Naciones Unidas DP/2005/9

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

Distr. general
17 de enero de 2005
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2005
Nueva York, 20 a 28 de enero de 2005
Tema 6 del programa provisional
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Informe del Director Ejecutivo sobre las actividades de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos*

Resumen

Este informe presenta una perspectiva general de las proyecciones de ejecución del presupuesto correspondiente a 2004, las estimaciones presupuestarias revisadas para 2005 e información actualizada sobre los cambios en la estrategia institucional.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

a) Acoger con beneplácito el importante nivel de captación de operaciones registrado en 2004, una prueba de la demanda de servicios de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS);

b) Tomar nota del estado provisional de ingresos y gastos correspondiente a 2004;

c) Tomar nota de las estimaciones presupuestarias revisadas para 2005, que indican que la UNOPS realizará sus operaciones en el marco de un presupuesto equilibrado;

d) Tomar nota de la evolución de la estrategia institucional;

e) Solicitar que se mantenga informada a la Junta Ejecutiva de los progresos realizados en la captación y ejecución de operaciones; y

f) Pedir a la UNOPS que presente, en el período de sesiones de la Junta previsto para septiembre de 2005, un informe sobre las nuevas medidas que habrán de adoptarse en 2006 con el fin de aplicar la estrategia institucional, aumentar la eficacia de las operaciones y reducir la base de costos de la UNOPS.

* La presentación de este documento se ha visto demorada por la reunión de los datos necesarios para ofrecer a la Junta ejecutiva información actualizada.

05-21129 (S) 250105 250105
0521129

Índice

		Párrafos	Página
I.	Introducción	1–5	3
II.	Ejecución del presupuesto en 2004	6–15	4
	A. Perspectiva general	6–9	4
	B. Ejecución correspondiente a la cartera de servicios	10	5
	C. Análisis de los ingresos	11–12	5
	D. Análisis de los gastos	13–15	5
III.	Captación de operaciones en 2004	16–20	5
	A. Perspectiva general	16–19	5
	B. Análisis de los clientes y los segmentos del mercado	20	6
IV.	Objetivos de la organización y estimaciones presupuestarias revisadas para 2005	21–40	8
	A. Panorama general	21	8
	B. Objetivos para 2005	22–27	8
	C. Estimaciones sobre la ejecución de proyectos	28–29	9
	D. Estimaciones de ingresos	30–35	10
	E. Estimaciones de gastos	36–38	11
	F. Movimiento previsto en la reserva operacional y el saldo de fondos	39	12
	G. Conclusión	40	12
V.	Estrategia institucional: Visión para 2006-2007	41–50	12
Anexo			
	Estado de ingresos y gastos y cambios en el saldo de fondos		15

I. Introducción

1. De conformidad con lo dispuesto en la decisión 95/1 de la Junta Ejecutiva, de 10 de enero de 1995, el presente informe ha sido examinado por el Comité de Coordinación de la Gestión.

2. La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) prevé que a fines del año 2004 contará con un saldo de fondos de 9.210.000 dólares, cifra en que se incluyen 6 millones de dólares correspondientes a la reserva operacional. Si bien los ingresos devengados resultaron ser inferiores a lo previsto, se pudieron contener los gastos en relación con la gestión del cambio y se aplazó la ejecución de algunas iniciativas de cambio. Se observaron señales alentadoras en la captación de operaciones, cuyo valor, al 30 de noviembre de 2004, ascendía en total a 663 millones de dólares. La cartera de proyectos registró un crecimiento vigoroso en los países en situación de transición posterior a un conflicto; en lo que se refiere a los clientes, el mayor crecimiento se observó entre las instituciones financieras internacionales. Los logros alcanzados por la UNOPS en el crecimiento y la diversificación de su cartera de operaciones demuestra, entre otras cosas, que existe una demanda de los servicios de la UNOPS y que se reconoce el valor que la Oficina añade en la ejecución.

3. En 2004, la UNOPS reorganizó sus operaciones de adquisiciones y servicios a los clientes. Se llevó a cabo la descentralización de una parte significativa de las funciones de recursos humanos a fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes. A mediados de 2004 se contrató un nuevo equipo de gestión. Se inició la aplicación del sistema Atlas, en la que se han presentado algunas dificultades que se están resolviendo mediante el proyecto de estabilización y optimización. Como parte de las actividades en curso para reforzar los mecanismos internos de gobernanza y control, se establecieron un comité consultivo sobre planificación y presupuestación, un comité de auditoría y un comité de dirección de tecnologías de la información y las comunicaciones.

4. La dirección de la UNOPS reconoce que 2005 sigue siendo un año clave para la renovación de la organización. La Oficina reconoce la necesidad de lograr un presupuesto equilibrado para asegurar que, como entidad autofinanciada, sus gastos se sufraguen plenamente con los ingresos devengados. Por consiguiente, la UNOPS presenta para 2005 una proyección de ingresos de 53.770.000 dólares, y de gastos de 50.860.000 dólares. Habiendo previsto que finalizará el año 2004 con un saldo de fondos de 9.210.000 dólares, su proyección del saldo de fondos para fines de 2005 es de 12.120.000 dólares.

5. En 2005, los planes de la UNOPS para ejecutar el programa plurianual de gestión del cambio se centrarán en actividades fundamentales e indispensables que respondan a las recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (DP/2005/12), relativas a definir con mayor precisión la estrategia institucional y determinar los nuevos cambios estructurales y los procesos institucionales que deberán realizarse en 2006.

II. Ejecución del presupuesto en 2004

A. Perspectiva general

6. En esta sección se presentan las estimaciones preliminares de los ingresos y el saldo de fondos de la UNOPS al cierre del ejercicio (véase el anexo). Los ingresos y gastos proyectados para el cierre del ejercicio representan la hipótesis más probable. Las estimaciones se derivan de los sistemas de gestión financiera de la UNOPS, del Atlas y del sistema integrado de información de gestión, y se basan en los datos más completos disponibles, combinados con las estimaciones e hipótesis formuladas hasta el 30 de noviembre de 2004.

7. En 2004, con arreglo a una decisión adoptada por la Junta Ejecutiva en enero de 2004, la UNOPS procedió a aplicar un proceso interno de gestión del cambio (DP/2004/7). El plan de cambio se centraba en: a) la captación de operaciones y la estrategia institucional; b) una redefinición de la misión, la visión y los valores; c) la gestión de proyectos y la fijación de precios; d) la estructura orgánica; y e) el mejoramiento del proceso relativo a las operaciones. Sin embargo, el Director Ejecutivo, en el informe sobre la marcha de las actividades que presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004 (DP/2004/45), señaló que se ajustarían las prioridades del proceso de cambio, a fin de concentrarse claramente en las recomendaciones contenidas en el informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Los nuevos problemas que a la sazón se indicaban en un descargo de responsabilidad sobre los estados financieros de la UNOPS emitido por los auditores externos exigían: a) esclarecer las estrategias institucional y operacional para orientar la organización hacia un futuro sostenible y que añadiera valor, y b) definir un plan plurianual en las esferas de la gestión y las inversiones para corregir las deficiencias del sistema financiero y de otros sistemas. Esas iniciativas constituían una primera etapa necesaria para reorientar la labor de la UNOPS y, a la vez, preparar las bases de una reestructuración más profunda, que se prevé realizar en 2006.

8. Para principios de 2004 la UNOPS había redefinido su misión y visión y en el transcurso del año llevó a cabo una enérgica campaña de captación de operaciones. También procedió a descentralizar las carteras de proyectos para prestar un mejor servicio a los clientes y entró en funciones su nuevo cuadro directivo superior. La UNOPS reorganizó sus operaciones de adquisiciones y servicios a los clientes y descentralizó el personal destacado en Nueva York, ubicándolo en oficinas regionales. En ese reajuste se vieron afectados 194 puestos, lo que, combinado con la introducción del sistema Atlas, provocó trastornos a corto plazo y contribuyó a que la ejecución de los presupuestos de proyectos y la prestación de servicios en el año civil quedaran por debajo de la meta prevista. En consecuencia, según indican las proyecciones actuales de ingresos y gastos, los gastos superarán a los ingresos en 13.990.000 dólares (cifra que incluye 3.500.000 dólares necesarios para efectuar los pagos relacionados con la instalación y el funcionamiento del sistema Atlas).

9. Se ha estimado que el saldo de fondos a fines de 2004 ascenderá a 9.210.000 dólares, suma que incluye 6 millones de dólares de la reserva operacional y 3.210.000 dólares de capital circulante.

B. Ejecución correspondiente a la cartera de servicios

10. Al 30 de noviembre de 2004, la UNOPS estima que el nivel total de la ejecución correspondiente a 2004 será de 381.590.000 dólares.

C. Análisis de los ingresos

11. La UNOPS obtiene ingresos por diversos conceptos: la cartera de proyectos de servicios (comisiones percibidas por la prestación de servicios de ejecución a los clientes); los servicios prestados al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); los acuerdos de servicios reembolsables y los servicios prestados a la Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada y al Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y el Paludismo; los servicios prestados al Programa de asistencia al pueblo palestino, y otros ingresos (alquileres e intereses).

12. La proyección de los ingresos correspondientes a 2004 es de 38.410.000 dólares, cifra que se desglosa, en porcentajes, de la manera siguiente: los ingresos generados por la cartera de proyectos de servicios se estiman en el 60,1%; los ingresos generados en concepto de servicios directos, en el 36,5%; y los ingresos en concepto de alquileres e intereses, en el 3,4% de los ingresos totales proyectados para 2004.

D. Análisis de los gastos

13. Los gastos totales proyectados para el año ascienden a 52.410.000 dólares.

14. De los gastos totales proyectados, se estima que los sueldos y las prestaciones asciendan a 26.160.000 dólares y los gastos generales y administrativos, a 12.050.000 dólares. Se estima que los reembolsos efectuados al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y a otras organizaciones de las Naciones Unidas en 2004 asciendan a 8.520.000 dólares, cifra que incluye el pago debido al PNUD en relación con el sistema Atlas. Este último pago ascenderá a 3.500.000 dólares, es decir, 1 millón de dólares más de lo que se había proyectado inicialmente.

15. La proyección de los gastos del presupuesto aprobado para la gestión del cambio es de 4.880.000 dólares. Este monto total combinado de los gastos sigue estando por debajo de la cifra de 8.100.000 dólares aprobada en el presupuesto de 2004 para iniciativas de cambio.

III. Captación de operaciones en 2004

A. Perspectiva general

16. En 2004 se observaron señales alentadoras en la captación de operaciones, incluidos los proyectos que generarían ingresos tanto en 2004 como en años posteriores, y se produjo un crecimiento particularmente vigoroso en las carteras de proyectos para países en situaciones de transición posterior a un conflicto y de proyectos financiados por instituciones financieras internacionales.

17. Al 30 de noviembre de 2004, el valor de las nuevas carteras de proyectos de servicios que se habían captado ascendía a 663 millones de dólares. En esa cifra no se incluyen los aumentos de los presupuestos de proyectos de servicios que ya se están ejecutando. Un monto aproximado de 458 millones de dólares corresponde a la captación de operaciones en países que se encuentran en transición o en períodos posteriores a un conflicto, siendo las más notables en el Afganistán; 191.500.000 dólares corresponden a actividades de apoyo al desarrollo; y 13.700.000 dólares a servicios para proyectos a nivel mundial.

18. Al 30 de noviembre de 2004, el Servicio de ejecución de proyectos en el Afganistán había captado nuevos proyectos por un valor de 331.300.000 dólares. La División de proyectos mundiales, la División de África oriental y meridional y la División de Asia central, África septentrional y el Cercano Oriente captaron operaciones por un valor total de 252.800.000 dólares. Las iniciativas de captación de operaciones en América Latina y el Caribe, África occidental y central y la región de Asia y el Pacífico arrojan un monto total aproximado de 79.100.000 dólares.

19. En 2005 se llevará a cabo un análisis detallado de los mercados seleccionados para determinar, entre otras cosas, la dirección que deberá seguir la UNOPS en América Latina y el Caribe, así como en la región de Asia y el Pacífico. El bajo nivel de las actividades de la UNOPS en África occidental y central es una cuestión que exige atención con urgencia y que se someterá a examen a principios de 2005.

B. Análisis de los clientes y los segmentos del mercado

20. El gráfico 1 que figura a continuación refleja la captación de operaciones, desglosadas por cliente; en el gráfico 2 se agrupan los proyectos captados por segmento del mercado, y el gráfico 3 presenta la tendencia de la captación de operaciones desde 2000 hasta el 30 de noviembre de 2004. La captación de operaciones por la UNOPS registró un crecimiento considerable en la categoría de proyectos para situaciones de emergencia y de transición o períodos posteriores a conflictos. La cartera de proyectos de desarrollo siguió creciendo a un ritmo constante y los presupuestos de sus nuevos proyectos ascienden a alrededor de 191.500.000 dólares. Aunque es evidente que la composición de la cartera de proyectos de la UNOPS se está desplazando hacia las actividades de emergencia, situaciones posteriores a conflictos y otras actividades conexas, la UNOPS sigue teniendo una participación importante en la prestación de servicios de apoyo al desarrollo. Resulta alentador observar que los presupuestos de los nuevos proyectos de instituciones financieras internacionales captados en 2004 en los mercados de proyectos para situaciones posteriores a un conflicto y para el desarrollo ascienden a 134 millones de dólares.

Gráfico 1
Captación de operaciones en 2004 con arreglo a la cartera de proyectos, por cliente

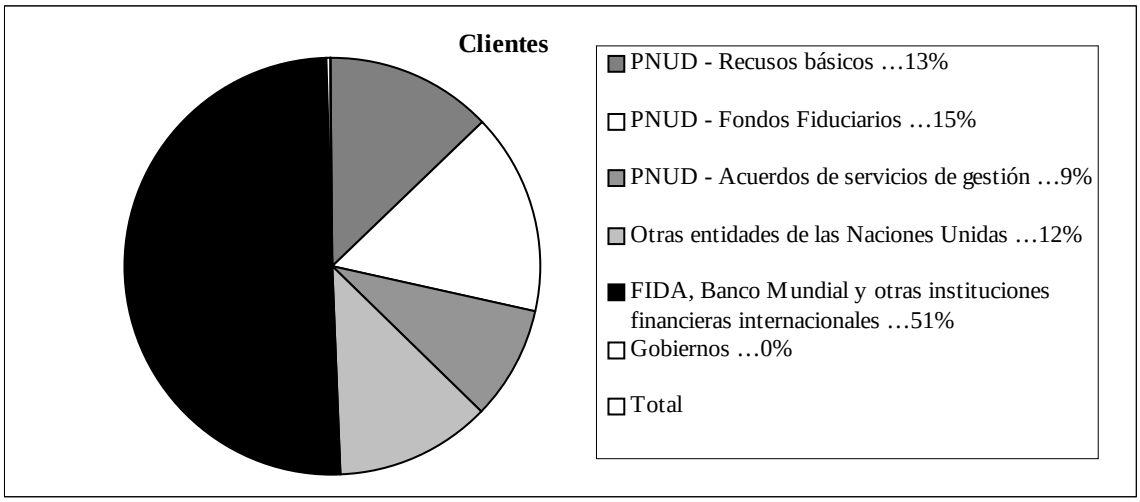


Gráfico 2
Captación de operaciones en 2004 con arreglo a la cartera de proyectos, por segmento de mercado

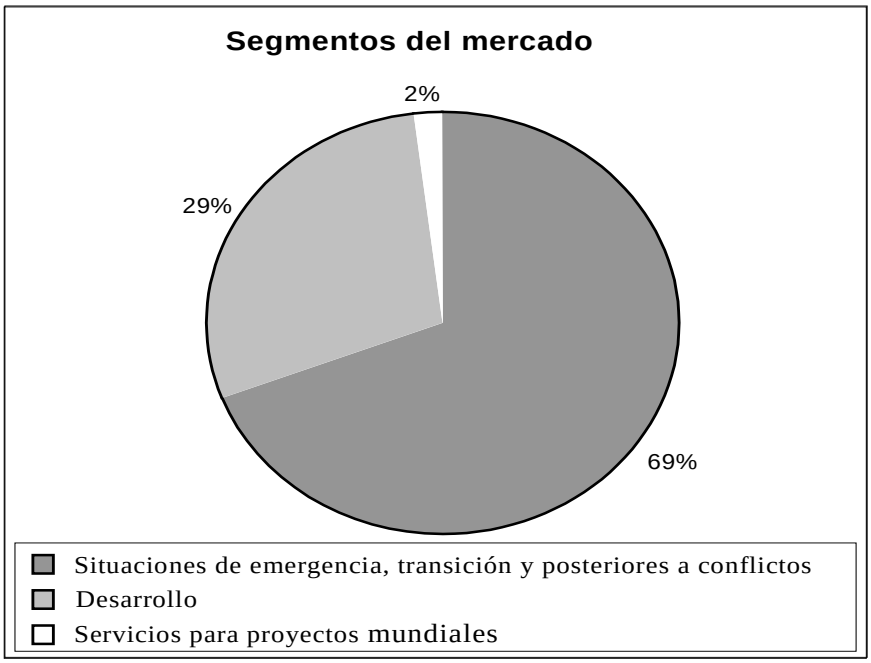
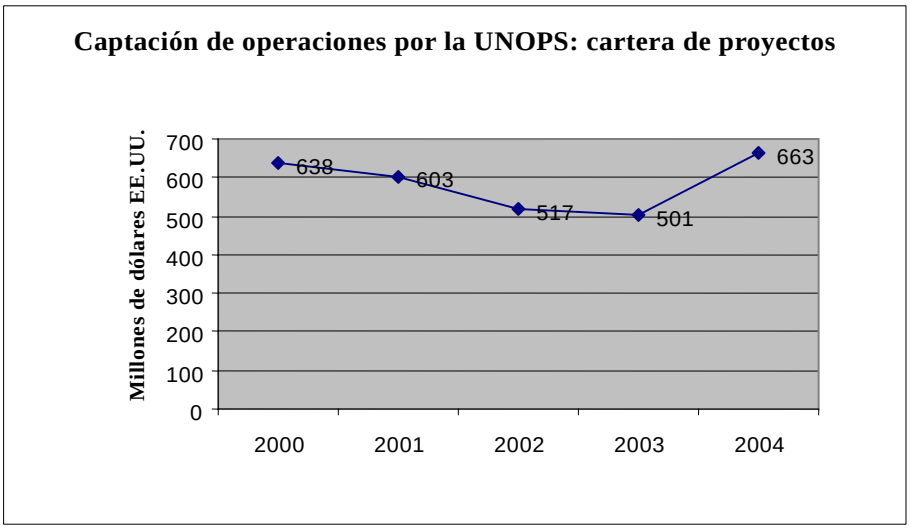


Gráfico 3
Tendencias de la captación de operaciones con arreglo a la cartera de proyectos, 2000-2004 (al 30 de noviembre de 2004)



IV. Objetivos de la organización y estimaciones presupuestarias revisadas para 2005

A. Panorama general

21. En el proyecto de presupuesto para 2005 se prevén unos ingresos por valor de 53,77 millones de dólares y unos gastos que suman 50,86 millones de dólares, de lo que resultan unos ingresos netos previstos de 2,91 millones de dólares. Por lo tanto, y puesto que el saldo de cierre previsto para 2004 es de 9,21 millones de dólares, se prevé que el saldo total acumulado al cierre del ejercicio correspondiente a 2005 sea de 12,12 millones de dólares.

B. Objetivos para 2005

22. Como resultado del éxito del impulso dado a la captación de operaciones durante 2004, la UNOPS espera conseguir en 2005 un aumento de los ingresos. La cartera de proyectos se gestionará por dos vías diferentes. Las operaciones de la *vía 1* comprende proyectos de reconstrucción y en situaciones posteriores a crisis a gran escala, que se basarán en el modelo operativo aplicado en el Afganistán durante el período comprendido entre 2002 y 2004. Se calcula que en 2005 la ejecución de proyectos en esta vía ascienda a 226,6 millones de dólares (véase el cuadro 1 *infra*).

23. El modelo se basa fundamentalmente en crear una cartera importante de proyectos a gran escala, en los que se consigan altos niveles de ejecución y eficacia en un breve

período de tiempo gracias a una gestión eficaz. La UNOPS trabaja con varios tipos de clientes, incluidos los gobiernos anfitriones en las esferas de la infraestructura y las obras públicas, y con el Banco Mundial. Asimismo, contrata a los mejores técnicos disponibles en ámbitos especializados como la ingeniería, la logística, la administración, la tecnología de la información, las comunicaciones y las elecciones. Se contrata a esas personas por períodos cortos de tiempo y, una vez ejecutado su proyecto, se les transfiere a otro diferente o se da por finalizado su trabajo para la Oficina. Ese modelo presenta las siguientes ventajas: ingresos netos más elevados que en otros tipos de proyectos ejecutados por la UNOPS, costos fijos más bajos y rápidos resultados tangibles que satisfacen a los clientes y originan más operaciones.

24. Con cargo a su presupuesto administrativo, la UNOPS proporciona fondos de puesta en marcha sólo para apoyar el primero o los dos primeros proyectos. A partir de ahí, los beneficios de esos proyectos sirven para apoyar otros nuevos y reponer el presupuesto administrativo.

25. La Oficina prevé que una inversión sustancial de los donantes en programas para situaciones de transición y posteriores a crisis, como en el Afganistán, Haití, Liberia y el Sudán, así como en el Iraq, brindarán en 2005 la oportunidad de aumentar el volumen de las operaciones en la infraestructura, las obras públicas y las actividades conexas.

26. A lo largo de 2005 se evaluará el modelo operacional descrito anteriormente y, si resulta satisfactorio, constituirá la base para transformar la metodología de gestión de proyectos de la UNOPS y los acuerdos institucionales en el futuro.

27. La cartera de proyectos de la *vía 2* abarca los servicios para la ejecución de proyectos y se limita a aquéllos relativos al medio ambiente, la gobernanza, el desarrollo rural, la agricultura y otros proyectos en países que tratan de alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. La cartera prevista para 2005 asciende a 414,8 millones de dólares en presupuestos para proyectos y contratos de servicios. El PNUD sigue siendo el principal cliente de los proyectos correspondientes a la vía 2, cuya disminución relativa dentro de la cartera general de proyectos de la UNOPS continuará previsiblemente en los próximos años. No obstante, el Banco Mundial y otras instituciones financieras internacionales representan una proporción cada vez mayor de dicha cartera. En 2005 continuará la arraigada asociación de la UNOPS con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), así como los servicios prestados al Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y el Paludismo y a la Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada.

C. Estimaciones sobre la ejecución de proyectos

28. El valor de la ejecución de proyectos prevista para 2005 asciende a 641,40 millones de dólares. Ello comprende los presupuestos ya aprobados y los fondos para proyectos que se recibirán próximamente, de los que se cuenta con un canje documentado de notas entre el cliente y la UNOPS como paso preliminar a la formulación de los proyectos.

29. En el cuadro que figura a continuación se presentan los objetivos fijados de ejecución agrupados por dependencias operacionales de la Oficina. Esas dependencias tienen un número considerable de operaciones registradas en el sistema Atlas, aunque los objetivos de ejecución pueden verse afectados por la posible inestabilidad de

los países en transición posterior a un conflicto en los que la UNOPS tiene carteras de proyectos importantes.

Previsiones de ejecución de la cartera de proyectos para 2005, por dependencias operacionales

(Redondeadas en millones de dólares)

Dependencia operacional	*Presupuestos de proyectos firmados (A)*	*En trámite final (B)*	*Total (A) + (B)*	*Ejecución proyectada 31/12/05*	*Porcentaje de previsión de ejecución (A) + (B)*
Oficina regional de América Latina y el Caribe	51	75	126	77,7	61,7
Oficina regional de África occidental y central	25	7	32	20,1	62,8
Oficina regional de África oriental y meridional	12	31	43	30,2	70,2
Oficina regional de Europa, África septentrional y Asia occidental/central	65	76	141	118,8	84,3
Oficina regional de Asia y el Pacífico	39	0	39	25,5	65,4
División del Programa Mundial e Interregional	113	117	230	142,5	62,0
Servicio de ejecución de proyectos para el Afganistán (incluidos el Afganistán, Haití, Liberia y el Sudán)	371	63	434	226,6	52,2
Total	**676**	**369**	**1 045**	**641,4**	**61,4**

D. Estimaciones de ingresos

30. Se prevé que el total de ingresos para 2005 ascienda a 53,77 millones de dólares, lo que comprende: a) los ingresos derivados de los servicios de ejecución de la cartera de proyectos, por valor de 42,14 millones de dólares; b) ingresos, por valor de 9,82 millones de dólares procedentes de los servicios de supervisión y administración de préstamos prestados a proyectos del FIDA y del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y el Paludismo, para el cual la UNOPS es el agente financiero local en varios países; y c) los ingresos por el subarriendo de los locales de la sede de la Oficina, los ingresos por concepto de intereses y otros ingresos diversos por un valor total de 1,81 millones de dólares.

31. Los ingresos previstos en 2005 son más elevados que los de 2004 por tres razones. En primer lugar, en 2004, y especialmente durante el último trimestre, la UNOPS captó una importante cartera de proyectos para ejecutar en 2005. De hecho, en el cuadro 1 se muestra que, a finales de 2004, había ya muchos proyectos “en trámite final” para 2005. Se calcula que la ejecución prevista para 2005 supondrá aproximadamente el 61,4% de los presupuestos totales (incluidos los que se encuentran “en trámite final”). Esto se considera factible debido a que las tasas de ejecución en 2003 y años anteriores han superado generalmente el 70%.

32. En segundo lugar, en 2005 continuarán proyectos plurianuales en curso (incluidos los arrastrados de 2004). La tasa de ejecución registrada en 2004, inferior a la prevista debido a varios factores, ha ocasionado el arrastre de muchos proyectos en 2005.

33. En tercer lugar, el personal puede centrarse en la ejecución y no dispersar su atención a causa del despliegue del sistema operativo y la reestructuración institucional como ocurrió en 2004.

34. Una medida importante que se aplicará en 2005 es la delegación de autoridad y responsabilidad en los directores regionales y jefes de división en función de sus competencias. En enero de 2005, los directores de las oficinas descentralizadas asumirán dichas funciones, dotándose así de un marco de funcionamiento pragmático, que evite perder tiempo esperando aprobaciones de la sede. Las mejoras previstas en la presentación de informes de gestión y los controles internos, de conformidad con las recomendaciones formuladas por los auditores externos, son esenciales para que esa delegación de autoridad sea efectiva. Se ha propuesto que se establezcan en 2005 contratos de resultados entre los miembros del equipo de dirección y el Director Ejecutivo.

35. Sigue constituyendo una prioridad el desarrollo de las operaciones para 2006 y años posteriores, y la UNOPS tendrá un papel más dinámico en las actividades del sistema de las Naciones Unidas a fin de que la organización participe plenamente en la adopción de decisiones relativas a la programación y la prestación de servicios.

E. Estimaciones de gastos

36. Está previsto que el total de gastos para 2005 ascienda a 50,86 millones de dólares, que comprenden los elementos siguientes: a) sueldos y prestaciones: 28 millones de dólares; y b) gastos generales y administrativos: 10,05 millones de dólares, lo que suma un total de 38,05 millones de dólares. Se prevé que los gastos correspondientes a la gestión del cambio ascenderán a 4,70 millones de dólares, así como una consignación de 0,7 millones de dólares para cuentas morosas. Se calcula que los reembolsos al PNUD y otras organizaciones de las Naciones Unidas en 2005 ascienden a 7,41 millones de dólares, incluidos los pagos efectuados al PNUD en relación con el sistema Atlas.

37. Los sueldos y las prestaciones aumentarán en 1,84 millones de dólares con respecto a las cifras efectivas previstas para 2004. Los aumentos en los sueldos muestran los cambios previstos en el ajuste por lugar de destino y cierto aumento del personal para afrontar los puntos álgidos de la demanda prevista a causa de los niveles de ejecución más elevados.

38. En 2005, la UNOPS reducirá los gastos de funcionamiento en 2 millones de dólares, en comparación con las estimaciones actuales para 2004. Los pagos al PNUD relativos al sistema Atlas y los reembolsos a las organizaciones de las Naciones Unidas ascenderán a 7,41 millones de dólares. Otros gastos previstos, por un total de 4,70 millones de dólares, obedecen a la continua aplicación del programa de gestión del cambio aprobado por la Junta Ejecutiva en enero de 2004, incluida la estabilización del sistema Atlas y las actividades encaminadas a corregir las deficiencias de los sistemas aludidas en el informe de la Junta de Auditores. Éstas se

detallan en el informe de la UNOPS sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores para el bienio 2002-2003 (DP/2005/12).

F. Movimiento previsto en la reserva operacional y el saldo de fondos

39. Con arreglo al plan y las estimaciones presupuestarias para 2005 mencionados anteriormente, los ingresos netos al cierre del ejercicio por concepto de operaciones ascienden a 2,91 millones de dólares. Está previsto que el saldo de fondos al cierre del ejercicio correspondiente a 2005 sea de 12,12 millones de dólares, sobre la base de un saldo de apertura de 9,21 millones de dólares previsto al 1° de enero de 2005.

G. Conclusión

40. La dirección de la UNOPS considera que en el plan y el presupuesto para 2005 sustentan una estrategia provisional que obligará a hacer un reajuste más radical de las operaciones de la UNOPS en 2006. La dirección de la Oficina propone que se formule una estrategia para hacer frente a los problemas fundamentales que suponen la imprevisibilidad de los ingresos y los elevados costos fijos, característicos de los mecanismos institucionales existentes. En ese sentido, la dirección de la UNOPS sigue el consejo del Comité de Coordinación de la Gestión y evaluará las opciones disponibles para modelar sus operaciones futuras.

V. Estrategia institucional: Visión para 2006-2007

41. En su segundo período ordinario de sesiones, celebrado en septiembre de 2004, la Junta Ejecutiva pidió al Director Ejecutivo que formulara una estrategia para lograr la viabilidad financiera. Se ha llevado a cabo un importante análisis de diagnóstico de la organización mediante la realización del examen independiente y otros estudios. Los resultados se han examinado con la Junta Ejecutiva y ésta aprobó diversas medidas para gestionar el cambio que se están aplicando en la actualidad. Posteriormente se han seguido realizando análisis y la UNOPS ha establecido una serie de objetivos estratégicos de desarrollo de las operaciones con miras a su posicionamiento en el mercado. Gracias a una mayor capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, la ampliación de su cartera de proyectos y una mayor eficacia interna, la UNOPS trata de avanzar hacia la consecución de una viabilidad financiera sostenida en 2006-2007 mediante el logro de cuatro objetivos estratégicos:

a) Aumento de los ingresos;

b) Incremento de la eficacia operacional;

c) Alto nivel de satisfacción de los clientes; y

d) Gobernanza y supervisión adecuadas.

42. La UNOPS es una entidad de las Naciones Unidas que presta servicios de gestión de proyectos a departamentos y organizaciones de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y bancos regionales de desarrollo, así como servicios directos a los gobiernos asociados en el ámbito de la infraestructura y las obras públicas. Dichos servicios son: a) apoyo a los programas y gestión de proyectos complejos; b) administración de préstamos y supervisión de proyectos; y c) adquisición de bienes y

servicios, incluidos servicios administrativos y consultivos en materia de recursos humanos. Mediante esos servicios, la Oficina ayuda a sus clientes a cumplir sus propios mandatos, que comprenden: la promoción de la paz, la reconstrucción nacional y el establecimiento de instituciones estatales, el desarrollo equitativo y la creación de capacidad en todo el mundo.

43. La UNOPS opera en dos sectores principales del mercado: a) actividades de respuesta rápida, logística compleja y reconstrucción en países en fase de transición con posterioridad a una crisis o un conflicto; y b) actividades de apoyo al desarrollo para clientes del sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y gobiernos anfitriones (en el último caso, relacionadas con el desarrollo de infraestructuras) en países que tratan de reducir la pobreza y lograr los objetivos de desarrollo del Milenio.

44. De manera más concreta, en países que se encuentran en una fase de transición tras vivir crisis y conflictos, la UNOPS ha demostrado tener la capacidad de responder rápidamente y prestar servicios a gran escala con eficacia y en condiciones de seguridad dispares. El nivel de captación de operaciones en 2004 quizá sea exponente no sólo de la demanda de los servicios de la Oficina, sino también del valor que agrega a la labor de sus clientes gracias a su velocidad, flexibilidad, filosofía de los proyectos y concentración en los resultados.

45. Por lo tanto, el objetivo de la UNOPS es trabajar con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y gobiernos anfitriones para ampliar su función en los proyectos de reconstrucción a gran escala y de respuesta rápida y las iniciativas de logística compleja en países que se encuentran en transición después de atravesar crisis y conflictos. A partir de la experiencia adquirida con el modelo operativo aplicado en el Afganistán en 2003 y 2004, la UNOPS prevé que una inversión sustancial de los donantes en países donde se ejecutan programas y están saliendo de una situación de crisis sentará la base financiera para que otras entidades de las Naciones Unidas, y en algunos casos los gobiernos anfitriones, sigan solicitando sus servicios.

46. La actual cartera de proyectos de desarrollo y la prestación exclusiva de servicios continuarán evolucionando durante los próximos dos años. En ese sector del mercado, el PNUD sigue siendo el principal cliente de la UNOPS. La Oficina tratará de continuar mejorando la calidad del servicio prestado al PNUD, pero espera que se produzca un deterioro de la cartera a medida que aumente la ejecución directa. También puede disminuir el valor de los acuerdos sobre servicios de gestión cuando la UNOPS celebre contratos directamente con las instituciones financieras internacionales y los gobiernos para realizar obras de infraestructura.

47. Se necesita un planteamiento nuevo y más diversificado para que la Oficina mantenga y aumente el volumen de prestación de servicios en apoyo de los clientes existentes que colaboran con gobiernos en pos de la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible y el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio. En 2005, la UNOPS continuará tratando de ampliar el mercado para colaborar directamente con gobiernos en obras públicas y de infraestructura, así como con el Banco Mundial e instituciones financieras regionales. La UNOPS se afanará por entablar nuevas alianzas adicionales con todo el abanico de entidades de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, para que la viabilidad de la Oficina sea duradera, necesitará reducir la base de costos de sus operaciones.

48. Por último, durante 2004 surgieron algunas oportunidades en el ámbito de los servicios comunes del sistema de las Naciones Unidas para apoyar misiones y equipos en los países, especialmente en países en transición y que salen de un conflicto. La UNOPS ha pasado a ser miembro del Grupo de Trabajo sobre servicios comunes, al que aportará su experiencia en la materia.

49. La UNOPS es reconocida por su capacidad de aportar soluciones profesionales que ayuden a sus clientes a lograr sus objetivos. Éstos aprecian la velocidad, la transparencia y la eficacia con respecto a los costos de la Oficina. No obstante, ésta debe tratar de incrementar continuamente su valor para el sistema de las Naciones Unidas y otros clientes mediante: a) la finalización de los proyectos dentro de los plazos y presupuestos previstos; b) la presentación puntual de informes sobre las finanzas de los proyectos y su gestión; c) el desarrollo de conocimientos especializados para traducir las necesidades expresadas por el cliente en actividades factibles; d) el logro de una buena reputación en lo que respecta a la confianza que inspira, su ética y la facilidad de colaborar con ella; y e) el desempeño de sus actividades de total conformidad con los principios de las Naciones Unidas. Ello representa un desafío considerable para la UNOPS y, para estar a la altura de las expectativas de los clientes, debe crear rápidamente nuevas capacidades.

50. La UNOPS prevé establecer nuevos procedimientos operacionales que sean eficaces con respecto a los costos y estén impulsados por las tecnologías adecuadas de la información y las comunicaciones. Además, para seguir manteniendo bajo control los gastos de funcionamiento, la Oficina debe reorganizar sus operaciones internas y reestructurar su base de costos en 2006. Para ello, quizá se necesite seguir trasladando determinadas funciones a centros de costos más bajos, así como reducir drásticamente la base de costos.

Anexo

Estado de ingresos y gastos y cambios en el saldo de fondos

Cifras efectivas presupuestadas y previstas para 2004 y 2005 (presupuestadas)

(En millones de dólares)

	Presupuesto para 2004	*Cifras efectivas previstas para 2004*	*2005 (presupuestadas)*
Sección 1: Ejecución			
Importe de la ejecución	485,00	381,59	641,40
Sección 2: Ingresos y gastos			
Ingresos derivados de la ejecución de la cartera de proyectos			
Excluidos los acuerdos sobre servicios de gestión del PNUD		22,38	
Acuerdos sobre servicios de gestión del PNUD		4,71	
Total de ingresos procedentes de proyectos	**35,00**	**27,09**	**42,14**
Ingresos procedentes de “sólo servicios”	8,00	8,86	9,82
FIDA		7,57	
Programa de asistencia al pueblo palestino		0,18	
Acuerdos sobre servicios reembolsables		1,12	
Otros ingresos (intereses, alquileres)	1,00	1,28	1,81
Ahorros en las órdenes de compra del bienio anterior		3,20	
Reducción estimada de los ingresos debida a las cancelaciones de obligaciones por liquidar de 2004		(2,02)	
Total de ingresos	**44,00**	**38,41**	**53,77**
Sueldos y prestaciones		26,16	28,00
Gastos generales y administrativos		12,05	10,05
Sueldos y prestaciones, gastos generales y administrativos	44,00		
Gestión del cambio	10,00	4,88	4,70
Subtotal – Gastos de las operaciones en curso	**54,00**	**43,09**	**42,75**
Previsión para cuentas morosas	0,00	0,80	0,70
Subtotal – Cuentas morosas	**0,00**	**0,80**	**0,70**
Pagos al PNUD relativos al sistema Atlas	2,50	3,50	3,50
Reembolsos a entidades de las Naciones Unidas		3,91	3,91
Otro pasivo acumulado – Facturas pendientes de las Naciones Unidas		1,11	0,00
Subtotal – Pagos a entidades de las Naciones Unidas	**2,50**	**8,52**	**7,41**
Total de gastos	**56,50**	**52,41**	**50,86**
Ganancias/(pérdidas) procedentes de las operaciones	**(12,50)**	**(13,99)**	**2,91**

	Presupuesto para 2004	*Cifras efectivas previstas para 2004*	*2005 (presupuestadas)*
Sección 3: Saldo arrastrado del fondo			
Saldo de apertura del fondo, incluidos 6 millones de dólares de la reserva operacional	23,20	23,20	9,21
Ganancias/(Pérdidas) procedentes de las operaciones	(12,50)	(13,99)	2,91
Saldo de cierre del fondo, incluidos 6 millones de dólares de la reserva operacional	**10,70**	**9,21**	**12,12**
Sección 4: Pasivo eventual			
Seguro médico después de la separación del servicio	4,00	4,00	4,00
Total de eventualidades	**4,00**	**4,00**	**4,00**