reconoce que la comunicación efectiva con las partes externas —especialmente con los clientes— es fundamental para generar confianza mutua y relaciones duraderas.

Principales actividades

41. La UNOPS renovará su sitio web a principios de 2008 y mejorará el contenido de su vehículo de comunicaciones. También producirá publicaciones de bajo costo acerca de los servicios prestados y se pondrá en funcionamiento un nuevo módulo de relación con los clientes a fin de captar datos de ellos.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

42. La función de comunicaciones y relaciones externas, que coordina en la sede la Oficina Ejecutiva, mejorará en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Asesor Superior en Gestión y en el Director de Desarrollo de Operaciones. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 1,31 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Mejores comunicaciones con los clientes	Satisfacción del cliente con la capacidad de la UNOPS para comunicarse con claridad	80%	Comunicaciones y relaciones externas	1,31

Objetivo estratégico de desempeño 6. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos

Descripción

43. Para prestar servicios de gestión que cumplan o superen las expectativas de los clientes, la UNOPS debe aplicar prácticas y procesos institucionales eficientes y eficaces sustentados en una sólida plataforma de tecnología de la información y las comunicaciones.

Principales actividades estratégicas

44. El desarrollo continuo y la rigurosa aplicación de procedimientos operativos estándar en los ámbitos funcionales de la gestión de proyectos, las finanzas, las adquisiciones y los recursos humanos seguirán teniendo carácter prioritario, junto con la iniciativa de obtener una certificación de los procesos básicos reconocida internacionalmente, como por ejemplo de la Organización Internacional de Normalización. Particular importancia reviste la puesta en práctica de un nuevo régimen de aceptación de proyectos basado en una evaluación amplia de los riesgos, así como un nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados y la presentación de los consiguientes informes.

45. Se encuentra en fase de elaboración una nueva estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para 2008-2011, que servirá de guía para la realización de las citadas actividades durante el bienio.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

46. La función de gestión de los procesos operativos y la función de la tecnología de la información y las comunicaciones mejorarán el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Eficacia Organizativa y Recursos Humanos y en el Oficial Jefe de Información. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 7,59 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Mayor eficiencia y eficacia de los procesos operativos	Número de procedimientos operativos estándar utilizados ²	25	Gestión de procesos operativos/ tecnología de la información y las comunicaciones	7,59
	Tasa de remisión de casos al Comité de Contratos y Propiedad de la Sede	10%		

² Un grupo interno de expertos de la organización evaluará y valorará la utilización de los procedimientos operativos estándar sobre la base de criterios de evaluación bien definidos.

Objetivo estratégico de desempeño 7. Fomentar una cultura favorable al intercambio de conocimientos

Descripción

47. Para que las prácticas y los procesos institucionales sean eficientes y eficaces, es conveniente que el entorno institucional sea propicio al intercambio de información e ideas.

Principales actividades

48. Por medio de redes de “comunidades de práctica”, la UNOPS apoya el intercambio de conocimientos y ayuda al personal de base y de proyectos a mantener la memoria institucional fundamental. Este último proceso incluye también medidas sistemáticas como entrevistas de fin del servicio y notas de traspaso de funciones, así como el establecimiento de redes de ex funcionarios.

49. Los consultores designados como puntos focales de las actividades mundiales de consultoría en infraestructura, apoyo a la realización de censos y elecciones, actividades relativas a las minas y adquisición de medicamentos se encargan de impulsar el intercambio y la gestión de conocimientos en sus esferas de responsabilidad. Los puntos focales de dedicación parcial han asumido funciones similares en otras esferas, incluidos ámbitos funcionales como la gestión de proyectos y las adquisiciones.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

50. La función de intercambio de conocimientos, coordinada en la sede por la Oficina Ejecutiva, mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Desarrollo de Operaciones y en el Director de Eficacia Organizativa y Recursos Humanos. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 1,88 millones de dólares para el bienio.

Resultado de la gestión	Medida	Objetivo para 2008-2009	Función conexas	Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)
Mayor intercambio de conocimientos	Número de miembros inscritos en las comunidades de práctica	900	Intercambio de conocimientos	1,88
	Utilización de las comunidades de práctica ³	5		

³ Fórmula: Número medio de mensajes por miembro inscrito enviados a las comunidades de práctica.

Objetivo estratégico de desempeño 8. Mejorar las competencias del personal

Descripción

51. Para que las prácticas institucionales de la UNOPS cumplan o superen las expectativas de los clientes en materia de eficiencia y eficacia, la Oficina debe brindar al personal la oportunidad de mejorar el desempeño en sus respectivas esferas de acción mediante medidas apropiadas de fomento de competencias.

Principales actividades

52. En 2008, la UNOPS determinará las competencias de todo el personal y seguirá invirtiendo en la obtención de certificaciones reconocidas externamente en gestión de proyectos, adquisiciones y finanzas. Habida cuenta de los limitados recursos disponibles, la capacitación adicional se centrará en los procedimientos operativos estándar, competencia en el uso del sistema Atlas, gestión del desempeño y nuevas iniciativas en materia de política, principalmente mediante el aprendizaje en línea.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

53. La función de gestión de los recursos humanos, coordinada en la sede por la Dependencia de Recursos Humanos Estratégicos, mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Eficacia Organizativa y Recursos Humanos. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 3,94 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
	Tasa de capacitación ⁴	50%		
Mejores competencias del personal	Número de funcionarios certificados profesionalmente (en el bienio)	100	Gestión de los recursos humanos	3,94

Objetivo estratégico de desempeño 9. Aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo

Descripción

54. La UNOPS considera que una fuerza de trabajo diversa contribuye a la creación de un entorno laboral motivador y aporta nuevos conocimientos e ideas innovadoras que pueden beneficiar a los clientes.

⁴ Esta medida no incluye la capacitación obligatoria para todo el personal, como por ejemplo la capacitación en materia de seguridad y acoso.

Principales actividades

55. La UNOPS formulará y pondrá en práctica políticas dirigidas a asegurar la diversidad de la fuerza de trabajo. Los directores procurarán alcanzar los objetivos de diversidad que se hayan fijado para cada oficina.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

56. La función de gestión de los recursos humanos, coordinada en la sede por la Dependencia de Recursos Humanos Estratégicos, mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas por los resultados recae en el Director de Eficacia Organizativa y Recursos Humanos y en los directores de operaciones. Toda otra responsabilidad recae en cada director. El monto total de los fondos previstos para llevar a cabo las actividades conexas asciende a 0,66 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009</i>	<i>Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Mayor diversidad mediante el equilibrio entre los géneros	Relación mujeres/hombres en la fuerza de trabajo	0,65 %	Gestión de los recursos humanos	0,66
	Relación mujeres/hombres en el cuadro orgánico	0,50 %		

Objetivo estratégico de desempeño 10. Potenciar la motivación del personal*Descripción*

57. La UNOPS considera que su capital humano es un recurso valioso y que cuanto más motivado esté su personal, la organización podrá servir mejor a sus clientes.

Principales actividades

58. La UNOPS formulará y pondrá en práctica políticas en materia de desarrollo profesional, rotación y gratificaciones, trabajando al respecto en estrecha colaboración con el personal.

59. La UNOPS realiza gran parte de sus actividades en condiciones de seguridad difíciles. La administración concede máxima prioridad a la protección del personal. Las inversiones necesarias en capacidad interna y las contribuciones al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas se hacen con cargo al presupuesto administrativo y al presupuesto para los proyectos.

Rendición de cuentas y niveles de financiación

60. La función de gestión de los recursos humanos mejorará el desempeño en pro de este objetivo. La rendición de cuentas general por los resultados recae en el Director Ejecutivo Adjunto (para la seguridad) y en el Director de Eficacia Organizativa y Recursos Humanos. El monto total de los fondos previstos para

llevar a cabo las actividades conexas asciende a 1,97 millones de dólares para el bienio.

<i>Resultado de la gestión</i>	<i>Medida</i>	<i>Objetivo para 2008-2009 Función conexas</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
	Tasa de satisfacción en el empleo	85%	
Mayor satisfacción en el empleo	Percepción del personal acerca de la idoneidad de los mecanismos de seguridad en el lugar de trabajo	90%	Gestión de los recursos humanos 1,97

Cuadro 5
Proyecto de presupuesto por función

<i>Función</i>	<i>Asignación de recursos para 2008-2009 (en millones de dólares)</i>
Servicios operacionales	70,14
Gestión estratégica, formulación de políticas y desarrollo de operaciones . .	15,61
Gestión financiera	9,96
Gestión de recursos humanos	6,57
Tecnología de la información y las comunicaciones	4,49
Auditoría	3,44
Gestión de los procesos operativos	3,10
Coordinación de las Naciones Unidas	3,02
Intercambio de conocimientos	1,88
Comunicaciones y relaciones externas	1,31
Total (sin incluir ganancias/pérdidas extraordinarias)	119,51

Anexo 1

Sinopsis de los objetivos estratégicos de desempeño en las cuatro perspectivas del sistema de cuadro de mando integral

Finanzas	... mejorar la ejecución financiera (objetivo estratégico 1)	... mitigar los riesgos financieros (objetivo estratégico 2)	
Clientes y partes interesadas	... mejorar la puntualidad y la calidad de la presentación de informes (objetivo estratégico 3)	... prestar servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes (objetivo estratégico 4)	... mejorar las comunicaciones (objetivo estratégico 5)
Procesos operativos	... mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos (objetivo estratégico 6)	... fomentar una cultura de intercambio de conocimientos (objetivo estratégico 7)	
Personal	... mejorar las competencias del personal (objetivo estratégico 8)	... aumentar la diversidad de la fuerza de trabajo (objetivo estratégico 9)	...potenciar la motivación del personal (objetivo estratégico 10)

Anexo 2

Descripción de las funciones de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Gestión estratégica, formulación de políticas y desarrollo de operaciones

61. Realizar actividades dirigidas a fijar la orientación estratégica de la organización, establecer prioridades estratégicas, definir resultados estratégicos, supervisar el desempeño institucional y adoptar decisiones de inversión estratégicas. Esta función comprende también actividades cuyo fin es servir de orientación jurídica a nivel institucional; coordinar las labores normativas institucionales; analizar las tendencias empresariales; analizar el entorno empresarial; detectar nuevas oportunidades de mercado; gestionar las relaciones con los clientes; establecer nuevas asociaciones empresariales; y coordinar el desarrollo de las operaciones en las distintas regiones y en los centros de operaciones.

Comunicaciones y relaciones externas

62. Realizar actividades dirigidas a promover comunicaciones eficaces con los clientes y con otras partes externas interesadas, fomentando una comunicación horizontal y vertical efectiva dentro de la organización y un fuerte sentido de identidad institucional en el personal de la UNOPS.

Gestión financiera

63. Realizar actividades dirigidas a reforzar los procedimientos financieros, hacer una fiscalización financiera a todos los niveles de la organización y formular estrategias y políticas para mitigar los riesgos financieros.

Auditoría

64. Realizar actividades dirigidas a reforzar los procedimientos de fiscalización y control de la UNOPS, aplicando prácticas institucionales eficaces y mitigando los riesgos financieros. Esta función comprende la función de auditoría interna recientemente establecida, las actividades de coordinación con órganos externos de auditoría y el apoyo administrativo al recientemente establecido Comité Asesor de Estrategia y Auditoría, compuesto por miembros externos.

Gestión de los recursos humanos

65. Realizar actividades dirigidas a formular estrategias de recursos humanos; elaborar y aplicar políticas de recursos humanos; reforzar los procedimientos de contratación; gestionar el desempeño del personal; gestionar la carrera y el desarrollo profesional del personal, incluido el desarrollo de competencias; y asegurar el bienestar y la seguridad del personal.

Gestión de procesos operativos

66. Realizar actividades dirigidas a detectar deficiencias en los procesos, asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales operativos, los procesos de apoyo institucional y los procesos de gestión estratégica, así como la coherencia de los procesos en las distintas regiones mediante la normalización.

Intercambio de conocimientos

67. Realizar actividades dirigidas a establecer y gestionar mecanismos que faciliten la transferencia y divulgación eficiente de los conocimientos dentro de la organización, y la retención en ella de los conocimientos valiosos.

Tecnología de la información y las comunicaciones

68. Realizar actividades dirigidas a integrar los sistemas basados en la tecnología de la información y las comunicaciones y a emplear esa tecnología de forma de lograr una mayor eficiencia. Esta función comprende también el mantenimiento y el apoyo diarios de los sistemas basados en la tecnología de la información y las comunicaciones.

Servicios operacionales

69. Realizar actividades transaccionales dirigidas a prestar servicios a los clientes de la UNOPS. Esta función comprende actividades por las cuales se prestan servicios de gestión a los clientes, como servicios de gestión y administración de proyectos, servicios de adquisición y administración de contratos, servicios de contratación y administración de contratos, y servicios de supervisión, administración y gestión de fondos. Esta función comprende también actividades transaccionales relacionadas con los servicios de apoyo administrativo general prestados a partes interesadas internas, como servicios de contratación y administración de contratos, administración de viajes, pagos y tramitación financiera.

Coordinación de las Naciones Unidas

70. Apoyar la coordinación de las Naciones Unidas, entre otras cosas mediante la participación activa en los equipos de las Naciones Unidas en los países, en las actividades de la Junta de los jefes ejecutivos/Comité de Alto Nivel sobre Gestión, y en el grupo de gestión del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Esta función comprende también las actividades relacionadas con el mantenimiento y la administración del portal mundial para los proveedores de las Naciones Unidas, así como la publicación del informe anual sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas.