



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo, del Fondo de Población  
de las Naciones Unidas y de la  
Oficina de las Naciones Unidas  
de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
13 de junio de 2019  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2019**

3 a 6 de septiembre de 2019, Nueva York

Tema 7 del programa provisional

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

**Estimaciones presupuestarias de la Oficina de las Naciones  
Unidas de Servicios para Proyectos para el bienio 2020-2021**

*Resumen*

Las estimaciones presupuestarias para el bienio 2020-2021 se basan en el Plan Estratégico de la UNOPS para 2018-2021 y las declaraciones de objetivo, misión y visión de la UNOPS. El marco de resultados de la UNOPS, constituido por tres objetivos de contribución que se refuerzan mutuamente y cuatro objetivos de gestión, respalda la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los requisitos de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Por la naturaleza de su modelo institucional basado en la demanda, la UNOPS espera que los ingresos para el bienio 2020-2021 aumenten con respecto a las previsiones de 2018-2019. Los recursos de gestión disponibles están orientados a cumplir las aspiraciones de la UNOPS para el próximo bienio. Las siguientes prioridades internas desempeñarán un papel fundamental: la paridad de género en la fuerza de trabajo de la UNOPS; la financiación innovadora; la continuación de la creación de capacidad institucional para determinar y financiar estratégicamente los proyectos de inversión de impacto social (“S3I”); y el aumento de las inversiones en conocimiento e innovación.

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

Al preparar estas estimaciones presupuestarias, la UNOPS sigue protegiendo su estabilidad financiera como organización autofinanciada basada en la demanda. A mitad del bienio 2018-2019, la reserva operacional se mantiene por encima del requisito mínimo fijado por la Junta Ejecutiva, lo que tranquiliza a los asociados al asegurarles que la UNOPS puede cumplir sus compromisos. La UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos para el bienio 2020-2021 y estima que la reserva operacional se mantendrá al nivel de finales de 2018.



Las estimaciones presupuestarias de 138,5 millones de dólares para 2020-2021 corresponden a un crecimiento real de 5,8 millones de dólares en los recursos de gestión con respecto a las estimaciones presupuestarias del bienio anterior. La meta de ingresos para el bienio 2020-2021 se fija en 181,0 millones de dólares, lo que representa un aumento significativo con respecto a los 173,4 millones de dólares previstos para el bienio 2018-2019 y refleja la creciente demanda de los servicios de la UNOPS. Como exige su perfil de riesgo, la UNOPS reservará la suficiente financiación, más allá de los recursos básicos de gestión, para hacer frente a los riesgos actuales mediante amortizaciones y créditos y constituir una reserva de superávit para imprevistos plausible a fin de prepararse para futuros riesgos. En consonancia con su mayor atención al valor añadido y la calidad, la UNOPS seguirá invirtiendo en la mejora de la calidad de sus procesos y las competencias de su personal.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee a) aprobar la meta de ingresos netos; y b) hacer suyo el objetivo bienal de la UNOPS con respecto a sus resultados de gestión y la asignación de recursos para apoyar sus objetivos de contribución.

# Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Hacia dónde se dirige la UNOPS: aspiraciones para 2020-2021 . . . . .	4
A. Servicios eficientes de apoyo a la gestión. . . . .	5
B. Competencia técnica especializada y eficaz . . . . .	7
C. Ampliación de la reserva de recursos y sus efectos . . . . .	8
II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero . . . . .	9
A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS . . . . .	9
B. Las proyecciones reflejan la tendencia al crecimiento real de los ingresos . . . . .	9
C. Las estimaciones para 2020-2021 indican una base de recursos suficiente . . . . .	10
III. Cómo perseguirá la UNOPS sus objetivos: resultados para 2020-2021 . . . . .	11
A. Los resultados de gestión proporcionan un marco para perseguir los objetivos de contribución de la UNOPS . . . . .	11
B. Marco de gestión orientada a los resultados . . . . .	16
C. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados . . . . .	17
IV. Cómo gestionará la UNOPS sus operaciones: estimaciones presupuestarias para 2020-2021 ..	22
A. Recursos de gestión estables centrados en la calidad y el valor añadido . . . . .	22
B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia . . . . .	23
C. Asignación de recursos para hacer frente a riesgos . . . . .	24
D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS . . . . .	24
Figuras	
Figura 1. Marco de resultados de la UNOPS . . . . .	4
Figura 2. Estructura global de la UNOPS . . . . .	6
Figura 3. Evolución de los ingresos. . . . .	10
Cuadros	
Cuadro 1. Marco de gestión orientada a los resultados de la UNOPS . . . . .	17
Cuadro 2. Metas y recursos para los resultados de gestión, por grupo funcional. . . . .	18
Cuadro 3. Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación. . . . .	23
Cuadro 4. Plan de recursos . . . . .	25
Cuadro 5. Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto. . . . .	26
Anexos (pueden consultarse en la página web de la Junta Ejecutiva)	

## I. Hacia dónde se dirige la UNOPS: aspiraciones para 2020-2021

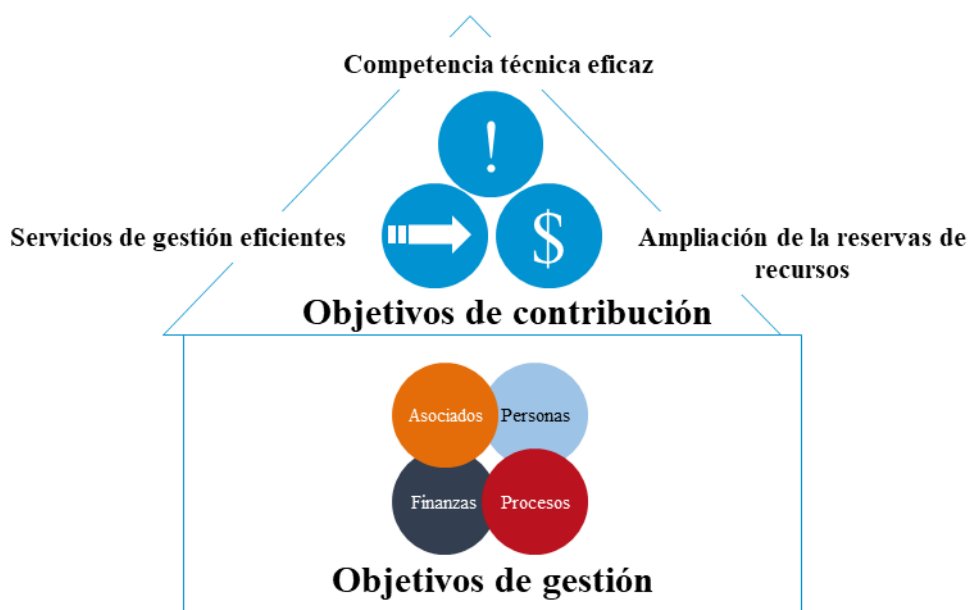
1. Mediante resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva<sup>1</sup>, los Estados Miembros han encomendado a la UNOPS el mandato de ampliar su capacidad de ejecución colaborando con Gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y el sector privado, entre otros. Como se refleja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

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

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

Figura 1

### Marco de resultados de la UNOPS



4. Los tres objetivos de contribución de la UNOPS constituyen su propuesta de valor y sus aspiraciones dentro de los ámbitos incluidos en su mandato, al a) permitir a los asociados conseguir más con menos mediante *servicios eficientes de apoyo a la gestión*, prestados localmente o como servicios mundiales compartidos; b) ayudar a las personas a alcanzar objetivos personales, locales, nacionales y mundiales

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

<sup>2</sup> Decisión 2016/19.

mediante la *aportación de competencia técnica eficaz* basada en normas y principios internacionales; y c) ayudar a los países a *ampliar las reservas de recursos disponibles y sus efectos* para cumplir la Agenda 2030. Los cuatro objetivos de gestión, que refuerzan los objetivos de contribución, expresan la aspiración de la UNOPS a la excelencia organizativa, la calidad y el desempeño con arreglo a principios en todas sus operaciones. Determinan la manera en que la organización impulsará la reforma interna y la innovación a través de: a) el valor de los asociados; b) la excelencia de las personas; c) la excelencia en los procesos; y d) la administración financiera.

5. Las estimaciones presupuestarias para 2020-2021 definen cómo se asignarán los recursos para aplicar la segunda fase de la estrategia de la UNOPS en el próximo bienio. En este capítulo se exponen brevemente las aspiraciones de la UNOPS en apoyo del ideal del Secretario General y la Agenda 2030. En el capítulo II se resumen los recursos financieros que tendrá a su disposición la UNOPS para apoyar esas aspiraciones sobre la base de las previsiones para el bienio actual y las estimaciones para el próximo. En el capítulo III se describen los resultados de gestión que debe lograr la UNOPS a fin de impulsar la reforma de la gestión y la innovación con vistas a adaptar su adecuación institucional al objetivo. En el capítulo IV se detallan las estimaciones presupuestarias para 2020-2021.

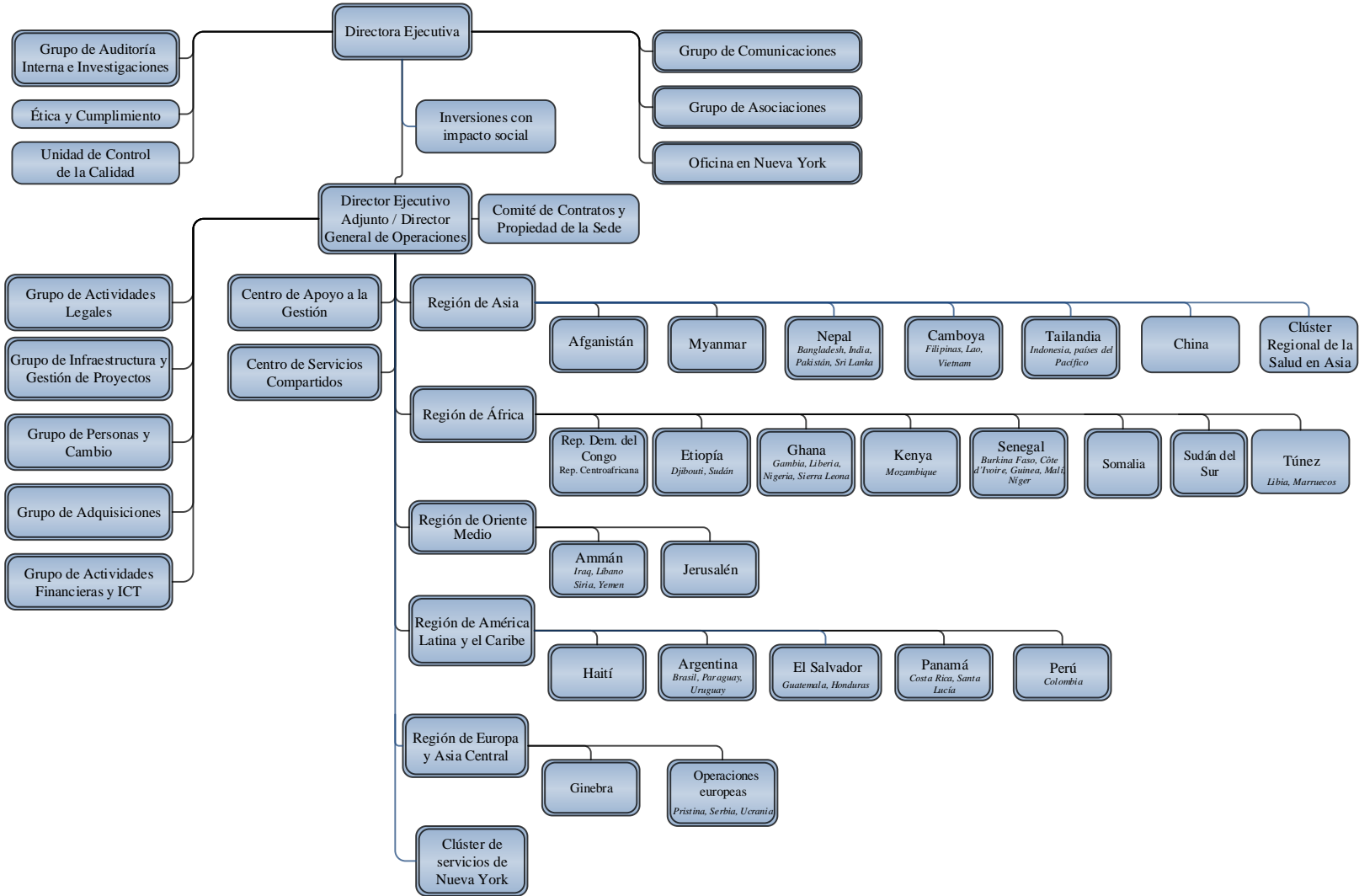
## A. Servicios eficientes de apoyo a la gestión

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

7. En respuesta al llamamiento del Secretario General de reformar la gestión, la UNOPS se propone ser reconocida dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas como un asociado fiable para la prestación de servicios compartidos. Ofrece servicios de apoyo en ámbitos como los recursos humanos, la gestión financiera, las adquisiciones, los servicios de apoyo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y las modalidades tales como servicios compartidos y servicios de secretaría para iniciativas internacionales. Algunos ejemplos ya reconocidos son el Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas, utilizado por 26 organizaciones de las Naciones Unidas como plataforma de proveedores y abastecimiento, y el Centro de Servicios Compartidos, que presta servicios de recursos humanos y financieros a asociados de las Naciones Unidas en todo el mundo.

8. Durante el bienio 2020-2021, la UNOPS seguirá integrando su oferta de servicios de apoyo a la gestión y los aportará como soluciones más estratégicas para los asociados dentro y fuera de las Naciones Unidas. A través de su Centro de Servicios Compartidos, la UNOPS ofrecerá procesos más normalizados, ampliando su oferta en ámbitos como el apoyo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, la tesorería, la gestión de subvenciones, las adquisiciones y los servicios de recursos humanos. El programa de la UNOPS para la reforma de la gestión y la innovación entraña el fortalecimiento de la prestación de servicios basada en la tecnología de la información. Un ejemplo del uso de tecnología mejorada es “UN Web Buy Plus”, que permite a los asociados adquirir una amplia variedad de bienes y servicios de la cadena de suministro de manera eficiente, consolidando la posición de la UNOPS como proveedor de servicios de adquisiciones que aporta valor añadido.

Figura 2  
Estructura global de la UNOPS



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

## **B. Competencia técnica especializada y eficaz**

10. La UNOPS se esfuerza por ser una organización conocida por las contribuciones tangibles y específicas del contexto para que los países logren diferentes objetivos mundiales, incluida la lucha contra el cambio climático. Como recurso de infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos y otras soluciones operacionales, la UNOPS responde a la demanda de los asociados de competencia técnica, vinculando la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible y las actividades humanitarias, y los enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género.

11. Hay una demanda de los conocimientos técnicos de la UNOPS para ampliar la capacidad de ejecución en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La encuesta de asociados de 2018 confirma que hay una demanda firme de los conocimientos técnicos relativos a varios objetivos mundiales. Entre estos figuran el Objetivo 3 (salud y bienestar), el Objetivo 9 (industria, innovación e infraestructuras), el Objetivo 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el Objetivo 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y el Objetivo 17 (alianzas para lograr los Objetivos). Esto corresponde a la demanda real de los servicios<sup>3</sup>. Al mismo tiempo, las respuestas de los asociados en 2018 indican que la demanda de conocimientos técnicos en relación con varios otros Objetivos es cada vez mayor. Entre ellos cabe mencionar el Objetivo 1 (fin de la pobreza), el Objetivo 5 (igualdad de género), el Objetivo 6 (agua limpia y saneamiento), el Objetivo 7 (energía asequible y no contaminante), el Objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el Objetivo 13 (acción por el clima).

12. La UNOPS trabaja activamente para ser reconocida como líder en materia de infraestructura sostenible y resiliente, lo que será esencial para que los países alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En un estudio de 2018, realizado por la UNOPS y la Universidad de Oxford, se sugiere que la infraestructura de calidad influye en el 92 % de las metas de los Objetivos. Basándose en su experiencia y los conocimientos técnicos de larga data en materia de infraestructura, y como recurso para los Gobiernos y las Naciones Unidas, la UNOPS ha elaborado y promueve un enfoque de la infraestructura de base empírica. El enfoque se ha aplicado con éxito en apoyo de varios países en los que la UNOPS ha evaluado las necesidades de capacidad e infraestructura para apoyar la planificación del desarrollo a largo plazo. Comprometida con la igualdad de género, la UNOPS colabora con una amplia gama de asociados para recopilar un conjunto de distintas medidas prácticas para integrar las consideraciones de género en la planificación, el diseño y la ejecución de proyectos de infraestructura.

13. El liderazgo de la UNOPS en materia de adquisiciones sigue siendo reconocido como óptimo. Además de haber obtenido el Certificado de Oro por adquisiciones sostenibles del Chartered Institute of Procurement and Supply durante tres años consecutivos, en 2019 la UNOPS recibió el premio mundial de adquisiciones por la diversidad e inclusión de los proveedores, de Procurement Leaders, por su emblemático Programa de Posibilidades. La UNOPS es una de solo cinco

<sup>3</sup> DP/OPS/2019/2, párr. 11.

organizaciones del mundo que han recibido esa distinción del Chartered Institute y la única de las Naciones Unidas que ha recibido un premio mundial de adquisiciones. En 2020, la UNOPS se convertirá en la primera organización de las Naciones Unidas en incluir consideraciones de sostenibilidad en sus licitaciones. Esto incluye la incorporación de su programa DRiVE (Responsabilidad en la Colaboración con los Proveedores), que tiene por objeto asegurar que los proveedores de la UNOPS actúen de manera responsable y con un alto grado de integridad, mediante la elaboración de un programa de evaluación e inspección de proveedores que incluye la planificación de medidas correctivas y se centra especialmente en los derechos humanos, los derechos laborales, la conducta ética, la explotación y el abuso sexuales, y la responsabilidad ambiental. La UNOPS presta servicios adaptados de asesoramiento en materia de adquisiciones a Gobiernos y otros asociados, y se esfuerza por ser un asociado estratégico en el desarrollo de la capacidad para la reforma del régimen de adquisiciones. Considera que las prácticas de adquisición eficientes, transparentes, eficaces en función de los costos y sostenibles crearán sinergias que beneficiarán a los asociados y las personas necesitadas.

14. La UNOPS está comprometida con la transparencia y la rendición de cuentas. Mediante su marco de gestión normalizado integra los enfoques de ejecución sostenibles para lograr efectos tangibles<sup>4</sup>, en particular en los proyectos de aplicación en que actúa como mandante. Sobre la base de su experiencia con la Global Reporting Initiative y teniendo en cuenta el contexto operacional y la naturaleza de las actividades realizadas, seguirá desarrollando su marco para llevar un registro sistemático de las contribuciones a la sostenibilidad económica, social y ambiental.

### **C. Ampliación de la reserva de recursos y sus efectos**

15. En respuesta a la aspiración del Secretario General de formar alianzas a tres niveles, entre otros con el sector privado, la UNOPS se propone ser reconocida por su capacidad de derribar obstáculos para llevar el capital privado al servicio del desarrollo sostenible. En su decisión sobre el examen de mitad de período<sup>5</sup>, la Junta Ejecutiva reconoció la creciente demanda de contribuciones de la UNOPS para “la movilización de recursos destinados a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluido del sector privado”. Tras el lanzamiento de su iniciativa de inversión de impacto social, la UNOPS está creando capacidad institucional para definir y financiar estratégicamente proyectos de inversión de impacto social. Trabaja para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 mediante inversiones en infraestructura inclusiva en los sectores de la energía renovable y la vivienda asequible.

16. Respondiendo al llamamiento del Secretario General para cubrir el déficit de financiación a fin de lograr los objetivos mundiales, así como al llamamiento de los Estados Miembros a explorar nuevas fuentes de financiación, la UNOPS será un recurso para los enfoques de financiación innovadora. En el próximo bienio, seguirá desarrollando estructuras sólidas para la gobernanza y la gestión de riesgos asociados con la movilización de financiación innovadora, incluso del sector privado. En 2018, la UNOPS realizó su primera inversión en el marco de la iniciativa de inversión de impacto social para impulsar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en mayo de 2019 la UNOPS había desembolsado 38,8 millones de dólares de sus reservas para proyectos “S3I” y había comprometido otros 20 millones de dólares.

---

<sup>4</sup> DP/OPS/2017/5, párrs. 15 a 17.

<sup>5</sup> Decisión 2016/12.



## II. Desempeño de la UNOPS: contexto financiero

### A. Viabilidad del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS

17. La viabilidad de la UNOPS como entidad autofinanciada de las Naciones Unidas exige que sus ingresos cubran sus gastos de gestión y sus riesgos operacionales<sup>6</sup>. Su modelo de recuperación de gastos revisado se implementó, con la aprobación de la Junta Ejecutiva, en 2013<sup>7</sup>. Aunque sus principios de contabilización en función de la actividad no han cambiado, la UNOPS perfecciona continuamente la aplicación del modelo y la complementa con notas orientativas internas y material de comunicación externo. El mecanismo de recuperación de gastos de la UNOPS cumple los requisitos expresados en la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>8</sup>, al utilizar las mejores prácticas recomendadas en la evaluación independiente y externa sobre la coherencia y la armonización de la recuperación de gastos con la resolución [67/226](#) de la Asamblea General<sup>9</sup>.

18. Con respecto a la recuperación de gastos indirectos, la UNOPS ha integrado el riesgo en el cálculo de su tasa de gestión. Para asegurar que los mecanismos de recuperación de gastos de la UNOPS sigan añadiendo valor, la UNOPS trabaja para armonizar sus principios de determinación de costos y precios más estrechamente con sus líneas de servicios. Esto está estrechamente vinculado con su aspiración de apoyar a los asociados acelerando el cambio de la presupuestación de los gastos de los proyectos de un enfoque basado en los insumos a uno basado en los productos.

19. La UNOPS ha estructurado sus procesos de recuperación de gastos para asegurar se cumpla plenamente su responsabilidad de financiación con arreglo a la resolución [72/279](#) de la Asamblea General sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La organización ha pagado su doble parte de la participación en la financiación de los gastos correspondiente al año 2019 y está dispuesta a cumplir sus obligaciones para el bienio 2020-2021 a fin de asegurar una financiación suficiente para la red de coordinadores residentes.

### B. Las proyecciones reflejan la tendencia al crecimiento real de los ingresos

20. Las previsiones para el bienio 2018-2019, basadas en el estado financiero auditado correspondiente a 2018 y en el presupuesto aprobado para 2019, muestran que es probable que la UNOPS no cumpla por poco sus metas de ingresos. Se prevé que los ingresos alcancen los 173,4 millones de dólares, lo que está un 3,3 % por debajo de la meta de 179,3 millones de dólares. Sin embargo, se prevé que los ingresos superarán los ingresos reales del bienio 2016-2017 de 169,2 millones de dólares en un 2,5 %, manteniendo así la tendencia de crecimiento de los ingresos reales de la UNOPS.

21. Como queda reflejado en su estado financiero correspondiente a 2018, a mitad del bienio la UNOPS estaba en buenas condiciones de lograr su meta de mantener los gastos de gestión en un nivel bajo. La previsión de gastos de gestión de 121,9 millones de dólares se sitúa muy por debajo de la meta de 132,7 millones de dólares para el bienio.

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

<sup>7</sup> Decisión 2013/33.

<sup>8</sup> [A/RES/71/243](#).

<sup>9</sup> [DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1](#).

22. El aumento de los ingresos en 2018-2019 obedeció al aumento de la prestación de servicios. Refleja el incremento de la demanda de los servicios de la UNOPS que añaden valor y demuestra la necesidad de aumentar las inversiones en la calidad y las capacidades en el bienio 2020-2021. Se prevé que los créditos para el actual bienio sean inferiores a lo previsto (11,3 millones de dólares, frente a los recursos reservados para créditos y pasivos, de 26,6 millones de dólares).

23. Como resultado del aumento de los ingresos, la reducción de los gastos de gestión y el requisito de invertir fondos adicionales en su plataforma de prestación de servicios, la UNOPS espera finalizar el bienio 2018-2019 con ingresos netos de 26,1 millones de dólares. Tras los ajustes relacionados con la contabilidad, la UNOPS prevé que, para finales del bienio 2018-2019, la reserva operacional se mantendrá en 192,9 millones de dólares, el mismo nivel de finales de 2018.

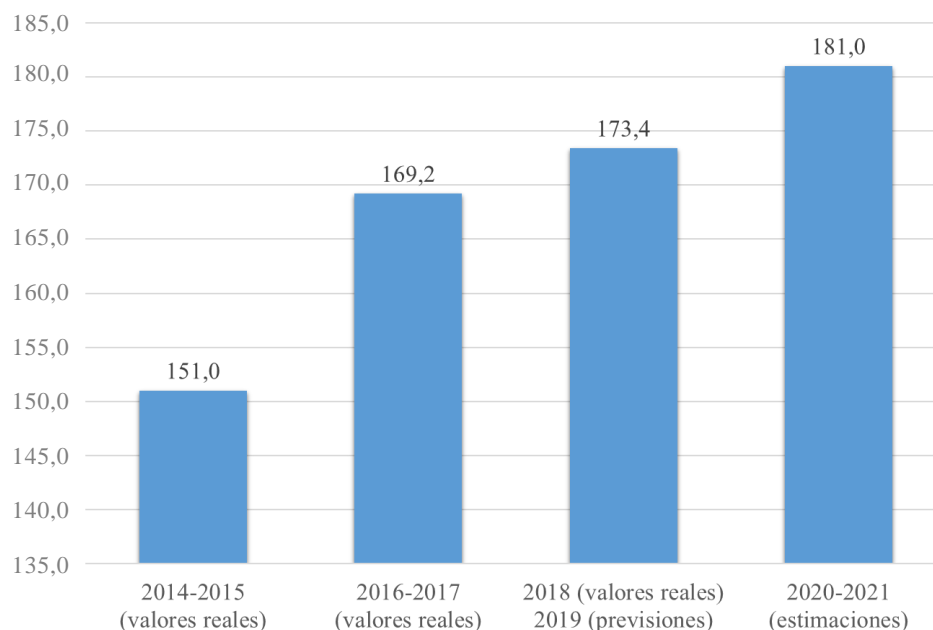
### C. Las estimaciones para 2020-2021 indican una base de recursos suficiente

24. La meta de ingresos para el bienio 2020-2021 se fija en 181,0 millones de dólares, lo que representa un aumento con respecto a los 173,4 millones de dólares previstos para el bienio 2018-2019 y refleja la mayor demanda de los servicios de la UNOPS. La figura 3 permite comparar esas previsiones con los resultados obtenidos en períodos anteriores. La figura muestra que los ingresos para 2018-2019 proceden de una combinación de los valores reales de 2018 y de las previsiones para 2019; los datos correspondientes a 2020-2021 son estimaciones, mientras que los datos de 2014-2015 y 2016-2017 son resultados financieros reales.

Figura 3

#### Evolución de los ingresos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



25. En 2018, la UNOPS firmó un número récord de nuevas colaboraciones. La cartera de pedidos (todos los servicios que tiene que prestar la UNOPS en virtud de los acuerdos firmados) indica que la organización puede cumplir la meta de ingresos

estimados. Para el bienio 2020-2021, la UNOPS incluye partidas presupuestarias financiadas con cargo a su superávit, destinadas a cubrir inversiones, posibles amortizaciones y créditos, así como a constituir una reserva de superávit para imprevistos.

26. En las estimaciones presupuestarias para 2020-2021, la UNOPS tiene una meta de ingresos netos nulos, lo cual significa que la reserva operacional se mantendrá por encima del mínimo exigido al final del bienio. Durante el ejercicio presupuestario, la UNOPS supervisará las tendencias de los ingresos y los gastos y, de conformidad con el párrafo 14.02 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, ajustará el presupuesto según sea necesario para adaptar los gastos de gestión a la realidad cambiante. Si la meta de ingresos netos no se alcanza, la UNOPS reducirá su reserva operacional de acuerdo con su uso previsto, de conformidad con el párrafo 22.02 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada.

### **III. Cómo perseguirá la UNOPS sus objetivos: resultados para 2020-2021**

27. En su Plan Estratégico para 2018-2021, la UNOPS vincula las aspiraciones estratégicas expresadas en sus tres objetivos de contribución con su marco de gestión, representado por los cuatro objetivos de gestión y las perspectivas conexas de su cuadro de mando integral (asociados, personas, procesos y finanzas). Los objetivos de gestión aseguran que la UNOPS se adecúe al objetivo y que los recursos de gestión respalden la Agenda 2030, contribuyendo al mismo tiempo a la reforma de la gestión de las Naciones Unidas. La provisión de recursos al presupuesto de gestión de la UNOPS, presentada de conformidad con los grupos funcionales armonizados, se ajustará a los resultados previstos a través de las funciones globales de la UNOPS<sup>10</sup>.

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

28. Cada uno de los cuatro objetivos de gestión de la UNOPS está asociado con tres factores que permiten a la UNOPS perseguir y comunicar sus aspiraciones estratégicas. En el bienio 2020-2021, los indicadores del desempeño específicos y las metas conexas apoyarán su aplicación.

##### **Objetivo A: valor de los asociados**

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

##### *Factor A1. Gestionar el valor de los asociados*

30. En el bienio anterior se mantuvo la tendencia de aumento de la demanda de los servicios de la UNOPS por los asociados. Sobre la base de su experiencia, la UNOPS seguirá prestando servicios de alta calidad para sus líneas de servicios: infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera. La UNOPS sigue comprometida a prestar servicios de alta calidad y

<sup>10</sup> Para consultar el esquema de las funciones institucionales de la UNOPS en los grupos funcionales armonizados, véase el anexo 1.

demostrar eficiencia, rapidez y valor añadido para ayudar a los asociados a lograr resultados sostenibles.

31. La UNOPS sigue estableciendo relaciones con una amplia gama de asociados a nivel local, regional y mundial, incluidas otras organizaciones de las Naciones Unidas. En consonancia con su enfoque de gestión de las asociaciones, la UNOPS seguirá aprovechando sus oficinas de enlace en lugares clave para apoyar los compromisos suscritos con sus asociados mundiales.

32. La UNOPS utilizará su encuesta de asociados para recibir comentarios. En el bienio anterior, la UNOPS mejoró su enfoque de recepción de las impresiones de sus asociados mediante el uso de un proveedor externo y respuestas en línea. La UNOPS fortalecerá su seguimiento de las impresiones para asegurar el mantenimiento del alto nivel de satisfacción de los asociados.

*Factor A2. Colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos*

33. La UNOPS reconoce el valor del intercambio de conocimientos y mejores prácticas para lograr una ejecución de proyectos eficiente y coherente. La UNOPS seguirá aplicando su estrategia de gestión de los conocimientos para aprovechar la experiencia adquirida en los proyectos en beneficio de sus asociados.

34. La UNOPS aprovecha su experiencia en infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos para aportar valor añadido a los asociados. Gracias a su mandato y a su competencia técnica especializada en materia de adquisiciones públicas, la UNOPS es un recurso de utilidad para desarrollar la capacidad en el contexto de la contratación pública y establecer instituciones transparentes y responsables. La UNOPS está en buenas condiciones para promover el establecimiento de prioridades y el desarrollo de la infraestructura resiliente y sostenible necesaria para implementar la Agenda 2030. La UNOPS tratará de incrementar la ejecución con los asociados, en particular el apoyo a la contratación pública y la infraestructura de calidad.

35. La UNOPS centra sus esfuerzos en desarrollar una oferta de servicios integrada en una fase más temprana y a un nivel más alto del proceso de adopción de decisiones, así como herramientas y enfoques que permitan una colaboración estratégica con los asociados. Esto está relacionado con la aspiración de establecer un liderazgo intelectual a través de alianzas académicas, lo que permitirá a la UNOPS ofrecer soluciones innovadoras a los problemas de desarrollo.

*Factor A3. Comunicar la aportación de valor*

36. Como muestra de su compromiso con la transparencia, la UNOPS publica datos en tiempo real sobre todos los proyectos en curso en su sitio web de datos. En 2018, la UNOPS otra vez cumplió plenamente la norma de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y prevé mantener ese historial. La UNOPS seguirá integrando las normas de la Global Reporting Initiative en sus actividades para asegurar la continuidad de la presentación de informes sobre el desempeño y los resultados, a fin de avanzar en el logro de sus objetivos estratégicos mediante la aplicación sostenible (véase el anexo 1).

37. Para promover y fortalecer datos financieros armonizados y transparentes en todo el sistema de las Naciones Unidas, la UNOPS seguirá adaptando su presentación de informes a las normas de datos del sistema de las Naciones Unidas para la presentación de informes sobre datos financieros en todo el sistema, incluidas las contribuciones de la UNOPS a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Objetivo B. Excelencia de las personas**

38. En consonancia con sus objetivos de gestión, la UNOPS procura empoderar a las personas para que mantengan un alto nivel de trabajo y ser un empleador preferido que atrae y retiene una fuerza de trabajo con talento.

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

39. La UNOPS está comprometida a mejorar su equilibrio geográfico y de género y se centrará en la diversidad en sus actividades de contratación y gestión de talentos. Fortalecerá sus enfoques de divulgación en relación con el talento para atraer a grupos de candidatos más diversos de todas las regiones. La UNOPS seguirá impulsando la inclusividad en el liderazgo y las prácticas en el lugar de trabajo para apoyar una fuerza de trabajo diversa, centrándose en la paridad de género en su fuerza de trabajo.

40. Con una fuerte presencia sobre el terreno, la gran mayoría del personal de la UNOPS son nacionales que trabajan en sus propios países y desarrollan la capacidad local. La UNOPS ayudará a desarrollar la capacidad nacional ofreciendo asesoramiento, procesos de mejores prácticas, formación, intercambios de experiencias y especialización, según proceda.

### *Factor B2. Atraer, reconocer y desarrollar el talento*

41. Las iniciativas mundiales de contratación, desarrollo y reconocimiento del talento son prioridades para la UNOPS. La organización determinará las aspiraciones profesionales y de desarrollo, y emparejará a las personas con las funciones organizativas que se ajusten a sus aptitudes y capacidades. Sobre la base de la integración de su marco de competencias en la contratación y la gestión de la actuación profesional, la UNOPS seguirá fortaleciendo su gestión de los recursos y el talento de las personas.

42. La UNOPS fortalecerá su planificación de la sucesión en las funciones esenciales de la organización, ampliando las reservas de talentos y las listas de candidatos. Su estrategia integral de aprendizaje tiene la finalidad de garantizar el equilibrio de género y representación geográfica en las oportunidades de aprendizaje.

43. Reconociendo que una fuerza de trabajo comprometida es clave para la retención del talento y el desempeño de la organización, la UNOPS sigue comparando el nivel de compromiso del personal con el de otras organizaciones de alta eficiencia. La UNOPS aplicará su plan de acción basándose en los resultados de la encuesta del personal para lograr niveles permanentemente altos de compromiso del personal.

### *Factor B3. Reforzar el liderazgo*

44. Basándose en los resultados positivos de su encuesta del personal, la UNOPS fortalecerá su cultura de recabar comentarios y de rendición de cuentas. La capacitación en gestión de la actuación profesional a nivel mundial y los programas de capacitación de dirigentes de la UNOPS seguirán apoyando esos esfuerzos.

45. La UNOPS seguirá aumentando la proporción de mujeres en puestos de categoría superior con el fin de mejorar el desempeño y los resultados de la organización. En consonancia con su empeño por garantizar la igualdad de oportunidades y servir de modelo para las sociedades a las que presta servicios, la UNOPS aprovechará cada vez más las competencias y los comportamientos de un cuadro directivo equilibrado en cuanto al género.

46. Aunque el liderazgo se apoya en las mejoras en los procesos y las sesiones de formación, también depende del apoyo de las prácticas eficaces de gestión del cambio

y la excelencia. La UNOPS tomará como base y ampliará su capacidad existente y su metodología proactiva para apoyar el desarrollo institucional y mitigar el impacto del cambio en su realidad institucional.

### **Objetivo C. Excelencia en los procesos**

47. La UNOPS sigue mejorando la calidad, eficiencia y fiabilidad de sus operaciones a través de la simplificación y la innovación de los procesos, sobre la base de normas y puntos de referencia y con la facilitación de la tecnología de la información.

#### *Factor C1. Gestionar la eficiencia y la coherencia*

48. La UNOPS impulsa el desempeño y la rendición de cuentas institucionales para los resultados a través de su marco de gestión del rendimiento. Los exámenes trimestrales de la UNOPS permiten al personal directivo superior evaluar el desempeño operacional de manera coherente y sistemática, para servir de base a las decisiones estratégicas y orientar las actividades operacionales. La UNOPS seguirá mejorando la disponibilidad y la calidad de la información de gestión, en particular mediante consolas y nuevos instrumentos de colaboración.

49. La UNOPS sigue mejorando su plataforma de ejecución mediante la continuación del perfeccionamiento de su sistema de planificación de los recursos institucionales, “oneUNOPS ERP”, para ampliar la cobertura del sistema, integrar los controles internos y reducir los costos asociados a los procesos institucionales. La reciente introducción de “oneUNOPS Projects”, un sistema de gestión de los proyectos y la cartera institucionales, mejorará la supervisión del progreso de los proyectos y la finalización respecto del presupuesto y el calendario.

#### *Factor C2. Analizar comparativamente el desempeño*

50. El modelo de excelencia organizativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, reconocido internacionalmente, ayuda a la UNOPS a establecer prioridades de mejora estratégica y operacional. La UNOPS ha ampliado sus actividades de análisis comparado para incluir el análisis del desempeño de la administración de la nómina de sueldos y del personal. Esas medidas muestran mejoras constantes de la eficiencia y resultados favorables respecto de los niveles del sector. En 2017, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS llevó a cabo un examen del Centro Mundial de Servicios Compartidos y confirmó la rentabilidad lograda desde la internalización de esos procesos en 2016.

51. Basándose en el marco de procesos del American Productivity and Quality Centre y siguiendo la iniciativa de gobernanza, riesgo y cumplimiento, la UNOPS ha determinado sus procesos básicos en apoyo del marco legislativo revisado. El sistema de gestión del proceso y la calidad examina y mejora permanentemente esos procesos. A finales de 2018, el sistema contenía más de 400 procesos documentados en apoyo del 86 % de las políticas de la UNOPS. Como parte de la aplicación de su estrategia de gestión de los conocimientos, la UNOPS seguirá ampliando su utilización del sistema.

52. La UNOPS se ha comprometido a mejorar la seguridad de su personal y las normas de salud y seguridad de sus operaciones, así como su impacto en el medio ambiente. Más allá de la aplicación de las medidas obligatorias en tal sentido, de conformidad con las conclusiones del proceso local de gestión de los riesgos conexos, la UNOPS está aplicando las normas de salud, seguridad y gestión social y ambiental en las oficinas y los proyectos.

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

53. “oneUNOPS” seguirá sirviendo como plataforma organizativa para mejorar la eficiencia, el control, la innovación y la colaboración. La introducción de los proyectos “oneUNOPS” permite a la organización mejorar los calendarios de los proyectos, registrar y responder a un aumento de los riesgos y problemas, capturar la experiencia adquirida y hacer el seguimiento de los progresos. La UNOPS hará el seguimiento de los proyectos administrados de conformidad con los requisitos de la gestión de los riesgos institucionales y los proyectos.

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

55. La UNOPS sigue desarrollando la capacidad de las pequeñas y medianas empresas y las empresas de mujeres y jóvenes, mejorando su acceso al Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas a través de iniciativas como el Foro de Posibilidades de la UNOPS y el Portal de Posibilidades de la UNOPS. Inspirada en el premio mundial de adquisiciones por la diversidad e inclusión de proveedores, de 2019, la UNOPS proseguirá con estas iniciativas, alentando a las empresas a demostrar cómo pueden sus productos o servicios ampliar las posibilidades de los proyectos de la UNOPS.

56. En el marco de su compromiso con la neutralidad climática, la UNOPS compensa sus emisiones de gases de efecto invernadero anuales con créditos de reducción certificada de las emisiones.

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

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

*Factor D1. Gestionar el crecimiento y la prestación de servicios*

58. La UNOPS recuperará suficientes ingresos para compensar sus costos, ayudado por la flexibilidad de su modelo de fijación de precios en el que cada colaboración firmada con asociados se fija sobre la base de la configuración y el contexto.

59. La UNOPS tiene la intención de seguir aumentando sus operaciones en apoyo de los asociados de las Naciones Unidas y llegar a más personas necesitadas. A tal fin, será fundamental que exista una proporción adecuada entre el cumplimiento de los acuerdos vigentes con asociados y la firma de otros nuevos. Esto se logrará, en parte, mediante la mejora de la previsión y el fortalecimiento de la fijación de metas.

*Factor D2. Imputar gastos al valor*

60. Respondiendo a la petición de la revisión cuatrienal amplia de la política de mejorar los modelos de recuperación de gastos, la UNOPS seguirá centrándose en vincular la modalidad de recuperación a sus líneas de servicios. Esto se combinará con cambios en la presupuestación de gastos para proyectos con miras a adoptar un enfoque basado en los resultados.

61. Para garantizar la viabilidad financiera del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS, las colaboraciones se firmarán de acuerdo con la política de

recuperación de gastos. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General, la gestión de la UNOPS se orientará a un bajo nivel de excepciones a la política y los acuerdos marco<sup>11</sup>.

*Factor D3. Invertir en conocimiento e innovación*

62. Conforme a su Plan Estratégico para 2018-2021, la UNOPS invertirá en el conocimiento y la innovación sobre la base de la competencia técnica especializada y la capacidad de diseñar, transferir y adaptar soluciones específicas en función del contexto. A tal fin, la UNOPS facilitará fondos de inversión para el conocimiento y la innovación, entre otras cosas para la oferta de servicios, las soluciones estratégicas y el liderazgo intelectual.

63. La estrategia de gestión del conocimiento de la UNOPS se basará en la premisa de que la demanda pasada y futura ayudará a orientar las inversiones hacia la reutilización y la innovación de la competencia especializada. La UNOPS fortalecerá los arreglos para la gestión sistemática del conocimiento en toda la organización a fin de ayudar a las personas a alcanzar objetivos mediante una asistencia técnica especializada eficaz.

## **B. Marco de gestión orientada a los resultados**

64. Los cuatro objetivos de gestión que figuran en el Plan Estratégico para 2018-2021 proporcionan orientación sobre la forma en que la UNOPS garantiza la viabilidad de su modelo institucional autofinanciado y refleja las cuatro perspectivas (asociados, personas, procesos y finanzas) del cuadro de mando integral de la UNOPS. El cuadro de mando es un instrumento de gestión interna que impulsa el desempeño en las dependencias institucionales de la UNOPS.

65. El marco de gestión orientada a los resultados constituye el elemento basado en los resultados de las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para 2020-2021. El marco para el próximo bienio se propone fortalecer la orientación institucional en las prioridades institucionales o empresariales mediante una serie de indicadores clave del desempeño. Esto permitirá que el marco de gestión orientada a los resultados impulse el cambio institucional en esferas fundamentales mediante un enfoque selectivo y simplificado. El nuevo marco también incorpora diferentes elementos de la gestión del desempeño de la UNOPS mediante la incorporación de medidas clave de los procesos e instrumentos de gestión interna, como los exámenes institucionales trimestrales y los acuerdos sobre metas.

66. La renovada atención prestada por el marco de gestión orientada a los resultados se combinará con la elaboración de un marco de supervisión y presentación de informes sobre los enfoques de ejecución sostenible de la UNOPS, de conformidad con el Plan Estratégico para 2018-2021 (véase el anexo 1). Esto permitirá incorporar normas clave de la Global Reporting Initiative en un marco separado de presentación de informes con miras a impulsar y promover estos enfoques.

---

<sup>11</sup> A/RES/71/243.



**Cuadro 1**  
**Marco de gestión orientada a los resultados de la UNOPS**

<i>Objetivos de gestión</i>	<i>Factores</i>	<i>Indicadores del desempeño</i>	<i>Base de referencia: 2018</i>	<i>Metas 2020-2021</i>
A. Valor de los asociados	A1. Gestionar el valor de los asociados	Satisfacción general de los asociados	76 %	80 %
	A2. Colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos	Aumento del valor del acuerdo con los asociados en apoyo de adquisiciones públicas e infraestructura de calidad	563 millones de dólares (promedio de 2017/2018)	>10 %
	A3. Comunicar la aportación de valor	Respetar las normas de transparencia internacional en los resultados	100 %	100 %
B. Excelencia de las personas	B1. Adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas	Mujeres en la plantilla de la UNOPS	39 %	50 %
	B2. Atraer, reconocer y desarrollar el talento	Participación general del personal	4,18 (2017)	4,10
	B3. Reforzar el liderazgo	Mujeres en puestos de categoría superior	31 %	>37 %
C. Excelencia en los procesos	C1. Gestionar la eficiencia y la coherencia	Conclusión oportuna de los proyectos	No se aplica	80 %
	C2. Analizar comparativamente el desempeño	Tasa de aplicación de recomendaciones de auditoría interna acumuladas	96 %	90 %
	C3. Innovar los servicios y la plataforma de prestación de servicios	Proyectos administrados de conformidad con los requisitos de la gestión de los riesgos institucionales de los proyectos y las empresas	No se aplica	100 %
D. Administración financiera	D1. Gestionar el crecimiento y la prestación de servicios	Coefficiente entre la ejecución anual y el valor de los acuerdos con los asociados	81 % (promedio de 2017/2018)	75-85 %
	D2. Imputar gastos al valor	Acuerdos con los asociados en cumplimiento de la política de recuperación de gastos	98 %	95 %
	D3. Invertir en conocimiento e innovación	Proporción del presupuesto de inversiones asignado a conocimientos e innovación	37 %	40 %

### **C. Recursos específicos y organización armonizada para lograr resultados**

67. La UNOPS ha elaborado su presupuesto para el bienio 2020-2021 en consonancia con el enfoque armonizado adoptado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, conforme a las decisiones 2010/32, 2011/10, 2012/27 y 2013/9, en las que la Junta Ejecutiva aprobó los enfoques armonizados para la clasificación de los gastos, la presupuestación basada en los resultados y la presentación de los presupuestos. Habida cuenta del modelo institucional autofinanciado de la UNOPS, se considera que el plazo de dos años es el horizonte de planificación más apropiado en términos de ingresos y gastos.

68. El organigrama de la UNOPS permite lograr eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los asociados y define claramente las funciones globales, las autoridades y las responsabilidades. El marco de resultados y de presupuesto para el bienio 2020-2021 se corresponde directamente con la estructura global de la UNOPS (figura 1).

69. En este capítulo se examina el marco de resultados de gestión y de presupuesto desde la perspectiva de los siete grupos funcionales armonizados. En el cuadro 2 se presentan los indicadores clave del desempeño, con las bases de referencia y las metas pertinentes, así como los recursos, por grupos funcionales.

Cuadro 2

**Metas y recursos para los resultados de gestión, por grupo funcional**

<i>Grupo funcional armonizado</i>	<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Base de referencia: 2018</i>	<i>Meta 2020-2021</i>	<i>Recursos de gestión 2020-2021 (en millones de dólares de los EE. UU.)</i>
Liderazgo y dirección institucional	Coficiente entre la ejecución anual y el valor de los acuerdos con los asociados	81 % (promedio de 2017/2018)	75 % a 85 %	18,0
	Mujeres en puestos de categoría superior	31 %	>37 %	
Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	Satisfacción general de los asociados	76 %	80 %	40,0
	Aumento del valor del acuerdo con los asociados en apoyo de adquisiciones públicas e infraestructura de calidad	563 millones de dólares (promedio de 2017/2018)	>10 %	
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países	Conclusión oportuna de los proyectos	No se aplica	80 %	30,4
	Proyectos administrados de conformidad con los requisitos de la gestión de los riesgos institucionales de los proyectos y las empresas	No se aplica	100 %	
Gestión institucional de recursos humanos	Mujeres en la plantilla de la UNOPS	39 %	50 %	11,0
	Participación general del personal	4,18 (2017)	4,10	
Seguridad del personal y las instalaciones	No se aplica*	No se aplica	No se aplica	1,0
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	Acuerdos con los asociados en cumplimiento de la política de recuperación de gastos	98 %	95 %	27,6
	Proporción del presupuesto de inversiones asignado a desarrollo de la capacidad, gestión de conocimientos e innovación	37 %	40 %	
Supervisión y garantía institucionales	Tasa de aplicación de recomendaciones de auditoría interna acumuladas	96 %	90 %	10,5
	Respetar las normas de transparencia internacional en los resultados	100 %	100 %	
<b>Total</b>				<b>138,5</b>

\* No se establecen indicadores del desempeño para grupos funcionales armonizados que representan menos del 1 % de los recursos de gestión.

### **Liderazgo y dirección institucional**

70. *Definición.* El grupo funcional armonizado “liderazgo y dirección institucional” corresponde a la función global de la UNOPS “liderazgo y gestión estratégicos”, que realiza el equipo mundial de gestión de la UNOPS.

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

72. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La gestión estratégica y el liderazgo se financian en todas las entidades de la estructura global. La rendición de cuentas corresponde a la Oficina Ejecutiva y el personal directivo superior de toda la organización. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 1,6 millones de dólares, a 18,0 millones de dólares.

### **Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos**

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

74. *Cuestiones y observaciones.* A medida que la UNOPS ha evolucionado en la gestión de sus relaciones externas, se ha ampliado el Grupo de Asociaciones de la sede mediante oficinas de enlace adicionales situadas cerca de los asociados y se ha establecido el Centro de Apoyo a la Gestión para prestar apoyo adicional. La UNOPS ha aumentado su capacidad de desarrollo institucional en las regiones para garantizar la movilización de recursos suficientes y mejorar la calidad de las colaboraciones firmadas. El Grupo de Comunicaciones se ha reforzado con recursos adicionales para aumentar la visibilidad de las UNOPS entre el público seleccionado. Esta mayor atención se refleja en el aumento del nivel de financiación para 2020-2021.

75. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* El Grupo de Asociaciones, las oficinas de enlace de la UNOPS, el Grupo de Comunicaciones, el Centro de Apoyo a la Gestión y la administración de todas las entidades regionales de la UNOPS comparten la rendición de cuentas. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 9,6 millones de dólares, a 40,0 millones de dólares.

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

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

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

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

79. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde a la administración en todas las entidades regionales de la UNOPS, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, el Grupo de Adquisiciones, el Grupo de Actividades Legales, el Centro de Servicios Compartidos, con su función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas, y todas las funciones que participan en los servicios transaccionales, el apoyo a los procesos y el mantenimiento de registros en apoyo de las operaciones. A medida que la UNOPS ha mejorado la eficiencia de sus operaciones en las funciones de apoyo, el nivel estimado de financiación ha disminuido en 4,0 millones de dólares, a 30,4 millones de dólares.

### **Gestión institucional de recursos humanos**

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

81. *Cuestiones y observaciones.* El actual Centro de Servicios Compartidos de la UNOPS, bien establecido y eficaz en función de los costos, permite la prestación de apoyo de alta calidad a los recursos humanos mundiales para tareas de asesoramiento y transaccionales. Así pues, la UNOPS puede aumentar el alcance, los tipos y la proporción de los servicios prestados a los asociados. Esto permite a la UNOPS contribuir con eficacia al programa de reformas del Secretario General y asumir más tareas en caso de ser necesario.

82. La separación de las funciones consultivas y transaccionales en el Centro de Servicios Compartidos y la función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas permite al Grupo de Personas y Cambio centrarse en las prioridades estratégicas e institucionales, una manera más eficaz en función del costo de cumplir funciones especializadas de recursos humanos en la organización y fuera de ella.

83. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas en lo relativo a la política corresponde al Grupo de Personas y Cambio, mientras que su aplicación operativa compete al Centro de Servicios Compartidos y a la función integrada de asesoramiento y apoyo en materia de prácticas. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 1,9 millones de dólares, a 11,0 millones de dólares.

### **Seguridad del personal y las instalaciones**

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

85. *Cuestiones y observaciones.* La seguridad es un componente fundamental en la ejecución de los proyectos de la UNOPS en todo el mundo y la gran mayoría de estos costos son sufragados directamente con cargo a los proyectos pertinentes. Además de la seguridad del personal y los activos, la UNOPS está aplicando normas en materia de salud, seguridad y medio ambiente reconocidas a nivel internacional<sup>12</sup>. La UNOPS ha seguido desarrollando la función con recursos adicionales.

86. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas incumbe al personal de la UNOPS en la sede y sobre el terreno, de conformidad con el marco

<sup>12</sup> ISO-14001 y OHSAS-18001.

de rendición de cuentas del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. En nombre de la Directora Ejecutiva, la Jefatura de Seguridad de la UNOPS vigilará el cumplimiento por la UNOPS de las políticas de gestión de las Naciones Unidas y las normas aprobadas. El nivel de financiación estimado del presupuesto de gestión ha aumentado en 0,3 millones de dólares, a 1,0 millones de dólares.

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

87. *Definición.* El grupo funcional armonizado “gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones” comprende tres de las funciones globales de la UNOPS: “finanzas”, “tecnología de la información y las comunicaciones” y “administración general”.

88. *Cuestiones y observaciones.* Tras la consolidación de su función de tecnología de la información y las comunicaciones en el nuevo Oficial Jefe de Información del Grupo de Actividades Financieras, la UNOPS sigue mejorando la funcionalidad de su sistema global de planificación de los recursos institucionales “oneUNOPS”. Al mismo tiempo, la UNOPS ha emprendido innovaciones, como la incorporación de soluciones basadas en la nube y una nueva concepción de la forma en que la organización colabora y comparte conocimientos utilizando la tecnología de la información y las comunicaciones. Toda la función de apoyo se recupera como gasto directo, lo que ha permitido reducir el costo de los servicios prestados a través del presupuesto de gestión. Se han asignado fondos adicionales para establecer la función de Oficial Principal de Seguridad de la Información en el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, para mejorar los controles de seguridad de la información.

89. El Grupo de Actividades Financieras de la UNOPS ha finalizado un examen de armonización con el marco de gobernanza, riesgos y cumplimiento, que da lugar a la transferencia de varios procesos al Centro de Servicios Compartidos para su aplicación global. El examen permitió realizar economías en los recursos financiados con cargo al presupuesto de gestión mediante la transferencia de esas funciones a efectos de su recuperación como gasto directo para servicios compartidos.

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

91. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Actividades Financieras y al Centro de Servicios Compartidos. El nivel estimado de financiación se ha reducido en 4,9 millones de dólares, a 27,6 millones de dólares.

### **Supervisión y garantía institucionales**

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

93. *Cuestiones y observaciones.* La función global de supervisión institucional comprende la Unidad de Control de la Calidad recientemente creada, la función de examen de contratos y propiedad, la Oficina de Ética y el Comité Asesor de Auditoría. La supervisión de las actividades relacionadas con las colaboraciones y el riesgo conexo incumbe al Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos, y la supervisión de la gestión del riesgo institucional corresponde al Grupo de Actividades Financieras.

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

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

96. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones presta asistencia a la administración de la UNOPS para evaluar y mejorar la adecuación, la eficiencia y la eficacia de sus sistemas de control, sus prácticas institucionales y su uso de recursos para la obtención de resultados. El grupo se ha reforzado para garantizar la supervisión suficiente de las crecientes operaciones de la UNOPS.

97. *Rendición de cuentas y nivel de financiación.* La rendición de cuentas corresponde al Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, la Unidad de Control de la Calidad, el Oficial Jefe Ejecutivo de Adquisiciones, el Comité de Contratos y Propiedad de la Sede, la Oficina de Ética, el Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos y el Grupo de Actividades Financieras. Este grupo funcional incluye gastos relacionados con la supervisión externa que facilitan la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección. El nivel estimado de financiación se ha incrementado en 1,2 millones de dólares, a 10,5 millones de dólares.

#### **IV. Cómo gestionará la UNOPS sus operaciones: estimaciones presupuestarias para 2020-2021**

98. Al ser una organización autofinanciada, la viabilidad de la UNOPS exige que sus ingresos se correspondan con sus recursos. La meta de ingresos para el bienio, de 181,0 millones de dólares, sirve como marco del presupuesto de gestión de la UNOPS para 2020-2021.

99. La UNOPS se ha fijado el objetivo de lograr unos recursos de gestión estables en términos reales para el bienio 2020-2021 con respecto a las previsiones para 2018-2019. Las estimaciones presupuestarias de 181,0 millones de dólares consisten en 138,5 millones de dólares para recursos de gestión, una asignación de fondos de 22,5 millones de dólares para créditos y otros pasivos, y 20 millones de dólares para inversiones estratégicas con cargo a su superávit. En comparación, en las estimaciones presupuestarias de 2018-2019, la UNOPS asignó 132,7 millones de dólares para recursos de gestión y 26,6 millones de dólares para posibles créditos y pasivos, y 20 millones de dólares para inversiones estratégicas con cargo a su superávit.

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

100. Antes de 2018, la UNOPS logró una reducción de los recursos de gestión en proporción a los servicios prestados. Las eficiencias creadas mediante esfuerzos específicos internalizando procesos, invirtiendo en tecnología de la información y rediseñando procesos, así como recuperando gastos directos a través de inductores de costos apropiados, han permitido a la UNOPS aumentar los servicios prestados sin dejar de mantener un presupuesto de gestión estable.

101. A la vez que optimiza procesos y perfecciona su modelo de recuperación de gastos, la UNOPS dará prioridad en su presupuesto de gestión a mejorar la calidad y añadir valor a su plataforma de prestación de servicios. En respuesta a la demanda de los asociados, la UNOPS les ofrecerá soluciones estratégicas integradas, ampliando su capacidad de ejecución para cumplir objetivos globales.

102. Se espera que los recursos de gestión crezcan con la inflación en el próximo bienio, manteniéndose estables en términos reales con respecto a las previsiones para 2018-2019. El efecto de la inflación en el próximo bienio se estima en un 2,84 % para 2020 y un 2,86 % para 2021, lo que refleja el impacto combinado de la tasa de inflación anual en la sede y todos los demás lugares.

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

## B. Fuerza de trabajo flexible en consonancia con la estrategia

104. El cuadro 3 ofrece una visión general de los puestos de personal de la UNOPS respecto de las estimaciones presupuestarias para 2020-2021.

Cuadro 3

### Puestos del personal financiados con cargo al presupuesto de gestión, por categoría y ubicación<sup>13</sup>

	Estimaciones presupuestarias para 2018-2019			Estimaciones presupuestarias para 2020-2021			Cambio		
	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total	Sede	Regiones	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	2	9	6	5	11	-1	3	2
D-1	5	12	17	5	9	14	0	-3	-3
Otros profesionales internacionales	43	47	90	38	44	82	-5	-3	-8
Todos los demás	10	18	28	5	14	19	-5	-4	-9
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>128</b>	<b>-11</b>	<b>-7</b>	<b>-18</b>

Abreviaciones: SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

<sup>13</sup> El número total de puestos de personal financiados con cargo a los gastos directos e indirectos se ha mantenido estable en unos 750 funcionarios desde mediados de 2017, momento en que se presentaron las anteriores estimaciones presupuestarias. En consonancia con la solicitud de la Asamblea General reflejada en la revisión cuatrienal amplia de la política (A/RES/67/226) y reafirmada en la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (A/RES/71/243), la UNOPS continúa esforzándose por imputar gastos directos a los inductores de costos apropiados. A través de una capacidad ampliada para determinar las funciones y procesos que deben recuperarse directamente de los proyectos, los gastos de los puestos recuperados anteriormente como gastos indirectos se han presupuestado ahora como servicios compartidos y se recuperan en gran medida de los gastos directos. Esto explica la reducción de 18 puestos de personal financiados con cargo al presupuesto de gestión en las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para 2020-2021.

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

106. El número estimado de funcionarios en las estimaciones presupuestarias para 2020-2021 refleja la situación a mediados de 2019. La reducción del número de funcionarios financiados con cargo al presupuesto de gestión refleja los permanentes esfuerzos de la UNOPS por imputar gastos directos a los inductores de costos apropiados. Los cambios en la dotación de personal superior reflejan la reestructuración de las carteras regionales.

### **C. Asignación de recursos para hacer frente a riesgos**

107. Desde 2009, la reserva operacional de la UNOPS se ha mantenido por encima del requisito mínimo fijado por la Junta Ejecutiva. Una reserva sólida garantiza que puedan cubrirse los gastos de gestión. Más allá de este requisito mínimo, la reserva resulta esencial para el modelo institucional de la UNOPS como organización de las Naciones Unidas autofinanciada sin apoyo de financiación básica. En el próximo bienio, se estima que la reserva operacional mantendrá su nivel de 192,9 millones de dólares de finales de 2018, lo que constituye menos del 1 % de los servicios anuales prestados por la UNOPS.

108. A medida que el mandato de la UNOPS ha evolucionado con el tiempo, también lo ha hecho la complejidad de su cartera. Ha aumentado el número de encargos de infraestructura y la UNOPS es un asociado de confianza para operaciones en Estados frágiles y entornos difíciles. El mandato de apoyar la movilización de fondos del sector privado para los objetivos de desarrollo ha aumentado la complejidad y la exposición al riesgo de la labor de la UNOPS.

109. La UNOPS corre un riesgo residual inherente al tratar de mitigar su exposición a riesgos mediante mejoras en los procesos, formación y otras medidas internas. La aplicación reciente del marco revisado de gobernanza, riesgos y cumplimiento constituye un paso fundamental para mitigar la exposición a riesgos y cuantificar mejor el perfil de riesgo. En el próximo bienio, la UNOPS mejorará su evaluación del riesgo de las colaboraciones teniendo en cuenta el contexto, la naturaleza de los servicios prestados y el papel que asume.

110. Cuantificar la exposición a riesgos es importante para que la UNOPS garantice que se reserven fondos suficientes y que cada colaboración recupere una cuantía suficiente para financiar medidas de mitigación de riesgos.

111. La UNOPS se ha comprometido a asignar financiación suficiente para hacer frente a riesgos. En el bienio 2020-2021, la UNOPS asignará 22,5 millones de dólares para posibles amortizaciones, créditos y una reserva de superávit para imprevistos destinada a hacer frente a riesgos a los que pudiera estar expuesta y que no se cubrirían mediante gastos directos. Esta cuantía constituye aproximadamente el 12 % de los ingresos estimados para el bienio.

### **D. Inversiones para apoyar las aspiraciones de la UNOPS**

112. Más allá de las funciones básicas financiadas con cargo a los recursos de gestión, la UNOPS asignará fondos que le permitan satisfacer la cambiante demanda de los asociados a la luz de la Agenda 2030. En el bienio 2020-2021 la UNOPS reservará 20 millones de dólares para inversiones estratégicas. Conforme a su Plan Estratégico para 2018-2021, la UNOPS dará prioridad a inversiones que mejoren la calidad de sus procesos y las competencias de su personal.



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

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

115. La UNOPS invertirá en el desarrollo de soluciones innovadoras para ayudar a los Estados Miembros a cumplir los objetivos mundiales. De conformidad con su mandato de movilizar fondos del sector privado para los objetivos de desarrollo, la UNOPS seguirá ejecutando proyectos de inversión de impacto social y estudiando soluciones innovadoras para la movilización de recursos. Las inversiones en proyectos “S3I” se realizan con cargo a las reservas de la UNOPS<sup>14</sup>.

#### Cuadro 4

##### Plan de recursos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Recursos disponibles</i>	<i>2018-2019 Estimaciones presupuestarias</i>	<i>2018 (valores reales) y 2019 (previsiones)</i>	<i>2020-2021 Estimaciones presupuestarias</i>
<b>Reserva operacional al comienzo del período</b>	<b>131,6</b>	<b>158,6</b>	<b>192,9</b>
Ingresos totales según el criterio presupuestario	179,3	173,4	181,0
<b>Total disponible</b>	<b>310,9</b>	<b>332,0</b>	<b>373,9</b>
<b>Utilización de recursos</b>			
<b>Recursos de gestión</b>	<b>132,7</b>	<b>121,9</b>	<b>138,5</b>
Créditos y pasivos	26,6	11,3	22,5
Inversiones estratégicas con cargo al superávit	20,0	14,1	20,0
<b>Utilización total de recursos</b>	<b>179,3</b>	<b>147,3</b>	<b>181,0</b>
<b>Saldo de recursos</b>			
Ingresos netos según el criterio presupuestario	0,0	26,1	0,0
Ingresos financieros netos	0,0	19,6	0,0
<i>Diferencia sobre la base de las IPSAS</i>	0,0	-7,3	0,0
<i>Ganancias y pérdidas actuariales para el período</i>	0,0	2,4	0,0
<i>Aumento de la reserva por valor razonable</i>	0,0	-6,6	0,0
<i>Conciliación del criterio presupuestario con las IPSAS</i>	0,0	-11,5	0,0
Cambio en la reserva operacional sobre la base de las IPSAS	0,0	34,3	0,0
<b>Reserva operacional al final del período</b>	<b>131,6</b>	<b>192,9</b>	<b>192,9</b>

*Abreviatura:* IPSAS, Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

<sup>14</sup> Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS, párr. 22.02.

**Cuadro 5**  
**Estimaciones presupuestarias, por categoría de gasto**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gasto</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2018-2019</i>	<i>Aumento del volumen</i>		<i>Aumento de los gastos en dólares</i>	<i>Estimaciones presupuestarias para 2020-2021</i>
		<i>Monto en dólares</i>	<i>Porcentaje</i>		
Puestos	25,5	–	–	1,6	27,1
Gastos comunes de personal <sup>15</sup>	18,4	–	–	2,0	20,4
Viajes	8,0	–	–	0,7	8,7
Consultores <sup>16</sup>	61,9	–	–	4,6	66,4
Gastos de funcionamiento <sup>17</sup>	15,0	–	–	- 2,1	12,9
Mobiliario y equipo	1,7	–	–	- 0,7	1,0
Reembolsos	2,4	–	–	- 0,4	2,0
<b>Total de gastos de gestión</b>	<b>132,7</b>	<b>0,0</b>	<b>–</b>	<b>5,8</b>	<b>138,5</b>

<sup>15</sup> Incluye prestaciones, seguros, gastos de aprendizaje y gastos de administración de personal.

<sup>16</sup> Incluye “acuerdos con contratista particular”, consultores locales e internacionales, servicios por contrata y contratos con empresas.

<sup>17</sup> Incluye gastos generales de funcionamiento, gastos en atenciones sociales, alquiler, equipamiento y gastos varios.