



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

Distr. general  
29 de diciembre de 2003  
Español  
Original: inglés

**Primer período ordinario de sesiones de 2004**

Nueva York, 23 a 30 de enero de 2004

Tema 6 del programa provisional

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

**Aplicación del proceso de gestión del cambio en la Oficina  
de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos\***

**Informe del Director Ejecutivo**

**I. Introducción**

1. El presente informe se presenta a la Junta Ejecutiva previa consulta con el Comité de Coordinación de la Gestión de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), de conformidad con los párrafos 5, 6 y 7 de la decisión 2003/27 de la Junta Ejecutiva, de 12 de septiembre de 2003. En el informe se da plena respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe final sobre el examen independiente de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (DP/2003/40), encargado por la Junta Ejecutiva en virtud de su decisión 2003/4. En el anexo se facilitan detalles sobre los progresos realizados en relación con las recomendaciones. En el informe se examina la situación actual de las consultas con las partes interesadas sobre los mecanismos de la UNOPS relativos a su mandato y administración, así como sobre la visión de la UNOPS como principal proveedor de servicios del sistema de las Naciones Unidas. En él se resumen las medidas en marcha para desarrollar nuevas carteras de proyectos, fortalecer las relaciones con los clientes actuales y forjar otras nuevas. En el informe se describen además los progresos del proceso de gestión del cambio en curso, junto con los parámetros de referencia establecidos para 2004.

2. Las recomendaciones del examen independiente sirven de base para dar forma al programa de cambio en la UNOPS. Como se menciona en las observaciones del Director Ejecutivo incluidas en el informe sobre el examen independiente del modelo de actividades y cuestiones conexas de la UNOPS (DP/2003/CRP.19), presentado a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2003, las prioridades de la primera fase del proceso de cambio se han agrupado en una serie

\* La última reunión del Comité de Coordinación de la Gestión dedicada al examen final de los informes de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos que habían de presentarse a la Junta Ejecutiva se celebró el 9 de diciembre de 2003.



de categorías básicas: a) relaciones con los clientes y expansión de la cartera de proyectos; b) misión, visión y valores; c) fijación de precios y estimaciones de gastos; d) ejecución de los proyectos y eficacia de su gestión; e) organización y estructura; y f) planificación y gestión del cambio. La fase inicial del cambio también se ha centrado, en cierta medida, en el mandato de la UNOPS. Asimismo, se han incorporado al proceso de gestión del cambio las modificaciones en curso, en particular la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales y la introducción de un nuevo sistema de gestión del rendimiento.

## **II. Viabilidad de la UNOPS: presupuesto y situación financiera, 2003-2004**

3. En el párrafo 2 de la decisión 2003/27, la Junta Ejecutiva expresó su preocupación por la viabilidad financiera de la UNOPS y alentó al Director Ejecutivo a que siguiera tratando de captar nuevas operaciones y de entablar relaciones con nuevos clientes. A finales de 2003, el saldo presupuestario se estimaba en 18,5 millones de dólares, como se explica en el informe del Director Ejecutivo sobre la ejecución del presupuesto de 2003 (DP/2004/6). Se espera que este saldo, junto con unos ingresos de 44 millones de dólares previstos para 2004, permitirá a la UNOPS cubrir sus gastos administrativos, financiar la ejecución de la segunda fase del sistema de planificación de los recursos institucionales, financiar la aplicación de la gestión del cambio prevista y elevar el nivel de la reserva operacional hasta los 6 millones de dólares a finales de 2004. De conformidad con lo establecido por el Comité de Coordinación de la Gestión, el presupuesto estimado para 2004, en general, y el proceso de gestión del cambio, en particular, no supondrán una merma adicional de la reserva operacional. A fin de garantizar el logro efectivo de las previsiones de ingresos, y como base de la viabilidad sostenida a largo plazo, la UNOPS ha determinado cuáles son los países prioritarios para ampliar la cartera de proyectos a principios de 2004 y ha emprendido una serie de consultas con clientes actuales y potenciales a fin de consolidar las carteras que se están negociando y hallar nuevas oportunidades para captar operaciones entre los clientes. Con todo, en caso de que la expansión de la cartera de proyectos y la evolución de la situación presupuestaria en 2004 no permitan apoyar este objetivo, el Director Ejecutivo volverá a presentar a la Junta Ejecutiva una propuesta de financiación como alternativa para la ejecución del cambio.

## **III. Relaciones con los clientes y expansión de la cartera de proyectos**

4. A finales de 2003, se entablaron contactos con determinados clientes para debatir el rápido crecimiento de las posibilidades de captar nuevos proyectos. Dentro de la UNOPS, los grupos interdivisionales dieron prioridad a la consideración, durante el primer trimestre de 2004, de las posibilidades de captar proyectos de un alto rendimiento potencial en determinados países que podrían reportar unos réditos inmediatos a lo largo del año. Esos países y proyectos constituirán el eje de las negociaciones con los clientes y de las misiones interdivisionales sobre el terreno. Cabe asimismo la posibilidad de contratar a altos cargos nacionales a fin de asegurar una presencia ininterrumpida de la UNOPS en apoyo de la ejecución, allá donde no exista dicha presencia, y contribuir a la creación de capacidad local. Si bien existen

oportunidades en todas las regiones, los países de África y los que se hallan en una fase de transición posterior al conflicto ocupan un lugar destacado dentro de este grupo. De igual manera, se han celebrado debates con una gran variedad de clientes actuales y posibles a fin de analizar las posibilidades existentes o de garantizarles la máxima calidad en los servicios prestados por la UNOPS. El Administrador del PNUD y el Director Ejecutivo de la UNOPS han emprendido una iniciativa de colaboración con el fin de mejorar las relaciones entre ambas organizaciones. Se ha creado un grupo conjunto de tareas de alto nivel con el cometido de examinar las nuevas posibilidades de asociación. El Director Ejecutivo de la UNOPS también participó en la reunión mundial de coordinadores y representantes residentes celebrada en octubre de 2003. También se han entablado debates a fondo con los departamentos del PNUD que se ocupan de gestionar los fondos mundiales e interregionales, así como con la Oficina de Prevención de Crisis y de Recuperación sobre la colaboración en los países que salen de un conflicto, al tiempo que se están estudiando las nuevas posibilidades existentes con las oficinas regionales del PNUD.

5. Al mismo tiempo, se prevé formular conjuntamente con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) nuevas normas en materia de supervisión de proyectos que tengan en cuenta el creciente hincapié en la obtención de resultados y, en particular, en la creación de capacidad de las entidades homólogas de los países en que se ejecutan proyectos del FIDA, a la vez que prosiguen las negociaciones para establecer una nueva cuota en concepto de supervisión que sea aceptable para ambas partes. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la UNOPS han firmado un acuerdo para aclarar las modalidades de cooperación y colaborarán a principios de 2004 para mejorar la supervisión financiera, así como la presentación de informes al respecto, de los servicios prestados por la UNOPS a la UNODC. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la UNOPS han acordado cooperar en la construcción de escuelas, los programas de suministro de agua en zonas urbanas y en determinadas actividades de adquisición. También se han celebrado debates de alto nivel con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Centro Conjunto de Logística del Programa Mundial de Alimentos, el Banco Mundial, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSECOORD), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y el Departamento de Asuntos Políticos (DAP), entre otros.

6. Además de las medidas citadas, un equipo interdivisional de asesoramiento estratégico de la UNOPS está tratando de formular un marco de gestión de las relaciones con los clientes y una estrategia a más largo plazo centrada en la captación de operaciones y la ampliación de la cartera de proyectos, que requerirán la fijación de unos objetivos institucionales precisos en materia de gestión y desarrollo para todos los equipos gestores de carteras de proyectos y que se incluirán en el nuevo sistema de gestión del rendimiento que se pondrá en práctica en el primer trimestre de 2004. La recomendación formulada en el examen independiente de establecer indicadores de rendimiento para el desarrollo de las operaciones ya se ha incorporado a las descripciones de las funciones previstas para los puestos directivos que se están seleccionando actualmente en las divisiones que se ocupan de las operaciones. La UNOPS también establecerá un proceso de examen periódico y sistemático de sus proyectos en tramitación, así como de consolidación de ellos, y de las tendencias variables del mercado. De esta manera, se podrá mejorar la previsión de los ingresos

futuros, se prestará asesoramiento a los equipos gestores de carteras sobre la manera de afianzar los proyectos posibles y se promoverá el intercambio de conocimientos en el seno de la organización con miras a la materialización de las nuevas posibilidades a su alcance. También se facilitará la fijación de prioridades en las oportunidades y los escasos recursos de que dispone de la UNOPS en la búsqueda de nuevas carteras de proyectos. Otras iniciativas en materia de gestión del cambio, como establecer un nuevo mecanismo de fijación de tarifas y reestructurar la UNOPS con el fin de eliminar la competencia interdivisional, se centran en promover la expansión de la cartera de proyectos y mejorar la calidad de los servicios prestados.

#### IV. Misión, visión y valores

7. El compromiso de aumentar el número de clientes y prestar servicios de gran calidad se basa en una nueva definición de la misión, la visión y los valores de la UNOPS, que se propone unir al personal de la UNOPS en torno a un propósito y a ideales comunes. En octubre de 2003, un equipo multisectorial de asesoramiento estratégico presentó sus recomendaciones sobre una nueva declaración relativa a la visión, la misión y los valores de la UNOPS, en las que destacaba la dedicación a los clientes, el trabajo en equipo, la flexibilidad y el compromiso con la excelencia. Esas recomendaciones están en proceso de refinamiento, pero la declaración vigente relativa a la visión de la UNOPS es que para 2007 se le conozca por lo siguiente:

<b>Proveedora preferida de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos la proveedora preferida de servicios para una gran variedad de clientes dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.</li> <li>• Nuestra característica principal es la calidad.</li> <li>• Cuando los clientes contratan a la UNOPS, saben que están contratando a un asociado que se caracteriza por el desempeño profesional, la creatividad y la visión.</li> </ul>
<b>Los clientes ante todo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todas nuestras operaciones consideramos que el cliente está ante todo.</li> <li>• Nuestros clientes saben que nos mantenemos informados sobre ellos y sus mandatos, misiones y objetivos.</li> </ul>
<b>Integridad y transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros clientes reconocen la integridad y transparencia que nos caracterizan y saben que obtienen los mejores servicios al mejor precio posible.</li> <li>• Con la UNOPS es fácil realizar operaciones, vigilar la ejecución y comprender nuestro cálculo de precios.</li> </ul>
<b>Resultados garantizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabemos cumplir y nuestros clientes saben que pueden contar con nosotros para alcanzar sus resultados.</li> <li>• Reconocemos que para nuestros clientes no sólo está en juego el proyecto en ejecución sino también su propia reputación.</li> </ul>

<b>Operaciones de vanguardia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se nos conoce por nuestro carácter innovador y creativo, así como nuestra capacidad para desarrollar y compartir con los clientes los últimos conocimientos y técnicas.</li> <li>• Nuestros clientes saben que estamos dispuestos a ayudarlos a cumplir difíciles tareas nuevas en un medio en constante evolución.</li> </ul>
<b>Lo mejor de dos mundos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La UNOPS combina el compromiso respecto del servicio público, el aumento de la capacidad, la diversidad y el desarrollo equitativo de las Naciones Unidas con el empuje y la competitividad del sector privado.</li> <li>• Nos enorgullece demostrar que dentro del sistema de las Naciones Unidas puede existir una entidad autofinanciada.</li> </ul>

## V. Mandato y administración

8. En el informe sobre el examen independiente (DP/2003/40), se recomienda que la Junta Ejecutiva modifique el mandato de la UNOPS a fin de permitirle ejecutar proyectos y programas en nombre de gobiernos receptores de programas y proyectos financiados por donantes. Asimismo, en su decisión 2003/27, la Junta Ejecutiva pide al Director Ejecutivo que facilite el proceso de consultas de la Junta Ejecutiva “con la UNOPS y todas las partes interesadas pertinentes” en relación con “la cuestión clave de la sostenibilidad a largo plazo de la UNOPS [que] está vinculada a cuestiones más amplias tales como la visión, el mandato y la gobernanza” y que presente un informe sobre ese “proceso de consultas más amplias”. Las consultas se encuentran en una etapa muy preliminar y recién en junio de 2004 se presentará la revisión completa del mandato de la UNOPS a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual. Sin embargo, como medida provisional el Comité de Coordinación de la Gestión ha hecho suya la colaboración directa de la UNOPS con los bancos regionales de desarrollo. Así pues, esa propuesta se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen en el primer período ordinario de sesiones, en enero de 2004. De aprobarse, la UNOPS presentará informes periódicos a la Junta Ejecutiva sobre tales operaciones y procedimientos. Actualmente, en el marco de acuerdos concertados con el Banco Mundial, la UNOPS está prestando servicios a algunos gobiernos que ejecutan actividades financiadas por medio de subsidios y préstamos del Banco Mundial. Otros bancos regionales de desarrollo que, si bien no son parte de los sistemas de las Naciones Unidas y Bretton Woods, aplican el espíritu de principios multilaterales análogos. Por lo tanto, se propone que cuando los bancos regionales de desarrollo y los gobiernos receptores consideren que la UNOPS es la entidad indicada para proporcionar los servicios necesarios en las esferas de su mandato, se permita que la UNOPS establezca directamente relaciones de servicio con las entidades multilaterales. La UNOPS mantendría plenamente informado al jefe de la misión y al coordinador residente o representante residente de las Naciones Unidas acerca de tales negociaciones y, cuando se presentaran otras oportunidades importantes de colaboración entre las organizaciones de las Naciones Unidas y los bancos regionales de desarrollo que excedieran el ámbito de los servicios prestados por la UNOPS, la Oficina notificaría al respecto al coordinador residente o representante residente.

9. Desde el segundo período ordinario de sesiones de 2003 de la Junta Ejecutiva, la UNOPS no ha iniciado aún el examen con los interesados de las cuestiones administrativas planteadas en el examen independiente (DP/2003/40) y por la propia Junta. Tales cuestiones abarcan el papel y la composición del Comité de Coordinación de la Gestión, así como la recomendación que figura en el examen independiente de contar con una serie de sesiones separada de la Junta Ejecutiva para la UNOPS en su calidad de organismo de prestación de servicios comunes. Esas cuestiones también se han de presentar a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual, en junio de 2004.

## **VI. Mejoramiento del proceso relativo a las operaciones**

10. Algunas de las recomendaciones del examen independiente se referían a los precios que fija la UNOPS por los servicios que presta a sus clientes. Una de ellas era que el modelo de actividades de la UNOPS se basara en tarifas que estarán en función del esfuerzo necesario para prestar determinados servicios. Según el modelo actual, las tarifas por servicios relacionados con las carteras de proyectos se basan en muchos casos en un porcentaje general del valor de los proyectos ejecutados que tal vez no se corresponde fielmente ni con el esfuerzo ni con el costo que entraña la prestación de esos servicios. El equipo asesor de estrategia sobre precios y estimaciones de los costos de los proyectos ha formulado algunas recomendaciones iniciales para que la UNOPS sea más transparente a la hora de calcular los precios, introduzca hojas de precios estándar por sus servicios de ejecución de proyectos y mejore su capacidad interna para comprender los costos de sus servicios. Sobre la base de esas recomendaciones, la UNOPS tratará de instituir en 2004 un sistema de cómputo de tiempo, lo cual representará para la UNOPS un giro institucional considerable y traerá consigo mayores niveles de rendición de cuentas. El personal recibirá apoyo para realizar la transición a este sistema, que permitirá a la organización comparar el tiempo presupuestado con el tiempo real invertido en tareas de ejecución y establecer parámetros para medir los resultados y determinar más eficazmente los costos de futuras actividades. El nuevo programa informático de planificación institucional de los recursos contiene una función de cómputo de tiempo que se puede configurar con ese fin. Se ha elaborado una primera hoja de precios estándar y está previsto que empiece a aplicarse en 2004. Será necesario impartir capacitación al personal sobre el uso de la hoja de precios y sobre la supervisión del proceso de fijación de los precios.

11. En el examen independiente se señaló la necesidad de estandarizar los métodos de trabajo de la UNOPS y sus prácticas de supervisión financiera en todo el mundo, a fin de lograr una mayor coherencia en la prestación de servicios, como exigen los clientes. Un equipo de colegas de la UNOPS está elaborando criterios, instrumentos comunes y modelos de gestión de proyectos que se utilizarán a nivel interno y servirán de apoyo a lo largo de todo el proceso, desde las etapas iniciales en que se perfila la oportunidad de realizar un proyecto hasta la evaluación posterior a su ejecución, pasando por la prestación de los servicios. En la UNOPS existen ya algunas metodologías válidas, pero no son ampliamente conocidas ni compartidas. Se están estudiando otras opciones para estandarizar las interfaces con los clientes de la UNOPS, por ejemplo, en materia de presentación de informes, poniendo a disposición de los clientes un menú de formatos estándar de presentación de informes, en lugar de crear un nuevo formato cada vez que se inicia un nuevo proyecto. A medida

que la organización mejora sus niveles de gestión de los proyectos, los colegas de la UNOPS tendrán la oportunidad de obtener una certificación como directores de proyectos. Dicha certificación será no sólo un reconocimiento de la valía de aquellos que ya tienen a su cargo proyectos y carteras de la UNOPS, sino también una motivación para aquellos que aspiren a esa designación.

12. En el examen independiente se determinó que para modernizar la UNOPS era prioritario un nuevo proceso de evaluación de la actuación profesional con criterios claramente definidos y resultados cuantificables. Dicho sistema tendría por objeto implantar una cultura institucional que fomentara la gestión de los conocimientos, el intercambio de información y un comportamiento centrado en el servicio a los clientes y el bien general de la organización. Con arreglo a esos requisitos, la UNOPS ha puesto en marcha, con carácter experimental, un nuevo sistema de evaluación y retribución de la actuación profesional, llamado sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional, que comenzó a aplicarse en las oficinas de Copenhague y Kuala Lumpur a principios de 2003. El sistema permite obtener información cuantificable en materia de competencias estandarizadas y metas individuales, y en él se prevén la celebración de sesiones informativas provisionales al cabo de seis meses y la concesión de recompensas. La información preliminar recibida de las dos oficinas que utilizan el sistema de forma experimental indica que, en general, el personal está de acuerdo con el nuevo sistema, lo cual facilitará su introducción en toda la organización, prevista para 2004, no sin antes proceder a la evaluación final de las dos oficinas de la fase experimental, la preparación de un formulario en la intranet y amplias actividades de capacitación del personal y los directores.

13. Como se indica en el informe sobre el examen independiente, la UNOPS tiene que realizar inversiones en nuevos sistemas y en nueva infraestructura de tecnología de la información, y ya lo está haciendo, primeramente en un sistema integrado de planificación institucional de los recursos con base en la Internet llamado PeopleSoft, cuya primera etapa comenzará a aplicarse el 5 de enero de 2004. Se han invertido tiempo y energía considerables en impartir capacitación básica en materia de planificación institucional de los recursos y en determinar posibles riesgos relacionados con la interrupción de actividades en la fase inicial de puesta en marcha del nuevo sistema. Mediante la planificación institucional de los recursos, la UNOPS espera reducir los altos costos de mantenimiento de los sistemas e integrar sistemas de información que actualmente están dispersos y aislados. A mediados de 2004 y en 2005 se introducirán sucesivamente nuevas etapas del sistema de planificación institucional de los recursos. A la luz de estas novedades y de la descentralización prevista de las operaciones de la UNOPS a la que se hace referencia *infra*, es imprescindible contar con un sistema y unas normas de gestión de los conocimientos, previstos para 2004 en el plan y el presupuesto de gestión del cambio. Uno de los aspectos de la estrategia de gestión de los conocimientos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones será el desarrollo de un sistema de gestión de contenidos y gestión de documentos. El sistema de gestión de contenidos será el repositorio central de información de la UNOPS y de él se podrán extraer datos desde los sitios de la UNOPS en la Web, que serán rediseñados para facilitar el intercambio de conocimientos internos y externos.

14. Paralelamente a esas mejoras, la UNOPS modernizará también sus anticuados sistemas de correo electrónico y de mantenimiento y actualización de sus redes informáticas, tanto en la Internet como en la intranet. Otros ámbitos a los que habrá

que prestar atención en el marco de este examen sistemático de los principales procesos institucionales son las prácticas en materia de adquisiciones y gestión financiera. A fin de que la cultura institucional esté acorde con la nueva visión y el nuevo modelo de actividades, en 2004 la UNOPS invertirá en diversos programas de capacitación del personal y fomento de la capacidad, sobre nociones básicas de la gestión del cambio, intercambio de conocimientos y colaboración, gestión orientada a la calidad, eficacia de los equipos y alta calidad de la función directiva. Esas iniciativas obedecen a recomendaciones del examen independiente en las que se piden mayores inversiones en los recursos humanos de la UNOPS.

## VII. Reestructuración orgánica

15. En el examen independiente se recomendaba enérgicamente que la UNOPS se reestructurara a fin de mejorar la calidad de los servicios a los clientes, clarificar las estructuras jerárquicas y los grados de responsabilidad y fomentar una cultura interna de trabajo en equipo y colaboración. De conformidad con esta recomendación, un equipo asesor de estrategia, integrado por una amplia representación del personal de la UNOPS, realizó recientemente un análisis basado en criterios de la actual estructura orgánica y de las relaciones con los clientes y después de realizar amplias consultas con el personal, recomendó diversos cambios. Gracias a las consultas con los clientes mencionadas anteriormente, también se tuvieron en cuenta los puntos de vista de estos últimos. El Director Ejecutivo ha aprobado una serie de cambios estructurales y orgánicos, tras examinarlos con el Comité de Coordinación de la Gestión, al objeto de facilitar una clara orientación a los clientes, tanto a nivel institucional como de prestación de servicios, mejorar el desarrollo, la gestión y la ejecución de la cartera de proyectos, definir claramente grados de responsabilidad y fomentar la capacidad, las redes de conocimientos y el espíritu de equipo en la UNOPS. La sede de la UNOPS seguirá estando en Nueva York. El conjunto actual de divisiones operacionales temáticas y geográficas será sustituido por seis divisiones: cinco geográficas y una global e interregional, supervisadas directamente por el Director de Operaciones y Director Ejecutivo Adjunto. Todas las oficinas geográficas regionales estarán ubicadas en las regiones en las que presten sus servicios, y será necesario descentralizar algunas divisiones que ahora tienen su oficina principal en Nueva York. La Oficina Ejecutiva coordinará todo lo relativo a las relaciones con los clientes, la formulación de una estrategia institucional y la información pública, si bien todas las divisiones operacionales tendrán su parte de responsabilidad en esas funciones básicas. Los servicios jurídicos también dependerán directamente del Director Ejecutivo.

16. La estructura y las funciones de las divisiones de servicios de apoyo (finanzas y administración, recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones y adquisiciones) se reorganizarán en respuesta a la necesidad de definir funciones estratégicas y establecer normas a nivel institucional, de modo que determinadas funciones de tramitación se trasladarán a centros de bajo costo y los servicios de apoyo pertinentes se prestarán directamente a nivel de ejecución en la red de divisiones operacionales. El Director Ejecutivo apoya la propuesta del equipo asesor de estrategia de crear, a su debido tiempo, un puesto de Director de los Servicios de Apoyo/Director Ejecutivo Adjunto, de la categoría D-2, para supervisar las divisiones de los servicios de apoyo (que ahora supervisa directamente el Director Ejecutivo). Dicha propuesta también cuenta con el apoyo del Comité de Coordinación de la

Gestión, quien la considera fundamental, si bien ha aconsejado que por el momento se deje en suspenso cualquier decisión al respecto, dadas las limitaciones que enfrenta actualmente la UNOPS en sus perspectivas presupuestarias y financieras para 2004. Así pues, aunque el Director Ejecutivo desea informar a la Junta Ejecutiva de la necesidad de crear dicho puesto de la categoría D-2 a medio plazo, la propuesta para su consideración por la Junta no se presentará en este momento. Como medida provisional, se designará como jefe de este grupo de divisiones a un funcionario que actualmente ocupa un puesto de la categoría D-1.

17. Como aprobó en su día el Comité de Coordinación de la Gestión, la UNOPS ha publicado anuncios de vacantes para puestos directivos en la nueva estructura de la UNOPS que empezará a funcionar en 2004. Las revisiones generales de la estructura afectarán tanto al personal del cuadro orgánico como del cuadro de servicios generales, y el más afectado será probablemente el personal no móvil del cuadro de servicios generales. La UNOPS está adoptando una serie de medidas de apoyo para prestar asistencia al personal durante el período de transición.

### **VIII. Gestión del cambio: calendario y resumen presupuestario**

18. El año 2004 será un año de transformación y consolidación para el futuro de la UNOPS. A fines de año la UNOPS habrá logrado: a) establecer un nuevo equipo de gestión; b) reorganizar sus operaciones para acercarse más a los clientes, alcanzar una mayor eficacia en función de los costos, ser más receptiva y definir con mayor claridad estructuras jerárquicas y grados de responsabilidad; c) poner en práctica nuevos procesos en materia de cálculo de precios, prestación de servicios y gestión de las carteras de proyectos; d) elaborar un plan estratégico de recursos humanos y poner en práctica un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional; e) poner en marcha nuevos procesos y nueva tecnología de gestión de los conocimientos; y f) establecer una infraestructura tecnológica mundial basada en la planificación de los recursos institucionales. El plan de introducción de los cambios es deliberadamente ambicioso en 2004, a fin de que la UNOPS pueda finalizar cuanto antes el proceso de reorganización y mirar hacia el año 2005 con la certeza absoluta de su viabilidad y autosuficiencia financiera. A continuación figura un calendario con los principales componentes del proceso de cambio que se introducirán en 2004, seguido de un presupuesto anotado para el plan de cambios de 2004.

# Plan de transformación de la UNOPS en 2004

## Calendario

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reestructuración orgánica				2 de enero a 31 de enero: anuncio de los puestos del cuadro directivo superior	1° de febrero a 6 de marzo: entrevistas y selección de los candidatos para el cuadro directivo superior	6 de marzo a 30 de abril: entrada en funciones del cuadro directivo superior	1° de diciembre a 27 de febrero: formulación detallada del modelo de organización y planificación, incluso a nivel regional; definición de puestos; proceso de selección del plan; planificación de la gestión de conocimientos;							
					15 de enero a 27 de febrero: planificación y aplicación de las recomendaciones del equipo asesor de estrategia en materia de cálculos de precios y gestión de proyectos			1° de abril a 31 de mayo: restauración del proceso de desarrollo de carteras	27 de febrero a 30 de junio: planificación y ejecución de la reestructuración orgánica					
Cambios en la organización														
Tecnología														

## Plan de cambios para 2004

### Resumen anotado de las estimaciones presupuestarias

<i>Tema</i>	<i>Detalle</i>	<i>Estimaciones presupuestarias (en dólares EE.UU.)</i>
Reestructuración orgánica	Gastos de recursos humanos por concepto de separación del servicio y traslado	5 400 000
	Equipo para nuevas oficinas	400 000
Desarrollo de actividades y mejoramiento del proceso	Desarrollo de las carteras mediante: contratación de personal cualificado a nivel nacional para promover relaciones y oportunidades a nivel local; financiación para que las misiones busquen oportunidades en países de alta prioridad	1 000 000
	Apoyo a la formulación de mejores criterios de gestión de los proyectos e instrumentos para mejorar la calidad de la prestación de servicios	70 000
	Apoyo al nuevo sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional	30 000
Nuevos sistemas/infraestructura de tecnología	Planificación institucional de los recursos (en el presupuesto de 2004 se incluyen como gastos periódicos 4,1 millones de dólares, que no están presupuestados en el presente plan)	--
	Modernización de los servicios de correo electrónico e Internet, e incorporación de un administrador de Web dedicado exclusivamente al mantenimiento de los sitios de la UNOPS en la intranet y la Internet; puesta en marcha de un sistema mejorado de correo electrónico de mayor estabilidad; y desarrollo del sitio en la Internet como un interfaz viable para su utilización por los clientes	500 000
	Gestión de los conocimientos (con sistemas de gestión de contenidos y gestión de documentos), incluidos fondos para expertos temáticos que faciliten un enfoque de gestión de los conocimientos, el desarrollo de programas informáticos conexos y apoyo en materia de capacitación y ejecución	460 000
	Sistema de cómputo de tiempo: configuración de los datos y los sistemas, actividades de capacitación, puesta en marcha y apoyo a los usuarios	240 000
Reforma de la cultura institucional de la UNOPS	Programa de desarrollo de la función directiva y entrada en funciones del nuevo equipo directivo	125 000
	Eficacia del equipo, sagacidad financiera y capacitación en materia de gestión del cambio	125 000
	Encuesta básica sobre la cultura interna de la UNOPS, armonización de cultura y valores y programa de evaluación	50 000
<b>Total</b>		<b>8 400 000</b>

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendation	Area of Responsibility	Status
R47	Recommendation No. 47: The UNOPS Executive Director should make clear to all staff and management the potential for and serious consequences of sufficient commitment to participation in a change management process designed to revitalize UNOPS.	Change Management	The Executive Director has established an overall change management plan, using the recommendations from the Independent Review as a starting point. Staff have been asked to volunteer for a number of teams recommending improvements to be made within UNOPS, and a communication strategy including face to face meetings and teleconferences, email communication, and other communication initiatives, has been regularly used to update all staff on the progress of the change initiatives.
R48	Recommendation No. 48: In order to ensure an anticipatory or proactive response to the changes anticipated by this report and to mitigate the inevitable resistance to change, UNOPS should prepare a change management plan detailing the sequence of events and responsibilities for ensuring that each activity is adequately addressed.	Change Management	Series of measures identified to limit and reduce expenses while aggressively pursuing new portfolio acquisitions.
R53	Recommendation No. 53: UNOPS should reflect the discipline required in revenue dependent business model by limiting administrative expenses to the available notional cash flow related to expended level of effort in project delivery.	Change Management	Incorporated into plan & budget for 2004.
R56	Recommendation No. 56: To restore the long term viability and sustainability of the business model, UNOPS should establish target amounts for promotion, reinvestment, training and rebuilding the operational reserve and incorporate these into the administration expense planning and budgeting process.	Change Management	The Executive Director has included in the 2004 budget amounts to replenish the operational reserve to a level of \$6 million. It is intended that change management requirements for 2004 will be met from available resources.
R54	Recommendation No. 54: The UNOPS business model should include the discipline of an operational reserve revolving fund line of credit. The line of credit drawdown also serves as a key operational performance indicator.	Financial health	
R55	Recommendation No. 55: The UNOPS business model should set as a target the rebuilding and maintenance of a strategic reserve revolving fund of approximately ten million dollars.	Financial health	
R57	Recommendation No. 57: The Executive Director should seek bridge financing to cover the cost of restoring the financial health of UNOPS and ensuring the viability and sustainability of the agency.	Financial health	
R29	Recommendation No. 29: The UNOPS Executive Director should take the necessary actions to ensure that the implementation of ERP/PeopleSoft is properly planned, resourced and carried out so that the many deficiencies of the current IMIS-based system are addressed.	ERP	The Executive Director went through an initial risk assessment process shortly after joining UNOPS, and based on that review approved an additional budget allocation to be used for ERP in 2003. All staff are being trained in the new ERP software and its associated impacts. The overall ERP implementation (UNDP/UNFPA/UNOPS combined) has faced challenges in the weeks prior to the go-live date, with delays in testing and data conversion, over which UNOPS has no control.  The Executive Director has requested that each division identify any client related risks and issues the rollout may cause, to develop mitigation strategies accordingly, and to request any assistance from the Directorate they may require in mitigating those risks.
R30	Recommendation No. 30: The UNOPS Executive Director should ensure that the issue of the continued need for the current suite of UNOPS "black book" or "shadow" systems is explored and addressed as part of the move to ERP/PeopleSoft.	ERP	
R32	Recommendation No. 32: UNOPS take the necessary actions in both the interim period, and post PeopleSoft, to institute a more business like and periodic approach to monitoring and managing income and expenditures. Such an approach must be based on timely and accurate information.	ERP	

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendation	Area	Status
	Recommendation No. 35: UNOPS should immediately conduct an ERP implementation "readiness/risk assessment", in consultation with the system integrators, as required, to identify the highest technical, business and human risks as well as opportunities to UNOPS.	ERP	Adequate provision for roll out of ERP Wave II has been made in the 2004 budget.
R35	Recommendation No. 36: Once the readiness/risk assessment is completed the UNOPS Executive Director should ensure that sufficient resources are made available to address the issues raised.	ERP	
R36	Recommendation No. 43: The change management team for the introduction of ERP systems to UNOPS should include a senior procurement officer with strong information technology background to ensure that the new systems fully support procurement operations and incorporate E-commerce processes.	ERP	
R43	Recommendation No. 27: UNOPS develop, in consultation and negotiation with the landlord, as required, a much more aggressive strategy to either sub-lease a substantial portion of the Chrysler premises for the long term or to break the Chrysler lease.	Rental premises	These items were prioritized for future development, although UNOPs continues to market the Chrysler Building space and has offset nearly \$1 million in rental costs for 2004. These items will be managed as part of the on-going change management program in 2004.
R27	Recommendation No. 28: The Executive Board, depending upon the specific strategies recommended by UNOPS management, assist in communicating and encouraging the availability of Chrysler Building space to other UN organizations.	Rental premises	
R28	Recommendation No. 1: The Executive Board should change the UNOPS mandate to permit implementation of projects and programs on behalf of recipient governments for donor funded programs and projects.	Mandate/ Governance	Mandate: Initial discussions have been held with the MCC and Executive Board members (in informal sessions) on mandate issues. As an interim measure, the Board is requested to approve direct UNOPS collaboration with regional development banks. Other mandate questions will be discussed with stakeholders and presented for consideration of the June 2004 Executive Board session.
R01	Recommendation No. 18: The MCC should continue but the UNOPS Executive Director should become the Chair. Membership of the MCC should be revised to ensure that a broader array of UN clients, users, and potential users be included, and that members are of the competence and level to ensure that the fiduciary and accountability responsibilities of UNOPS will be fulfilled.	Mandate/ Governance	Governance: Issues to be presented to the June 2004 Executive Board session, after discussions with all relevant stakeholders.
R18	Recommendation No. 19: The role of the MCC should be to provide strategic direction in business development, to ensure best practices and to ensure that UNOPS continues to be viable.	Mandate/ Governance	
R19	Recommendation No. 20: A separate segment of the UNDP Executive Board should be created to deal with UNOPS. The Executive Board should recognize its responsibilities for UNOPS in its title as Executive Board for UNDP/UNEP/UNAIDS.	Mandate/ Governance	
R20	Recommendation No. 21: The role of the Executive Board should be to provide oversight and to foster the continued development of UNOPS as a common service agency. The Board should actively encourage UN agencies to use UNOPS or allow UNOPS to compete on administrative and implementation activities, and to avoid duplication by others of activities that should be developed within UNOPS.	Mandate/ Governance	
R21			

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendations	Area of Focus	Status
R03	Recommendation No. 3: UNOPS should consider decentralizing Portfolio Management Teams to the geographic location that will provide the best service to clients.	Organization Structure	Several actions have been taken regarding the organization structure and summarised in this document. Longer term efforts related to strategic assessment capabilities and the business development function are still be worked in the context of the new organization structure.
R04	Recommendation No. 4: UNOPS ensure that it maintains a strategic assessment capability to constantly reassess the needs for its services and to ensure that it maintains the services and capacities required to keep it current with the evolving needs of its clients.	Organization Structure	
R05	Recommendation No. 5: UNOPS develop a business development function staffed with an individual with extensive experience in business development. In addition future performance indicators for both Division Managers and Portfolio Managers should emphasize business development activities.	Organization Structure	
R06	Recommendation No. 6: UNOPS organizational structure should be redesigned with fewer divisions, to eliminate the thematic and geographic overlaps. In essence, UNOPS should comprise five geographic operational divisions and a corporate division: Americas (NY), Europe (to be determined), Asia (KL), E&W African (Nairobi, Dakar). The corporate division should remain in NY.	Organization Structure	
R10	Recommendation No. 10: Staffing in the future should take into consideration the need to address the gender imbalances within the Professional and General Services staff groups within UNOPS.	Organization Structure	Noted -to be followed up in hiring and recruitment practices.
R07	Recommendation No. 7: UNOPS should cultivate, through policies, tools, performance appraisal and senior management leadership, an organizational culture that promotes knowledge management, information sharing and behavior that is focused on client delivery and the overall "good" of the organization.	HR	UNOPS is implementing an enhanced performance management system as of the start of its next performance review cycle, beginning 1 February 2004. All staff and managers will receive training on the new system, including information on how to appropriately give feedback, which will be used to help set performance goals for the upcoming year as well as to review performance for the previous year. The performance management discussions between managers and staff provide a formal opportunity to discuss career paths in addition to the informal meetings that should be occurring on a regular basis.  The implementation of 360 feedback is anticipated to be rolled out as part of the second wave of the new performance management system.
R11	Recommendation No. 11: Management should carefully review tasks that are being assigned to staff and ensure that these are consistent with job profiles.	HR	
R14	Recommendation No. 14: Managers in all offices responsible for staff performance appraisal reviews should receive concentrated training on the proper utilization of performance review as a management tool.	HR	
R15	Recommendation No. 15: Performance reviews should be given by staff on the performance of managers (360 degree feedback).	HR	
R16	Recommendation No. 16: When time and resources permit, career paths for all staff should be assessed to determine what solutions/career plans might be possible.	HR	

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendation	Area of Responsibility	Status
R17	Recommendation No. 17: As resources become available, professional development/ training plans should be developed for managers and staff so as to enhance the ability of UNOPS to deliver value-added services to clients. For staff, the plans could include field visits and other types of "hands-on" training opportunities, if this could be accomplished without negative budget implications and with client concurrence.	HR	Investment in HR development and knowledge networking is beginning again. This recommendation will be incorporated into HR planning.
R18	Recommendation No. 8: That UNOPS consider, as part of its human resource strategy, increased use of low cost and short to medium term staffing mechanisms to supplement UNOPS' base staffing complement during peak periods and use of retainer-type arrangements in situations where specialized expertise is required for a short duration.	HR	For future development.
R08	Recommendation No. 9: The Executive Director of UNOPS should ensure that the DHRM is supported to focus on HR issues, policies, procedures and practice.	HR	Review initiated in 2003. To be incorporated into 2004 change calendar.
R09	Recommendation No. 2: The Executive Board and the Secretary General should once again encourage the UN Secretariat, UNDP, and other UN entities to consider using UNOPS as an executing/ implementing agency where practical.	Business model	UNOPS is acting itself to quickly identify new business opportunities for 2004 while also developing a long-term strategic approach to its current and potential markets. A process has been developed and will shortly be implemented to regularly and systematically review the pipeline of portfolio development opportunities, and members of the portfolio management teams will be given portfolio development targets as part of the new performance management process being developed within UNOPS. The Executive Director has also met individually with members of UNDP, including the Administrator, regarding opportunities for UNOPS to provide implementation services.
R02	Recommendation No. 46: The Executive Director should seek confirmation from the Executive Board that the revenue dependency business model, together with all its implications in terms of changes, removal of barriers and lessening of restrictions should be the approach to establishing long-term viability and sustainability of UNOPS.	Business model	The changes that UNOPS is initiating in its business practices and organisational structure are designed to strengthen the revenue dependent business model. This issue will be presented to the June 2004 Executive Board session.
R46	Recommendation No. 26: A UNOPS policy statement should be prepared that requires portfolio managers to use the newly created "Universal Price List" as a comparative base for determining the most cost effective approach to providing UNOPS services.	Pricing	A team of UNOPS colleagues has made initial recommendations for 2004 regarding the improvement of pricing UNOPS services it provides to clients. The recommendations include pricing based on a standard set of rates for personnel by level, level of effort required and a factor of risk. The team has also recommended that UNOPS move to a time reporting system to allow more accurate analysis of costs and pricing of services and to increase accountability for delivering on time and on budget. The move to a time reporting system will take place as soon as a technical solution that fits with the ERP software can be identified and implemented.
R26	Recommendation No. 33: UNOPS should move towards a basis of project cost calculation that is based on level of effort, costs incurred and an overhead rate that is reflective of market condition and risk to the organization.	Pricing	
R33	Recommendation No. 49: The UNOPS business model should be based on fees established related to the level of effort required for the delivery of services.	Pricing	
R49	Recommendation No. 50: To support the fee for service business model concept, UNOPS should introduce a system to track time for project related activities.	Pricing	

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendation	Aspect of Focus	Status
R51	Recommendation No. 51: The UNOPS business model should include the preparation of fee for service proposals for projects.	Pricing	
R52	Recommendation No. 52: UNOPS business model should progressively reflect a system of projecting revenues related to contracts and proposals for fee for service and agreed level of effort.	Pricing	
R39	Recommendation No. 39: The procurement of goods, works and contracting for services should be a UNOPS core competence, following international public procurement standards, low cost and responsive professional public procurement service and should use state of the art procurement and contracting processes supported by information technology and E-commerce.	Procurement	A team of procurement professionals has analyzed the procurement function and responsibilities within UNOPS and made initial recommendations for improvement. They have also launched "Pro-Net", a web-based procurement community of practice, to establish a network of practitioners with the organization to exchange procurement ideas, provide internal procurement support, and also to begin upgrading procurement skills. The team making recommendations on a new organization structure has also recommended strengthening corporate procurement policy, oversight and standards through a fully-developed Procurement Division in Copenhagen, an already-established procurement hub for UNOPS and other UN agencies, which would also undertake major complex procurement for the organisation as a whole. A portion of the change management budget has been allocated in 2004 to improve the procurement function through technology and process upgrades as well. Pursuing a longer-term arrangement with IAPSO was not considered an initial
R40	Recommendation No. 40: Responsibility, authority and oversight for procurement of goods and services should be centralized, reporting to a chief of procurement services. Delegation of operational authority should be assigned to specific positions or persons, at the regional or project level, to meet specific client needs for timeliness, efficiency and effectiveness. The delegation of authority should be subject to specific financial and duration limits.	Procurement	
R41	Recommendation No. 41: Professional personnel engaged in procurement should have formal procurement training and should demonstrate competence and ability to conduct professional procurement.	Procurement	
R42	Recommendation No. 42: UNOPS procurement professionals should encourage, and actively promote, cooperation with other procurement offices of the UN, in particular IAPSO, to take advantage of existing prices, terms and conditions negotiated under any supply arrangement with UN suppliers.	Procurement	
R44	Recommendation No. 44: UNOPS procurement professionals should devise and produce a web-based UNOPS procurement handbook and a UNOPS procurement-training program. Changes and updates to the new manual and training requirements should be promulgated.	Procurement	
R45	Recommendation No. 45: UNOPS should consider formalizing an arrangement with IAPSO with a longer-term view of reducing overlap and duplication between UNOPS and UNDP operations.	Procurement	This is a priority for 2004.
R12	Recommendation No. 12: Corporate-wide policies, procedures, tools and templates should be updated or created and supported by professional development training modules to ensure high quality, consistent levels of service delivery.	Project Management Effectiveness	A team of UNOPS colleagues is finalizing their recommendations on a standard process and templates to be used across UNOPS for managing the acquisition of new projects and the project acceptance process, the implementation of those projects, and the post-implementation review. This lifecycle of project management activities and associated training will be rolled out in the first quarter of 2004. The rollout in the first quarter will be part of a continuous improvement effort, with subsequent waves to include revisions to financial policies and procedures (also impacted by ERP) and the move toward certification for portfolio team members in internationally recognized project management standards.
R13	Recommendation No. 13: Additional "indicators of success" should be incorporated into the performance reporting requirements to broaden the UNOPS focus on results for clients. These should also include internal support functions to other offices/projects/etc.	Project Management Effectiveness	

Annex  
Status of Action on Recommendations of the Independent Review  
January 2004

#	Recommendation	Area of Focus	Status
R31	Recommendation No. 31: UNOPS ensure, as a matter of corporate policy, that the financial reporting requirements of clients are well understood prior to acceptance and start of the project so that actions can be taken to ensure client needs are met.	Project Management Effectiveness	
R34	Recommendation No. 34: UNOPS should revamp the current project acceptance process into one that is based on the assessment of a comprehensive set of criteria and carried out in a more efficient, business-like, professional and transparent manner.	Project Management Effectiveness	
R37	Recommendation No. 37: The complete suite of UNOPS financial policies and procedures should be revamped and developed to support good financial principles.	Systems & Procedures	Planned for implementation in 2004.
R38	Recommendation No. 38: UNOPS should work towards establishing or building processes and an environment where corporate policies and procedures, especially those related to financial transactions and financial management, are well understood and consistently applied.	Systems & Procedures	
R22	Recommendation No. 22: The eventual MOU with UNDP for central services must clearly stipulate the services to be provided by UNDP, the service standards/levels to be expected, the basis upon which costs will be determined, the cost drivers, the roles and responsibilities of each organization, and the protocol for expeditious escalation and resolution of conflicts.	UNDP Services	The recommendations related to services provided by UNDP were not considered an immediate priority in the change management plan, although it is anticipated that these will be addressed during 2004. The UNDP Administrator and the Executive Director of UNOPS have initiated a collaborative effort to foster improvement of general relations between the two agencies. An interagency taskforce has been established, of senior representatives from each entity, to examine opportunities for partnering and to continuously improve relations. This taskforce is also the likely forum for leading the effort to resolve questions about services provided between the two organizations and the associated costs.
R23	Recommendation No. 23: The UNOPS Executive Director should ensure that the MOU includes sufficient detail to enable UNOPS to compare the cost effectiveness of having the services provided by UNDP, to alternative approaches. The information should then be used as a basis for future decisions regarding the breadth of services to be provided by UNDP.	UNDP Services	
R24	Recommendation No. 24: UNOPS Executive Director should take the necessary actions to ensure, in instances where UNOPS requires "non-standard" services from UNDP country offices, that details of services to be provided and costs to be charged, are negotiated in advance of services being rendered. The protocol for such negotiations should strive to minimize the level of effort required by both UNOPS and UNDP personnel to establish a fair and transparent arrangement.		
R25	Recommendation No. 25: The UNOPS Executive Director should ensure that any future disputes arising between UNOPS and UNDP Country Offices related to this newly signed MOU are, in both theory and practice, resolved quickly with minimal effort from both organizations, and swift escalation to higher levels.	UNDP Services	