



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

Distr. general
1° de agosto de 2005
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2005

Nueva York, 6 a 9 de septiembre de 2005

Tema 5 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

**Restablecimiento de la viabilidad de la Oficina de las
Naciones Unidas de Servicios para Proyectos como entidad
independiente que se autofinancia: plan de acción**

Resumen

El presente informe ha sido elaborado de conformidad con lo dispuesto en la decisión 2005/6 de la Junta Ejecutiva, de 28 de enero de 2005. En él se presentan dos modalidades de acción alternativas para la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) a fin de asegurar la futura viabilidad de su funcionamiento como una entidad de servicios independiente que se autofinancia dentro del sistema de las Naciones Unidas:

Opción 1: La UNOPS como una entidad compleja de gestión de las operaciones y prestación plena de servicios, que ofrece un conjunto especializado de productos, trabaja en cooperación con instituciones internacionales de financiación, el sistema de las Naciones Unidas y clientes gubernamentales para entregar resultados concretos y rápidos, principalmente en el plano nacional, en contextos posteriores a un conflicto y en respuesta a desastres naturales, y en los países en desarrollo que necesitan crear infraestructura, gestión de operaciones complejas y apoyo al fortalecimiento de la capacidad. Esta opción permitiría la rápida reducción del tamaño y la concentración de las estructuras de apoyo y la base de costos fijos de la UNOPS.

Opción 2: La UNOPS como una entidad que presta servicios de toda índole al sistema de las Naciones Unidas, instituciones internacionales de financiación y gobiernos anfitriones, que ofrece servicios complejos de gestión de operaciones, contrataciones individuales, adquisiciones y administración a clientes de diversos lugares. Esta opción exigiría una racionalización de las estructuras, sistemas y servicios institucionales, que en el marco de la opción 1 son necesariamente más diversos.



Elementos para adoptar una decisión

Ambas posibilidades entrañan una reducción de la base de gastos fijos de la UNOPS y la introducción de nuevos mecanismos para la determinación de los precios de los servicios sobre la base de una metodología transparente de medición de los gastos. Tal vez la Junta Ejecutiva desee indicar la opción que desea que adopte la UNOPS. Esto permitirá que la UNOPS proceda a la aplicación de medidas destinadas al logro de una viabilidad financiera sostenida.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Resumen	1–11	3
II. La evolución del entorno del mercado: oportunidades y consecuencias	12–13	7
III. Dos modelos para lograr la viabilidad sostenible	14–21	9
IV. Primera opción	22–46	11
A. Líneas de productos	26–27	12
B. Racionalización estratégica y operacional	28–34	13
C. Fundamento, mercado y valor añadido	35–39	15
D. Factores de riesgo	40–41	16
E. El proceso de transición	42–43	17
F. Viabilidad financiera	44–46	17
V. Segunda opción	47–64	18
A. Líneas de servicios	49	19
B. Racionalización estratégica y operacional	50	19
C. Justificación, oportunidades y valor añadido	51–53	20
D. Factores de riesgo	54–60	20
E. El proceso de transición	61–62	22
F. Viabilidad financiera	63–64	22
VI. Gobernanza: medidas ulteriores	65–67	23
VII. Conclusión	68–71	24
Anexos		
1. Primera opción: Previsiones financieras		26
2. Segunda opción: Previsiones financieras		29
3. Opciones 1 y 2: Déficit de ingresos/Metas en materia de captación de operaciones 2006-2008		32
4. Tendencias de las operaciones de la UNOPS		33

I. Resumen

1. En su decisión 2005/6, de 28 de enero de 2005, la Junta Ejecutiva pidió a la UNOPS que formulara un plan de acción general en que se esbozaran las medidas que se aplicarían en 2006 para realzar la eficiencia de las operaciones; asegurar la reducción de los gastos; proseguir la gestión del cambio; y lograr una viabilidad financiera sostenible. La Junta Ejecutiva pidió que en el plan de acción se analizara la eficacia en relación con los costos de las distintas opciones para la futura configuración de la UNOPS.

2. Siendo una entidad de gestión y ejecución de proyectos, un especialista en contrataciones y un prestador de servicios al sistema de las Naciones Unidas y a otras organizaciones, la UNOPS tiene dos ramos principales de actividades para ofrecer a las organizaciones clientes y a los países en desarrollo: a) la gestión y ejecución de operaciones complejas a fin de ofrecer a los clientes resultados rápidos sobre el terreno (por ejemplo, obras de ingeniería e infraestructura y apoyo en materia de gestión y logística para elecciones nacionales); o b) la prestación de determinados servicios o aportes (por ejemplo, preparación de contratos, contratación y administración de recursos humanos, adquisición de material y supervisión de préstamos) que respaldan las operaciones de los clientes y les permiten centrarse en el contenido y los objetivos de su labor.

3. En estos momentos está en tela de juicio la viabilidad a largo plazo de la UNOPS. Desde fines del decenio de 1990 el saldo de su fondo se redujo pues los ingresos no lograron cubrir los gastos de funcionamiento y las necesidades de inversión ni las reservas permitieron satisfacer sus obligaciones estatutarias. En los últimos años, una parte desproporcionada de los ingresos de la UNOPS han procedido de unas pocas operaciones complejas y de gran escala, gestionadas en entornos concretos: actividades de transición con posterioridad a un conflicto y de recuperación tras un desastre natural. Los servicios restantes de la UNOPS han generado ingresos más reducidos, a pesar de la pesada carga de trabajo que soporta el personal. A causa de su estructura de gastos fijos elevados, a la UNOPS le ha resultado difícil prestar servicios en menor escala que exijan un gran número de transacciones, sobre la base de la recuperación plena de los gastos. Por ello, la UNOPS se enfrenta con un problema fundamental: ¿puede convertirse una vez más en una entidad viable que se autofinancia?

4. La UNOPS no superará su crisis actual aplicando la misma filosofía que provocó la crisis. Tampoco el simple mejoramiento de los sistemas, la tecnología y las prácticas de gestión resolverá la crisis; pueden aumentar los niveles de rendimiento pero no pueden aclarar la orientación de las actividades ni determinar las prioridades. La UNOPS debe aprovechar las oportunidades inherentes a sus actuales problemas, a fin de que pueda consolidarse con miras a centrarse en mercados en los que haya una demanda definida, donde pueda lograrse la plena recuperación de los gastos y en los cuales la UNOPS esté en condiciones de responder a las necesidades de los clientes.

5. Este documento plantea dos modalidades alternativas para que la UNOPS logre el objetivo de convertirse nuevamente en una entidad de prestación de servicios y gestión de operaciones orientada a los clientes y viable desde el punto de vista financiero.

6. La *opción 1* propone una reducción inmediata y radical de la gama de servicios que presta la UNOPS, en el ámbito geográfico y en las estructuras de los gastos fijos, para que pueda concentrar, consolidar y reconstituir su capacidad, reputación y reservas en torno a un conjunto básico de productos y aptitudes destinados a asegurar la entrega rápida de resultados concretos y de alta calidad a los clientes. Sus líneas principales de productos abarcarían las operaciones de ingeniería e infraestructura (por ejemplo, caminos y edificios), gestión de operaciones complejas (por ejemplo, actividades relacionadas con las minas, apoyo en censos y elecciones, rehabilitación ambiental y ordenación de cuencas hidrográficas) y líneas de servicios de apoyo, como la capacidad de respuesta y acción rápida, las evaluaciones y la capacitación en materia de seguridad, las adquisiciones complejas y especializadas, los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, de acuerdo con lo que se expone en el capítulo IV *infra*. Los principales mercados serían los países que atraviesan una transición con posterioridad a un conflicto o se están recuperando de un desastre natural, y los países con una infraestructura escasamente desarrollada y capacidades de gestión o ejecución limitadas. Conforme a esta opción, los cambios necesarios se llevarían a cabo en su mayor parte en 2006 y ello permitiría a la UNOPS empezar a reconstruir sus reservas y recuperar una viabilidad sostenida en 2007. La reconstrucción sobre la base de las competencias básicas en un mercado determinado permitiría que en el mediano plazo la UNOPS ofrezca sus productos y servicios a una mayor diversidad de clientes.

7. Con la *opción 2* se mantiene la gama actual más amplia de servicios, pero se propone la reducción de sus gastos fijos, la racionalización de sus estructuras y la eliminación paulatina de las carteras en las que no es posible la recuperación plena de los gastos. La UNOPS seguiría ofreciendo servicios complejos en materia de gestión y ejecución de operaciones y a la vez líneas de servicios individuales, por ejemplo: contratación y administración de recursos humanos, servicios de contratación y adquisiciones, supervisión de proyectos y administración de préstamos y servicios de gestión de conferencias. Los mercados y los clientes seguirían siendo diversos, con lo cual sería preciso contar con una estructura de apoyo geográficamente más dispersa que para la opción 1, pero las carteras tendrían que tener un régimen de recuperación plena de los gastos, asegurada por un mecanismo mejorado de fijación de precios mediante procesos de cálculo de los costos en función de las actividades. Conforme a la opción 2, la realización de los cambios necesarios concluiría a fines de 2007 y la UNOPS podría comenzar a recuperar una viabilidad sostenida en 2008.

8. En los anexos 1 y 2 figuran las previsiones financieras de las opciones 1 y 2 respectivamente, junto con las notas explicativas relacionadas con los datos presentados y los supuestos sobre los cuales se elaboraron las previsiones.

9. En el cuadro 1 se resumen las características distintivas y las necesidades comunes de ambas opciones.

Cuadro 1

Resumen de las opciones 1 y 2

Opción 1: Limitar las líneas de productos y el ámbito geográfico para una rápida recuperación

Gestión de operaciones complejas y prestación plena de servicios, ofreciendo un conjunto específico de líneas de productos orientados a los países (recuperación tras un conflicto o un desastre, infraestructura de los países pobres menos adelantados); cooperación nacional/creación de capacidad), más operaciones interregionales complejas (por ejemplo, ordenación de cuencas hidrográficas y recursos hídricos)

Orientación a los productos y resultados*Líneas de productos específicos:*

- Operaciones de ingeniería e infraestructura
- Gestión de operaciones en gran escala, complejas y que requieren mucha mano de obra, por ejemplo, actividades relativas a las minas, apoyo en elecciones, censos, empleo de emergencia y con mucha mano de obra, medios de vida alternativos (lucha contra el tráfico de estupefacientes, desarme, desmovilización y reintegración)
- Rehabilitación/recuperación del medio ambiente (por ejemplo, recuperación después de un desastre natural, ordenación de cuencas hidrográficas, reforestación, proyectos de ordenación de recursos hídricos internacionales)
- Servicios de apoyo: capacidad de respuesta y acción rápida en situaciones de emergencia; evaluaciones y capacitación en materia de seguridad; servicios especializados comunes (adquisiciones complejas, transporte en condiciones de seguridad; construcción y gestión de instalaciones; adquisición, instalación, capacitación y aplicación de equipos y programas informáticos de tecnología de la información y las comunicaciones)
- Supervisión de proyectos/administración de préstamos y otras líneas de servicios: prestación de servicios en régimen de recuperación plena de los gastos y utilización de estructuras y sistemas simplificados

Opción 2: Ofrecer una gama completa de servicios, con una mayor eficiencia y menores costos

Entidad prestadora de una gama completa de servicios, de conformidad con el mandato actual, que presta servicios de apoyo individuales y múltiples, incluidos servicios de gestión de operaciones complejas

Objetivo: servicios de apoyo y líneas de productos variados*Líneas de servicios:*

- Componentes/insumos de las actividades ejecutadas por los clientes (contratación y gestión de recursos humanos; adquisiciones; administración, gestión de conferencias)
- Supervisión de proyectos y administración de préstamos
- Elaboración/administración de contratos
- Operaciones de ingeniería e infraestructura
- Gestión de operaciones complejas de gran escala; administración de proyectos complejos
- Rehabilitación/recuperación ambiental

<i>Opción 1: mejoras en los gastos/procesos</i>	<i>Mejoras comunes en la reducción de gastos y los procesos</i>	<i>Opción 2: mejoras en los gastos/procesos</i>
– Integración/reducción/ traslado de las divisiones de servicios de apoyo en un único centro mundial de servicios que funciona en forma permanente – Un centro de apoyo mundial de reserva y respuesta rápida – Cierre de oficinas regionales – Personal móvil encargado de las relaciones con los clientes/ captación de operaciones en los principales mercados – Pilar de la organización: una presencia perfilada en los países —operaciones de gran escala, medianas y localizadas— autoridad delegada, en gran medida financiadas por los proyectos <i>Futuro:</i> Sistema adaptado de planificación institucional de los recursos	- Plena recuperación de los gastos; eliminación paulatina/renegociación de las carteras que producen pérdidas – Determinación de los precios: determinación de costos de acuerdo con las actividades; conversión de los costos fijos en costos variables de los proyectos, de ser posible, para asegurar la gestión orientada a la demanda – Subvención cruzada de las líneas/dependencias de servicios – Reducción/traslado de la Sede a un centro de menor costo – Nueva York: pequeña oficina de enlace y gestión de las carteras – Oficinas de enlace en las sedes de los principales clientes – Mayor eficiencia en el procesamiento de operaciones (por ejemplo, contrataciones electrónicas) – Adaptación de las aptitudes/niveles de responsabilidad de los recursos humanos a los requisitos de cada actividad (Opción 1: concentrada; opción 2: más diversificada)	– Racionalización de la red de oficinas regionales; cada dependencia ha de constituirse en un “centro de beneficios” – Reducción del tamaño de las divisiones de servicios de apoyo; integración parcial en un centro de servicios ubicado en otro lugar; transferencia selectiva parcial a las regiones – Fortalecimiento selectivo de la presencia en los países con delegación de facultades, en gran medida financiadas por los proyectos – Mantenimiento/optimización del sistema de planificación institucional de los recursos

10. El objetivo a mediano plazo de ambos enfoques consiste en restablecer la capacidad de la UNOPS para que sea una entidad eficiente que presta servicios con valor añadido al sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los países en desarrollo, y contribuya al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio, el programa de paz y seguridad de las Naciones Unidas, a la obtención de resultados prácticos sobre el terreno y al cometido general de que las Naciones Unidas sean una organización más eficiente y eficaz.

11. Una vez que la Junta Ejecutiva dé a conocer su decisión sobre la modalidad de acción deseada, un equipo de la UNOPS elaborará el plan de ejecución para la opción elegida, el desarrollo o eliminación de carteras y las modificaciones de las estructuras y los procesos. En su período de sesiones de enero de 2006 se presentarán a la Junta Ejecutiva los cambios propuestos en el reglamento financiero.

II. La evolución del entorno del mercado: oportunidades y consecuencias

12. El entorno en evolución en el que operan la UNOPS y el sistema de las Naciones Unidas plantea dificultades y ofrece oportunidades. Las corrientes de asistencia van en aumento, pero sobre todo fuera del sistema de las Naciones Unidas, y están cada vez más destinadas al apoyo presupuestario directo. Se hace hincapié en el liderazgo nacional y la identificación con las prioridades de desarrollo, el fortalecimiento de las instituciones y capacidades nacionales y la cooperación entre los sectores público y privado. Las Naciones Unidas se enfrentan con el desafío de transformarse en un sistema sólido, eficiente y eficaz que haga una contribución más armonizada, racional y eficaz en relación con los costos a los objetivos de desarrollo en el plano nacional y que a la vez desempeñe una función importante en asegurar la paz, la seguridad y la transición tras un conflicto.

13. Esos factores tienen algunas repercusiones para la UNOPS:

a) A medida que la asistencia oficial para el desarrollo y otras corrientes de recursos se dirigen hacia enfoques estratégicos impulsados desde el plano nacional, las operaciones de la UNOPS deben integrarse en las medidas nacionales de reducción de la pobreza, recuperación sectorial o recuperación con posterioridad a una crisis, ya sea mediante sus carteras institucionales de clientes o en forma directa con los asociados nacionales. La UNOPS debe garantizar su contribución a la creación de capacidad en las actividades que emprende para las organizaciones que son clientes o en forma directa para los gobiernos anfitriones. Las operaciones complejas que se realizan sobre el terreno se llevan a cabo en forma conjunta con los asociados del país anfitrión y por intermedio de éstos: empresas y contratistas del sector privado local, a los que apoya para asegurar que haya llamados a licitación competitivos y se adopten prácticas de gestión; y administradores, ingenieros y especialistas en adquisiciones de los gobiernos, para asegurar la elaboración y aplicación de normas y controles de calidad apropiados. La práctica de la UNOPS se ajusta a las previsiones de las medidas prácticas de apoyo a la capacidad.

b) Con su red de contactos en los sectores público y el privado y su base de carteras en obras de ingeniería complejas, gestión de recursos hídricos, adquisiciones complejas y medidas relativas a las minas, la UNOPS trabaja para apoyar la cooperación entre el sector público y el privado en los países en desarrollo. Su pertenencia a las Naciones Unidas, su política de recuperación plena de los gastos en lugar de una maximización de las ganancias, su compromiso con la creación de capacidad en sus homólogos, su rapidez para las contrataciones y la prestación de servicios y su capacidad de gestionar riesgos en entornos inestables, añaden valor como asociado de los gobiernos de los países en desarrollo y las entidades del sector privado local.

c) Con la tendencia hacia el apoyo presupuestario directo a los gobiernos anfitriones, la importancia de las corrientes de recursos a través de las instituciones financieras internacionales y la mayor variedad de canales de financiación y donantes, la UNOPS tiene la oportunidad de ampliar su base de clientes. Conforme a las decisiones 2004/3 y 2004/15 de la Junta, la UNOPS está creando una base diversificada de clientes que incluye a los gobiernos anfitriones y otros clientes, para operaciones de desarrollo de infraestructura en países que están saliendo de un conflicto o un desastre natural (Afganistán, Aceh (Indonesia), el Iraq, Sri Lanka, el Sudán);

instituciones internacionales de financiación para actividades de infraestructura, adquisiciones complejas y gestión de operaciones (Banco Mundial: caminos en el Afganistán; iniciativa de la cuenca del Nilo); y con nuevos mecanismos mundiales de financiación (por ejemplo, como agente de financiación local para el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria en algunos países).

d) El nuevo hincapié que se hace en las Naciones Unidas en las medidas prácticas, sobre el terreno, y orientadas a los resultados se ajusta a la capacidad de ejecución de proyectos sobre el terreno de la UNOPS, que se debería fortalecer aún más para producir resultados. Las decisiones sobre las prioridades presupuestarias, las asignaciones de los recursos de donantes y las actividades de las Naciones Unidas son adoptadas en su mayor parte en el plano nacional. Respecto de la captación de operaciones por la UNOPS en 2005, el 81% de las nuevas carteras corresponden a la prestación de servicios en el plano nacional, la mayoría de ellas relacionadas con operaciones de recuperación con posterioridad a un conflicto o a un desastre natural (véase el anexo 4, gráfico 1). La presencia en el plano nacional y la capacidad son partes importantes de la futura viabilidad. La UNOPS debe concentrar sus esfuerzos y recursos en los países en que puede ofrecer valor añadido: al país anfitrión, el equipo de las Naciones Unidas en el país y otros asociados nacionales e internacionales.

e) El reconocimiento de la función de las Naciones Unidas en la recuperación con posterioridad a una crisis se refleja en el rápido crecimiento registrado recientemente en la cartera de gestión de operaciones de la UNOPS en tales entornos, y en diversos campos: la creación de infraestructura económica, social y pública, el apoyo a las actividades relacionadas con las minas, las elecciones nacionales, la recuperación del medio ambiente y las adquisiciones complejas. En 2004, los ingresos de la UNOPS por concepto de carteras en entornos de transición posteriores a una crisis aumentaron a casi el 50% del total de ingresos. A fines de junio de 2005, el 60% de las nuevas operaciones de la UNOPS correspondientes a ese año habían sido captadas en países que se recuperaban de desastres naturales o conflictos armados (véase el anexo 4, gráfico 2). Hay una tendencia hacia una mayor integración de las funciones humanitarias, de reconstrucción y consolidación del Estado que desempeñan las Naciones Unidas mediante misiones integradas. Junto con la posible creación del Fondo para la Democracia y la Comisión de Consolidación de la Paz, esta tendencia ofrece a la UNOPS mayores oportunidades para prestar servicios complejos de gestión y ejecución de operaciones en todo el espectro de las actividades de consolidación del Estado, de reconstrucción y de carácter humanitario en países en transición.

f) Hasta la fecha el 40% del total de los ingresos proyectados de la UNOPS en concepto de nuevas operaciones proceden de su cartera de desarrollo (véase el anexo 4, gráfico 2). No obstante, de esa proporción, la mitad procede únicamente de cuatro carteras importantes de infraestructura o adquisiciones. Además, aparte de los acuerdos de servicios de gestión suscritos en el marco de un proyecto global del PNUD, o los contratos firmados para fondos fiduciarios administrados por el PNUD, y aparte de una línea de servicios de gestión global —el programa de pequeños subsidios del Fondo para el Medio Ambiente Mundial— las actividades directas con su principal cliente tradicional, el PNUD, han disminuido considerablemente. Siendo que en el reglamento financiero se establece que el PNUD puede realizar actividades de ejecución directa, y con el rápido desarrollo de la capacidad de los centros de servicio del PNUD, se prevé que esa disminución continúe.

g) La renovada asignación de inversiones internacionales en el sector de infraestructura ofrece a la UNOPS la oportunidad de ampliar su cartera, cosa que ha empezado a hacer en entornos posteriores a un conflicto y de recuperación tras un desastre, en forma directa con los gobiernos (y sus colaboradores bilaterales), para los asociados de las instituciones internacionales de financiación y para clientes de las Naciones Unidas, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el UNFPA. Hay posibilidades de hacer extensivas las operaciones a aquellos países en desarrollo más desfavorecidos que tratan de alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio, donde las infraestructuras económicas y sociales, así como la capacidad nacional necesaria para la ejecución y supervisión son más débiles.

h) Las exigencias de cohesión, armonización y reducción de gastos en el plano nacional que se imponen a las Naciones Unidas parecerían ofrecer algunas posibilidades para que los servicios comunes de la UNOPS presten apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países. No obstante, dado que el PNUD es la entidad rectora del sistema de coordinadores nacionales de las Naciones Unidas y presta apoyo a los locales y servicios comunes, a la vez que crea sus propios centros de servicios regionales (y centros de servicios nacionales en África), las oportunidades de la UNOPS en este mercado son limitadas. Al 1° de julio de 2005, menos del 1% de las operaciones captadas por la UNOPS en el corriente año correspondían al rubro de servicios comunes (véase el anexo 4, cuadro 2).

i) En el plano mundial y de la Sede de las Naciones Unidas, los Estados miembros tienen grandes expectativas respecto de la racionalización de las adquisiciones y la gestión de los recursos humanos, la mayor eficiencia administrativa y las reducciones de gastos. Estos cambios marchan con demasiada lentitud como para que la UNOPS tenga de inmediato la oportunidad de convertirse en una entidad primordial que presta servicios de apoyo en todo el sistema de las Naciones Unidas.

j) Las tendencias en el desarrollo de las carteras de la UNOPS demuestran que las mayores posibilidades de recuperación plena de los gastos se encuentran en las carteras grandes y complejas que logran economías de escala. Esas carteras registran un mayor crecimiento en un entorno de emergencia y con posterioridad a un conflicto. En el otro extremo, muchas carteras pequeñas y con gran densidad de transacciones aportan poco a la base de ingresos y a la vez contribuyen en forma desproporcionada al aumento de la base de gastos fijos. El gráfico 3 del anexo 4, que indica los ingresos procedentes de operaciones de la UNOPS en curso en 2005 en relación con las carteras clasificadas por los ingresos generados, confirma este análisis. Las consecuencias son evidentes: las operaciones grandes y complejas que arrojan resultados concretos permiten la recuperación plena de los gastos y generan márgenes positivos que sirven para regenerar

III. Dos modelos para lograr la viabilidad sostenible

14. En el presente documento se proponen dos modelos para lograr la viabilidad financiera futura y se analizan las implicaciones de cada uno.

15. *Opción 1.* La UNOPS funcionaría como una entidad de gestión y ejecución de operaciones complejas con una oferta específica de líneas de productos y trabajaría en colaboración con asociados nacionales para conseguir resultados para los clientes, principalmente en el mercado de las situaciones posteriores a conflictos y la respuesta a situaciones de emergencia, y en los países en desarrollo que necesitan

apoyo en materia de operaciones complejas, gestión de las infraestructuras y creación de capacidad conexas.

16. *Opción 2.* La UNOPS funcionaría como proveedora de una variada gama de servicios en la línea de su mandato actual, con mejoras en cuanto a la prestación de servicios y a la eficacia en función de los costos, y prestaría servicios de apoyo individuales y múltiples —incluidos servicios de gestión de proyectos complejos— al sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los gobiernos anfitriones.

17. El fin de ambos modelos es conseguir la viabilidad financiera de la UNOPS como entidad orientada al cliente dedicada a la prestación de servicios y la gestión de operaciones de calidad, como se establece en la resolución 48/501 de la Asamblea General. La Opción 1 propone un camino drástico, a corto plazo y con fines precisos, en el que la mayoría de los cambios se habrán realizado en 2006 y se restaurará el crecimiento financiero en 2007. La Opción 2 plantea un camino más paulatino y variado, en el que la mayoría de los cambios se habrán realizado a finales de 2007 y la salud financiera se empezará a restablecer en 2008.

18. Una vez que la Junta Ejecutiva comunique su decisión sobre la línea de actuación que desea seguir, un equipo de la UNOPS elaborará el plan de ejecución de la opción elegida, que comprenderá la creación o eliminación de carteras, así como la introducción de cambios estructurales y cambios en los procesos operativos.

Medidas generales para reducir los gastos y mejorar los procesos operativos comunes a ambas opciones

19. Los exámenes anteriores de la UNOPS pusieron de manifiesto que el mecanismo de fijación de los precios de los servicios era inadecuado, que la actividad no estaba centrada en la obtención de resultados y que existían desequilibrios estructurales en las operaciones, lo que contribuía a que los gastos fijos fueran altos. Independientemente de la línea de actuación que se siga, habrá que fijar los precios correctamente y reducir la base de gastos fijos.

20. Ambas opciones coinciden en la necesidad de adoptar sin demora una serie de medidas para reducir la base de gastos fijos de la UNOPS. Éstas son, entre otras:

- a) Centrarse en los mercados, clientes, líneas de servicios y carteras que permiten la recuperación total de los gastos.
- b) En la medida en que el mercado lo permita, aumentar la flexibilidad en la gestión y ajustar la estructura a la demanda convirtiendo, siempre que sea posible, los gastos fijos en gastos variables basados en los proyectos y limitando la estructura de gastos general.
- c) Aumentar la flexibilidad haciendo uso de modalidades contractuales que permitan a la UNOPS hacer frente a los periodos de máxima actividad sin que aumenten los gastos fijos y contratando personal con movilidad y versátil.
- d) Analizar las carteras actuales e ir suprimiendo paulatinamente las actividades de escaso volumen y poco margen.
- e) Poner fin a la financiación cruzada entre dependencias y líneas de servicios.

f) Aumentar la transparencia y el uso óptimo de los recursos mediante la introducción de técnicas de determinación de los gastos basadas en las actividades, que se aplicarán sistemáticamente en 2006.

g) Mejorar la eficiencia racionalizando los procesos, ajustando las categorías profesionales a las exigencias de los puestos y formando o contratando personal con aptitudes que se ajusten a las necesidades operacionales.

h) Trasladar las dependencias operativas a lugares de destino de costos más bajos; trasladar los servicios institucionales de la sede y los servicios de apoyo a una zona más conveniente para las operaciones de la UNOPS, en la que los gastos de apoyo sean más bajos; subarrendar el edificio Chrysler para recuperar íntegramente los gastos de alquiler. En los últimos años, el crecimiento de la demanda por parte de los clientes de las Naciones Unidas, unido a la reducción de la escala de la UNOPS, ha propiciado que se iniciara este proceso. Se estima que los ingresos por el arrendamiento del edificio Chrysler para 2005 superarán probablemente los 2 millones de dólares, que representan aproximadamente al 40% de los gastos de alquiler de 2005 del edificio.

21. Se está aplicando una serie de medidas con miras a introducir mejoras indispensables en los procesos operativos. Esas medidas son, entre otras:

a) La implantación de un proceso revisado de aceptación de proyectos, basado en una correcta fijación de los precios y en la recuperación total de los gastos;

b) La estabilización del sistema de planificación institucional de los recursos y la capacitación continua del personal;

c) La elaboración de informes mensuales sobre la gestión;

d) La preparación sistemática de informes sobre los clientes; y

e) El desarrollo de una plataforma integrada de tecnologías de la información, incluida la modernización del sitio en la Web, la Intranet y el programa de correo electrónico Outlook.

IV. Primera opción

22. Conforme a esta opción, la UNOPS se centrará principalmente en la obtención de resultados. La UNOPS se forjará una identidad inequívoca de entidad ágil, capaz de actuar rápidamente, innovadora y con una buena relación costo-eficacia, que presta servicios integrales de gestión y ejecución de operaciones complejas a gran escala, trabaja en colaboración con asociados nacionales para obtener resultados tangibles para los clientes en entornos de alto riesgo y fomenta la capacidad nacional de los asociados para gestionar operaciones. Los principales mercados para las operaciones de la UNOPS serán:

a) Los países que se encuentran en las fases iniciales de la transición posterior a un conflicto;

b) Los países que acaban de sufrir un desastre natural; y

c) Los países de bajos ingresos que se esfuerzan por lograr los objetivos de desarrollo del Milenio pero tienen unas infraestructuras deficientes y una capacidad de gestión o ejecución limitada.

23. La UNOPS centrará su actividad en proporcionar a los asociados locales la capacidad técnica internacional que necesitan; promover la colaboración entre los sectores público y privado; contribuir a aumentar la capacidad en materia de contrataciones, gestión y prestación de servicios del sector privado nacional y las comunidades locales; y prestar apoyo a los gobiernos en la creación de capacidad en los ámbitos de preparación y gestión de operaciones, así como de determinación de parámetros de referencia y evaluación pertinentes, establecimiento de normas y control de calidad.

24. Para lograr estos objetivos, la UNOPS modificará radicalmente y reducirá su estructura de gastos, como complemento a una oferta coherente de líneas de productos ajustada a las necesidades de los clientes de los mercados antes mencionados.

25. La UNOPS únicamente se hará cargo de carteras que no se ajusten estrictamente a estos parámetros —como los servicios de supervisión de préstamos, que seguirá prestando a petición del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)— a condición de que se gestionen como líneas de servicios específicas y coherentes, permitan recuperar la totalidad de los gastos y se puedan atender sin que aumente la estructura de gastos fijos de la UNOPS.

A. Líneas de productos

26. La UNOPS se centrará en la oferta básica de líneas de productos que se indica a continuación:

a) *Productos de ingeniería e infraestructura*: infraestructuras económicas (carreteras, puentes, puertos, infraestructuras energéticas, sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento); infraestructuras del Estado (edificios de oficinas, instalaciones aduaneras, cuarteles); infraestructuras sociales (infraestructuras de servicios de educación y salud, inmuebles de la comunidad);

b) *Operaciones complejas a gran escala y productos que requieren mucha mano de obra*: actividades relativas a las minas; apoyo a elecciones, creación de registros nacionales, elaboración de censos y encuestas, supervisión y control de calidad a gran escala, empleo de emergencia, actividades especiales que requieren mucha mano de obra; gestión de operaciones multinacionales complejas; y

c) *Productos de rehabilitación y recuperación del medio ambiente*: recuperación y evaluación en casos de desastres naturales, recuperación y rehabilitación del medio ambiente, ordenación de los recursos hídricos, creación de alternativas de subsistencia (por ejemplo, en los programas de desarme, desmovilización y reintegración o de lucha contra el narcotráfico).

27. La UNOPS ofrecerá las siguientes gamas de productos conexos:

a) *Productos de seguridad y protección*: series de comunicaciones sobre seguridad, supervisión de la seguridad, evaluación de la seguridad, organización de la seguridad, capacitación en materia de seguridad; escolta, apoyo a actividades relativas a las minas basado en los proyectos;

b) *Servicios comunes especializados*: adquisiciones complejas, medios de transporte, construcción y gestión de instalaciones, capacidad previsible de reserva y de refuerzo, y respuesta rápida en situaciones de emergencia mediante el

despliegue de medios tanto materiales como técnicos (ingenieros, personal de logística, directores de operaciones y de proyectos, expertos en evaluación); y

c) *Línea de productos de innovación técnica*: planificación, capacitación y ejecución basadas en las tecnologías y las comunicaciones; adquisición e instalación de equipos y programas informáticos, Internet, acceso a equipos de muy alta frecuencia y asistencia al respecto; asistencia en materia de comunicación por la Internet, diseño de sistemas y aplicación de esas tecnologías.

B. Racionalización estratégica y operacional

28. Además de la reducción de los gastos, en el marco de la Opción 1 se aplicarán, entre otras, las medidas específicas indicadas a continuación:

29. *Una estrategia con fines precisos centrada en los países*. La UNOPS aumentará su presencia en determinados países en los que el volumen de operaciones y el compromiso asumido por los donantes justifiquen una presencia considerable de la UNOPS. Ello la dotará de la velocidad de respuesta y la proximidad al cliente necesarias para la gestión de operaciones complejas a gran escala. Esta orientación nacional se logrará por medio de:

a) Dependencias integrales de operaciones en los países. Estas dependencias ya existen o se abrirán donde el volumen de operaciones sea alto y haya una posible demanda; serán prácticamente autónomas en lo que se refiere a la gestión de las operaciones cotidianas y se les habrán transferido las funciones nacionales de adopción de decisiones y apoyo (adquisiciones, tecnologías de la información y las comunicaciones, recursos humanos y gestión financiera). La mayoría de sus gastos se imputan directamente a los proyectos.

b) Dependencias parciales de operaciones en los países. Estas dependencias se crearán cuando el volumen de operaciones sea bajo pero haya grandes posibilidades de que la cartera de proyectos crezca. La adopción de decisiones y la gestión presupuestaria se transferirán a la oficina en el país, que contará con el apoyo de un centro de servicios mundial. La mayoría de los gastos de estas dependencias se imputan directamente a los proyectos.

las reservas de la UNOPS. Pero esas operaciones corresponden a carteras pequeñas, de bajo rendimiento y con subsidios cruzados que tienen una base de gastos fijos elevados.

c) Personal adscrito a las oficinas de los clientes. Se recurre a esta modalidad cuando el volumen de operaciones es bajo y las posibilidades de crecimiento son limitadas, pero aun así las operaciones permiten la recuperación total de los gastos. La mayoría de los servicios de apoyo se prestarán desde el centro de servicios mundial. Los gastos se imputan a los proyectos, lo que asegura la recuperación total de los gastos.

30. La UNOPS también gestionará las operaciones complejas multifacéticas internacionales como líneas de productos específicas, supeditadas a la recuperación total de los gastos. Entre ellas se incluirán carteras de proyectos como los programas internacionales de ordenación del medio ambiente y de los recursos hídricos administrados para el Fondo para el Medio Ambiente Mundial/PNUD y el Banco Mundial.

31. *Procesos operativos internos.* Para que el sistema de la UNOPS tenga éxito debe ser flexible y disponer de una capacidad de reacción y actuación rápida y consistente y de cierre inmediato de las operaciones en caso necesario. Los sistemas financieros deben ofrecer transparencia y rigor. Las modalidades de contratación del personal deben ser flexibles en el contexto de la Opción 1. Las adquisiciones se concentrarán en una lista limitada de artículos especializados de uso habitual y en el mantenimiento de unas existencias esenciales, lo que, mediante modalidades innovadoras de arrendamiento, amortización o remisión, permite recortar gastos en las líneas de proyectos de corta duración. El control de calidad permitirá elevar el nivel de calidad rápidamente y a un costo razonable. Como se ha demostrado, los recursos humanos y los medios materiales asignados a una gama limitada de líneas de productos y operaciones pueden transferirse con facilidad de una operación nacional a otra, lo que contribuye a ahorrar costos y agilizar las actividades.

32. La combinación de líneas de productos específicas y una presencia selectiva en los países hace que las estructuras institucionales puedan reducirse y mantenerse al nivel mínimo necesario sin comprometer las operaciones en curso. Se contratará personal adicional únicamente cuando sea necesario, sobre la base de la recuperación total de los gastos.

33. Los *servicios de apoyo* se integrarán, reestructurarán y localizarán en un centro de servicios mundial que funcionará las 24 horas del día, 7 días a la semana. Su estructura institucional estará integrada por la oficina ejecutiva, una dependencia de auditoría, una dependencia de análisis estratégico y una dependencia de rendimiento de los productos y servicios, encargada de las funciones de evaluación y control de calidad. Las estructuras de gestión de los clientes se racionalizarán y se mantendrán al nivel mínimo necesario para garantizar el desarrollo institucional y una relación estrecha con los clientes. Las oficinas regionales se integrarán en una estructura de gestión de los clientes compuesta por:

a) Oficinas de enlace pequeñas, encargadas de gestionar las relaciones con las sedes mundiales y los responsables de adoptar decisiones de los clientes y los posibles clientes;

b) Oficiales superiores de desarrollo institucional, encargados de la gestión de los clientes y el desarrollo institucional en las regiones en que se ejecuten operaciones importantes y hay posibilidades de que crezca la cartera de operaciones; y

c) Una dependencia mundial específica encargada de las carteras respecto de las decisiones relativas a los clientes se toman a nivel institucional.

34. Este enfoque centrado en los países exige una estructura institucional reducida, simplificada y adaptada a una serie de líneas de productos y mercados específicos, que conlleva una considerable reducción de los gastos fijos actuales al suprimirse los servicios marginales. Los sistemas y procesos están orientados a la flexibilidad, rapidez de reacción y funcionalidad. Llegado el caso de que el volumen de operaciones alcanzara un nivel mínimo crítico, una UNOPS especializada más pequeña podría poner en marcha gradualmente un sistema de planificación institucional de los recursos adaptado a sus necesidades para facilitar las transacciones financieras efectuadas en zonas en que el acceso a la Internet es limitado y hacer posible el desembolso de fondos en zonas que carecen de sistemas bancarios locales.

C. Fundamento, mercado y valor añadido

35. La Opción 1 se ciñe a la recomendación del Comité de Coordinación de la Gestión de que, para sobrevivir, la UNOPS tiene que desarrollar su actividad en un segmento de mercado en el que los márgenes netos sean suficientes para cubrir los gastos de las operaciones, los fondos invertidos en el desarrollo institucional y la mejora de los procesos operativos. Así pues, la organización pasaría de tramitar transacciones a ofrecer una serie de servicios especializados de gran valor en líneas de productos específicas, para lograr resultados cuantificables en un plazo breve.

36. Las operaciones complejas a gran escala enmarcadas en las líneas de productos de la Opción 1 permiten la recuperación total de los gastos. Durante el período 2003-2005, fue el segmento de mercado de la UNOPS con un crecimiento más rápido. El crecimiento de esta actividad y el énfasis en las líneas de productos de la Opción 1 se deben a:

a) La evolución constante de las tendencias de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD): el aumento de la inversión internacional se debe a las enormes necesidades en materia de infraestructura, ya sea de enlaces de transporte, acceso a fuentes de energía sostenibles, abastecimiento de agua y saneamiento o infraestructuras sociales, como escuelas y servicios de salud;

b) La necesidad de rehabilitar las infraestructuras dañadas o destruidas en los países más pobres con infraestructuras deficientes y escasa capacidad de gestión de operaciones y en los países que salen de situaciones de conflicto o han sufrido desastres naturales;

c) La necesidad de asociados internacionales para el desarrollo capaces de afrontar los riesgos, trabajar y obtener resultados de forma rápida e innovadora en entornos de alto riesgo y de inseguridad;

d) La exigencia por parte de los países asociados de pruebas tangibles del cambio y resultados rápidos que den a los dirigentes y a los gobiernos credibilidad a los ojos de la población;

e) Las expectativas de los países asociados y los donantes de que las Naciones Unidas intervengan de manera concreta a nivel nacional —tanto en la obtención de resultados como mediante la colaboración con asociados nacionales de los sectores público y privado y de organizaciones de la sociedad civil, para aumentar su capacidad operacional y estratégica;

f) La expectativa de una división racional del trabajo dentro de las Naciones Unidas, que aproveche al máximo el valor añadido de las entidades que las integran a fin de lograr resultados que redunden en beneficio de las prioridades y capacidades nacionales (la Opción 1 se hace eco de una creciente demanda por parte de los clientes de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales de esta gama específica de productos); y

g) El apoyo a las operaciones prácticas en todo el espectro de operaciones de consolidación del Estado, de reconstrucción y humanitarias; la UNOPS puede prestar apoyo operacional práctico con fines precisos para mejorar la actuación de las Naciones Unidas en los ámbitos del mantenimiento de la paz, la planificación operacional y la planificación de misiones integradas; puede proporcionar capacidad especializada y previsible de reserva y de refuerzo para brindar una respuesta

humanitaria rápida, movilizando medios materiales especializados y aprovechando los conocimientos técnicos internacionales, el intercambio de capacidad Sur-Sur y las capacidades nacionales.

37. La Opción 1 muestra a la UNOPS como una entidad especializada que aporta valor a las Naciones Unidas, consagrada a la gestión y ejecución de operaciones nacionales e internacionales complejas integrales a gran escala, que colabora con sus asociados en la obtención de resultados rápidos en entornos de alto riesgo y en el aumento de su capacidad. Esta posición responde a una necesidad coherente dentro del sistema de las Naciones Unidas y se basa en el mandato específico de la UNOPS como entidad de gestión de proyectos y de contrataciones y adquisiciones complejas. Pone de manifiesto su capacidad para reforzar la función de las Naciones Unidas de promover la paz y la seguridad, y para contribuir al desarrollo de infraestructuras en apoyo de los objetivos de desarrollo del Milenio en el marco de los planes de desarrollo nacionales.

38. Como entidad de las Naciones Unidas en la que se aplican métodos de gestión propios de la empresa privada, la UNOPS trabaja con el sector privado y en asociaciones entre los sectores público y privado. Combina el afán de conseguir resultados rápidos con el compromiso con la colaboración local, la creación de capacidad, la utilización de los recursos locales, el respeto de las prioridades nacionales, la eficacia en función de los costos y la imparcialidad de las Naciones Unidas.

39. La adopción del modelo propuesto en la Opción 1 puede llevar a la consolidación de la facultad de la UNOPS de celebrar contratos directamente con los gobiernos anfitriones y recibir contribuciones directas de los donantes para operaciones prioritarias solicitadas por los gobiernos anfitriones, especialmente si la contratación directa reduce los gastos por concepto de comisiones a intermediarios.

D. Factores de riesgo

40. La Opción 1 encauza a la UNOPS hacia un segmento de mercado específico y unas líneas de productos básicas, ajustando con precisión sus capacidades, sistemas y estructuras para lograr resultados. Sin embargo, las operaciones se realizan en entornos de inseguridad e incertidumbre política. El mercado es muy inestable, con sucesiones rápidas de máximos y mínimos breves en el volumen de operaciones. Estos riesgos se palian reduciendo al mínimo los gastos fijos básicos y acumulando capital por medio de la ejecución de operaciones a gran escala de corta duración para contar con una reserva para gastos de funcionamiento que sirva a la UNOPS para protegerse de la inestabilidad del mercado, contratar los seguros oportunos y facilitar la inversión en las oportunidades de negocio que puedan surgir.

41. Otros factores determinantes para el buen porvenir de la UNOPS:

a) Una gama de líneas de productos y esferas de servicios específicos con un mercado amplio, reiteradas oportunidades de demanda y la capacidad de lograr resultados inmediatos visibles;

b) La capacidad de lograr resultados en cada operación, con una buena relación costo-eficacia, en entornos que requieren una respuesta rápida; y

c) El compromiso y la capacidad constantes de las entidades de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los donantes de dar prioridad a los países con las necesidades más apremiantes.

E. El proceso de transición

42. Un equipo de la UNOPS, que se designará una vez que la Junta Ejecutiva haya adoptado una decisión, elaborará un plan de ejecución para que se produzca rápidamente la transición al modelo propuesto en la Opción 1 en 2006 y se apliquen las medidas expuestas en este documento. Un elemento crucial del plan y de las operaciones futuras será la supresión de la financiación cruzada entre operaciones y dependencias operativas. Cada dependencia se “acorazará”, convirtiéndose en un “centro de beneficios” autónomo, respaldado por servicios de apoyo prestados conforme a un modelo de determinación de los gastos basado en las actividades.

43. Durante la transición, la UNOPS cumplirá las obligaciones contraídas con respecto a las carteras que no se ajusten al modelo de la Opción 1, siempre y cuando cumplan los criterios siguientes: que exista una demanda constante por parte de los clientes, que permitan la recuperación total de los gastos y que sea posible atenderlas sin apartarse de la estructura y los procesos operativos racionalizados. No se buscarán activamente nuevas carteras en este tipo de líneas de servicios. En consulta con los clientes, se irán suprimiendo progresivamente, según convenga, los servicios especiales que tengan un valor añadido reducido y generen escasos beneficios.

F. Viabilidad financiera

44. Los cuadros que figuran en el anexo 1 contienen las previsiones financieras anotadas de la Opción 1 para el período 2006-2008, que se han elaborado teniendo en cuenta las medidas de reducción de gastos y los ajustes estructurales, y se basan en las hipótesis expuestas en las notas de las previsiones financieras incluidas en el anexo 1. Aspectos destacados:

a) El proceso de transición durará hasta 2007, inclusive, con un crecimiento relativamente sustancial de las carteras de gestión de operaciones en 2006 (16%), seguido, a partir de entonces, de una tasa de crecimiento más moderada (8% al año). En 2006 se prevé también que concluyan las obligaciones relativas a las carteras de las líneas de servicios especiales en que la recuperación total de los gastos está asegurada y que comience la supresión paulatina de este tipo de carteras, que se acelerará en 2007, con el consiguiente descenso de los ingresos en ese año. Se parte del supuesto de que los ingresos (y gastos) correspondientes a la cartera del FIDA permanecerán constantes. Los ingresos procedentes del subarriendo al edificio Chrysler cubrirán totalmente los gastos por concepto de alquiler, ya que se reducirá el tamaño de la sede de la UNOPS en Nueva York y se subarrendarán oficinas.

b) En cuanto a los gastos de administración, 2006 será un año de transición, ya que los gastos fijos se reducirán mediante: el traslado de la sede y la reducción de su tamaño; la integración de las divisiones de servicios (finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información y las comunicaciones, adquisiciones) en un centro de servicios mundial con una nueva sede; la consolidación de la ampliación de la presencia en los países, cuyos costos se imputarán principalmente a los proyectos y en menor medida al presupuesto administrativo. El aumento de los gastos de reembolso

de las Naciones Unidas se ha calculado tomando como referencia los de 2005, aunque podrían reducirse con el tiempo. Los gastos por separación del servicio se producirán principalmente en 2006 y se han calculado sin tener en cuenta el regreso previsto al PNUD de las personas que tienen contrato con esa organización.

c) Se prevé que, en 2006, el saldo al cierre del ejercicio se haya reducido a 11,76 millones de dólares, siendo los gastos por separación del servicio como principal causa de esa disminución. De ahí en adelante, se espera que, gracias a los beneficios obtenidos y la reducción de la base de gastos fijos, los ingresos anuales generados por las operaciones en ejecución aumenten y culminen en la mejora progresiva del saldo al cierre del ejercicio, que se prevé que aumente a 17,79 millones de dólares en 2007 y a 27,35 millones de dólares en 2008.

45. *Planificación de la captación de operaciones, Opción 1.* En el gráfico 1 del anexo 3 se proyectan las necesidades de captación de operaciones para el período 2006-2008 en el marco de la Opción 1. Se prevé que las operaciones captadas y otros ingresos aportarán 28,02 millones de dólares en 2006, es decir, el 51,7% del objetivo de ingresos fijado para 2006 de 52,91 millones de dólares, de manera que, para alcanzar el objetivo de ingresos fijado para el cierre del ejercicio, habrá que generar el 48,3% restante, es decir, unos ingresos adicionales de 26,18 millones de dólares. Habida cuenta de que los ciclos de las carteras de las líneas de productos de la Opción 1 son más cortos que los de las carteras tradicionales, esta previsión es alentadora y asegura ingresos sustanciales procedentes de las carteras existentes y otras fuentes.

46. Teniendo en cuenta que el objetivo de ingresos para 2007 se ha fijado a la baja en 50,07 millones de dólares para dejar margen para la supresión de las líneas de servicios que no sean viables (las que no permitan la recuperación total de los gastos) y las que no se ajusten a los términos de la Opción 1, y sobre la base de los ingresos previstos de las carteras existentes y otras fuentes de ingresos, los ingresos adicionales que habrá que generar en 2007 ascienden a 23,81 millones de dólares, es decir, el 47,6% del objetivo de ingresos. En cuanto a 2008, el objetivo de ingresos fijado es de 52,71 millones de dólares y habrá que generar unos ingresos adicionales de 28,54 millones de dólares, es decir, el 54,2%.

V. Segunda opción

47. El actual modelo de organización obedece al objetivo de prestar una amplia gama de servicios en función de las necesidades de los clientes y con arreglo a parámetros fundamentalmente geográficos, existiendo una dependencia de servicios mundiales a los clientes que se ocupa de los principales clientes, como la Sección de Actividades relativas a las Minas de las Naciones Unidas o el Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM. De conformidad con la segunda opción, la UNOPS consolidará el lugar estratégico que ocupa como proveedor de servicios múltiples y eficaces en función de los costos ofreciendo en diversas ubicaciones una serie de servicios (comprendidos los correspondientes a la primera opción) a una base de clientes diversificada (la familia de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y gobiernos anfitriones en situaciones de crisis).

48. A la vez que sigue ofreciendo distintas líneas de servicios, la UNOPS racionalizará y simplificará sus estructuras institucionales y de apoyo para reducir su base de gastos fijos, implantar el cálculo de los costos basado en las actividades y fijar el

precio de sus servicios para garantizar la recuperación total de los gastos. Cuando una cartera de proyectos siga sin ofrecer garantías de esto último, la UNOPS examinará con los clientes un ajuste al alza de la estructura de las tarifas o negociará la suspensión de sus servicios o la devolución de la cartera a los clientes. Está previsto que el proceso de transición con arreglo a la segunda opción esté ultimado a finales de 2007.

A. Líneas de servicios

49. Las líneas de servicios de la UNOPS comprenderán lo siguiente:

- a) *Gestión integrada* de operaciones de proyectos complejos a gran escala para clientes de países de bajos ingresos en crisis, comprendidos diversos proyectos de ingeniería y de infraestructura;
- b) *Administración de proyectos grandes y complejos* (por ejemplo, la iniciativa de la Cuenca del Río Nilo y otros programas de ordenación de los recursos hídricos) en los que, al asumir la UNOPS la gestión administrativa y financiera, la administración de los recursos humanos y los servicios de adquisición, los clientes puedan centrarse en la consecución de los objetivos operacionales;
- c) *Suministro y administración de determinados componentes o aspectos* de las actividades; ejemplos son la adquisición o contratación de bienes, servicios o mano de obra; la contratación y administración de expertos, de la plantilla del proyecto y del personal de los clientes; la preparación de contratos; las actividades de capacitación; y la gestión de las conferencias; y
- d) *Supervisión de los proyectos y administración de los préstamos* en nombre de instituciones financieras internacionales como el FIDA o a título de agente financiero local del FMSTP.

B. Racionalización estratégica y operacional

50. Aunque la UNOPS adoptará medidas para racionalizar sus procesos operativos y reducir los gastos fijos, la segunda opción exige que su estructura sea más diversa y sus operaciones estén más diversificadas que en el caso de la primera opción. En ese sentido, la reducción de gastos no puede ser ni tan drástica ni tan rápida. Con todo, además de las medidas mencionadas en el capítulo III *supra*, en el marco de la segunda opción deberán adoptarse las siguientes medidas concretas:

- a) Imposición de toques a los gastos institucionales, mientras las funciones institucionales se centran en cuestiones estratégicas relativas a la gobernanza, la supervisión y la inspección;
- b) Transformación de las dependencias de servicios a los clientes (las oficinas regionales y la División de Proyectos Interregionales y Mundiales) en “centros de beneficios”; cálculo de los costos basado en las actividades; metas claras sometidas a una medición meticulosa del desempeño; fin de la práctica de conceder subvenciones múltiples a los centros; cierre o fusión de los centros que no rindan debidamente.
- c) Racionalización de la base de oficinas regionales mediante reestructuración e integración;

d) Fortalecimiento selectivo de la presencia de la UNOPS en los países donde el volumen de operaciones justifique una presencia importante para gestionar operaciones complejas a gran escala; se combinarán las operaciones “integrales”, “parciales” y “adscritas” que se describen en la primera opción;

e) Creación de un pequeño centro de servicios mundiales que se ocupará de las funciones centrales de apoyo; descentralización de las funciones de prestación de servicios asignándolas a dependencias operacionales (de ámbito nacional, regional o mundial) que actuarán por separado como centros de percepción de ingresos y desembolso de gastos, excepto en caso de que esas dependencias mancomunen recursos para formar centros conjuntos de servicios con miras a lograr economías de escala y prestar servicios fiables; y

f) Utilización de PeopleSoft como único sistema de planificación institucional de los recursos, adaptándolo para dotarlo de flexibilidad y permitir un procesamiento descentralizado de los datos.

C. Justificación, oportunidades y valor añadido

51. De conformidad con la segunda opción, la UNOPS fortalecerá su capacidad de atender una mayor demanda de servicios operacionales y de gestión en un momento en que aumenta el promedio de desembolsos netos por concepto de asistencia oficial para el desarrollo, mientras que el Proyecto del Milenio, la Commission for Africa, de alto nivel, y la reciente cumbre del G-8 han subrayado la necesidad de reducir la pobreza, aliviar la deuda e invertir en los países en desarrollo. El aumento de la inversión en infraestructura y la importante función de las Naciones Unidas en la consolidación de la paz y la reconstrucción posterior a los conflictos en el marco de misiones cada vez más integradas amplían las oportunidades para los servicios prestados por la UNOPS. Aunque aumentan las posibilidades de mercado de los servicios de la UNOPS, también es mayor la competencia de cauces alternativos de prestación de asistencia oficial para el desarrollo.

52. La presión ejercida por los Estados Miembros para que las tareas se repartan racionalmente en las Naciones Unidas puede contribuir al reconocimiento del singular papel que desempeña la UNOPS como entidad encargada de la gestión operacional y de proyectos, la contratación y las adquisiciones complejas.

53. La definición distintiva de la UNOPS estará fundamentalmente determinada por las características de su prestación de servicios: calidad, rapidez, eficacia, resultados, buena gestión financiera, competitividad en lo que respecta a los gastos y orientación a las necesidades de los clientes.

D. Factores de riesgo

54. En los últimos años, las variaciones en la calidad de los servicios prestados y la tardanza o escasa fiabilidad con que se han presentado los informes financieros han planteado problemas en el caso de varios clientes. Las medidas de fomento de la eficacia indicadas, que comprenden una mejora de los mecanismos de fijación de los precios de las líneas de servicios, el cálculo de los costos basado en las actividades y la sistematización de la presentación de informes a los clientes, van encaminadas a resolver estos problemas. Será especialmente difícil de cumplir el objetivo de contener los

gastos derivados de la prestación de líneas de servicios múltiples a clientes ubicados en muchas partes del mundo de modo que los servicios sigan siendo competitivos por lo que se refiere a los gastos. El reciente aumento del volumen de la cartera y la diversificación de los clientes indican que puede devolverse a la UNOPS su antigua reputación.

55. Las relaciones con los clientes y la comercialización de sus servicios revisten una importancia decisiva para la UNOPS, proveedor de líneas de servicios múltiples que opera en un mercado competitivo. Para seguir siendo viable, la UNOPS tendrá que dejar atrás su imagen de órgano en apuros asediado por dificultades.

56. El PNUD ha incrementado su capacidad operacional interna por lo que se refiere a la contratación, las adquisiciones, la administración financiera, la gestión de los recursos humanos y el apoyo administrativo, servicios que antes se encargaban a la UNOPS. La creación de centros regionales de servicios (y, en África, de centros de servicios de ámbito nacional) sirve al PNUD para prestar servicios a sus propios programas y ofrecer esos servicios a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Como sus funciones en la ejecución directa sobre el terreno se han articulado expresamente en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del PNUD, también decrece un ámbito tradicional de subcontratación de la UNOPS. Con la constante disminución de los servicios prestados al PNUD, es fundamental la diversificación de la base de clientes de la UNOPS, dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas. Los progresos son alentadores hasta la fecha, sobre todo en lo que respecta a la gestión de operaciones a gran escala en países en crisis.

57. A pesar de la presión ejercida por los Estados Miembros para que aumenten la efectividad y la eficacia y disminuyan los gastos en los sistemas internos y las operaciones administrativas de las Naciones Unidas, la reforma avanza lentamente, sobre todo en la Sede. Puede que la rivalidad entre departamentos o entre organismos persista en los tipos de líneas de servicios que ofrece la UNOPS, como por ejemplo en relación con las adquisiciones y la gestión de los recursos humanos. Resulta alentadora la actual ronda de conversaciones entre el PNUD y la UNOPS, que tiene por objeto determinar las ventajas relativas y las competencias en el ámbito de las adquisiciones y reducir la repetición de tareas y la competencia, mientras que el memorando de entendimiento entre el UNICEF y la UNOPS en relación con las adquisiciones también tiene por objeto fomentar la sinergia entre las operaciones de adquisición de las dos organizaciones.

58. La comparación entre la primera y la segunda opción viene a indicar que son mayores (y de plasmación más rápida) las posibilidades de recuperación total de los gastos en las labores de gestión de operaciones a gran escala en situaciones de urgencia y posteriores a los conflictos que los beneficios derivados de la administración de los préstamos u otras líneas de servicios correspondientes a la segunda opción, pero el riesgo comercial es proporcional al rendimiento de la inversión. De conformidad con la primera opción, la UNOPS recurre a carteras a corto plazo que reportan un rendimiento rápido para acumular capital de inversión y reservas. Si atiende a las necesidades de los países en crisis y presta apoyo a clientes que trabajan con países que se encuentran en distintas etapas de la escala de desarrollo a la vez que amplía el ámbito de los servicios que presta, la UNOPS podrá distribuir sus riesgos de forma más equitativa y adoptar las disposiciones necesarias en materia de seguros.

59. El éxito dependerá de la combinación de distintos factores:

- a) La capacidad de la UNOPS de ofrecer una amplia gama de servicios de calidad en función de la demanda real;
- b) Una prestación de servicios eficaz en función de los costos;
- c) La diversificación de los clientes; y
- d) La persistencia del deseo de las organizaciones de las Naciones Unidas de solicitar servicios a la UNOPS.

60. La UNOPS está decidida a mejorar la calidad de sus servicios y la relación costo-calidad, mientras que los avances en la reforma de las Naciones Unidas podrían inducir a otras organizaciones a solicitar servicios a la UNOPS.

E. El proceso de transición

61. Un equipo de la UNOPS, que se designará en cuanto la Junta Ejecutiva haya adoptado una decisión, preparará el plan de transición efectiva de la UNOPS al modelo propuesto en la segunda opción con arreglo a las medidas mencionadas anteriormente. Un elemento decisivo del plan expuesto en esta segunda opción consiste en acabar con las subvenciones múltiples concedidas a operaciones y dependencias operacionales. Cada dependencia operacional estará dotada de una “coraza” que le conferirá carácter de “centro de beneficios” autónomo respaldado con servicios de apoyo prestados de conformidad con un modelo de cálculo de los costos basado en las actividades.

62. Mientras dure la transición, la conservación de las carteras y la captación de nuevas operaciones obedecerán a dos criterios: la demanda de los clientes y la recuperación total de los gastos. Según proceda, y previa consulta con los clientes, se suprimirán gradualmente los servicios especiales redundantes que comporten un valor añadido limitado o beneficios marginales.

F. Viabilidad financiera

63. En los cuadros del anexo 2, donde figuran las previsiones financieras para el período 2006-2008 de conformidad con la segunda opción, se indican las medidas de reducción de los gastos y los reajustes estructurales distribuyéndolos durante el bienio 2006-2007, todo ello con arreglo a los supuestos indicados en las notas a las previsiones financieras del anexo 2. Cabe destacar lo siguiente:

- a) Está previsto que la ejecución de carteras y los correspondientes ingresos descendan levemente en 2006, pues se supone que, aunque las carteras de gestión de operaciones van a seguir ampliándose (si bien a un ritmo inferior al de la primera opción), es probable que otras líneas de servicios disminuyan a medida que determinados clientes prescindan de los servicios o se cierren carteras no rentables, sin que se generen ingresos suficientes de clientes nuevos que compensen esas pérdidas. Se prevé que posteriormente los ingresos aumenten con moderación en un mercado caracterizado por la diversificación de los clientes y la competencia de otros proveedores de servicios. Se parte del supuesto de que los ingresos (y los gastos) correspondientes a la cartera del FIDA no variarán. Los ingresos derivados del alquiler de

locales en el edificio Chrysler aumentarán a medida que se reduzca el espacio ocupado por la sede de la UNOPS.

b) Los gastos correspondientes a los sueldos y los beneficios se basan en cálculos de la reducción y reubicación de las funciones institucionales desempeñadas en la sede, así como en la asignación de más gastos directos a los presupuestos de los proyectos; a diferencia de lo que ocurre con la primera opción, la segunda opción prevé el mantenimiento de la red de oficinas regionales aplicando ciertas dosis de racionalización y fusión; está prevista una expansión selectiva de la presencia sobre el terreno en los países, que se financiará fundamentalmente con cargo a fondos para proyectos aunque se imputará en parte al presupuesto administrativo. Está previsto que la transición se produzca a lo largo del bienio 2006-2007, es decir, de forma más gradual que en la primera opción; los gastos de separación del servicio se distribuyen en el período de dos años y se calculan teniendo en cuenta la reasignación de parte del personal a nuevos destinos y la previsible reincorporación en el PNUD de algunos titulares de contratos con este organismo. Los aumentos de los gastos de reembolso a las Naciones Unidas se calculan tomando como referencia la base de 2005.

c) Se prevé que en el período de transición 2006-2007 haya pequeñas pérdidas como resultado de las operaciones que se realicen, si bien la situación cambiará en 2008, año en que se obtendrá un excedente de 1,97 millones de dólares de los EE.UU., y en años ulteriores, en los que los excedentes anuales aumentarán sucesivamente. Así pues, se prevé que el saldo del fondo se resienta en 2006-2007 y empiece a recuperarse en 2008.

64. *Planificación de la captación de operaciones, segunda opción:* en el cuadro 2 del anexo 3 figuran previsiones de las necesidades de captación de operaciones para 2006-2008 de conformidad con la segunda opción. Está previsto que las operaciones captadas y los demás ingresos asciendan en 2006 a 29,01 millones de dólares, que equivalen a un 55% del objetivo de ingresos fijado para 2006, que es de 52,77 millones, con lo cual falta el 45% restante (ingresos por valor de 23,76 millones de dólares) para cumplir el objetivo fijado para el fin del año. Esta situación es alentadora, pues los futuros ingresos garantizados correspondientes a las carteras existentes y otras fuentes de ingresos ya superan las tendencias de los últimos años. No obstante, la mayoría de estos ingresos provendrá de carteras de proyectos en países que han salido de un conflicto o han sufrido una catástrofe natural. Sobre la base de las previsiones de ingresos procedentes de las carteras existentes y otras fuentes, los objetivos relativos a la generación de ingresos complementarios son progresivamente más elevados para 2007 y 2008, es decir, un 50% y un 55,1% del objetivo total, respectivamente.

VI. Gobernanza: medidas ulteriores

65. El Comité de Coordinación de la Gestión se creó para facilitar orientación sobre políticas operacionales, mientras que la Junta Ejecutiva se encarga de las directrices de política generales. En 1994 la Junta Ejecutiva hizo suya la recomendación del Secretario General de que el Comité de Coordinación de la Gestión estuviese integrado por el Administrador del PNUD (Presidente), el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y el Secretario General Adjunto de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión. A medida que se diversificaban las operaciones

de la UNOPS, se amplió el Comité para dar cabida a jefes ejecutivos de destacados clientes de las Naciones Unidas, mientras que el Contralor de las Naciones Unidas entró a formar parte del Comité cuando empeoró la situación financiera de la UNOPS. El Comité se reunía de forma intermitente cuando la situación de la UNOPS era buena, pero empezó a reunirse con mayor regularidad cuando sus dificultades financieras aumentaron a principios del decenio.

66. El Grupo Consultivo de Usuarios se formó en 1994 para que la UNOPS tuviera conocimiento de las preocupaciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones que empleaban sus servicios y para formular a la UNOPS recomendaciones sobre la evolución del mercado y las necesidades de los clientes. El Grupo se reunió una sola vez.

67. Sobre la base de la decisión que tome la Junta Ejecutiva en septiembre de 2005 con respecto a la opción preferida que debe adoptar la UNOPS para garantizar su viabilidad sostenible, la UNOPS revisará el mandato y la composición del Comité de Coordinación de la Gestión teniendo en cuenta el entorno comercial, la posible base de clientes y las necesidades operativas que conlleva la opción elegida. La UNOPS presentará sus conclusiones y recomendaciones a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de enero de 2006.

VII. Conclusión

68. La futura viabilidad de la UNOPS está sujeta a una combinación de factores. La principal dificultad tiene que ver con su capacidad de mantener la salud financiera en medio de la incertidumbre propia de un proveedor de servicios que se autofinancia. Otros factores son la capacidad de crear y mantener una identidad clara y una buena reputación, cubrir una necesidad clara del mercado y prestar servicios de alta calidad y valor añadido a precios competitivos, que atiendan a las necesidades de los clientes y les permitan obtener resultados concretos. La UNOPS debe prestar especial atención a los mercados donde la demanda sea clara, los beneficios generados por las carteras cubran los gastos y sus conocimientos y recursos se ajusten a las expectativas de los clientes.

69. El enfoque estratégico de la primera opción consiste en circunscribir radicalmente el ámbito geográfico y las ofertas a carteras grandes y complejas que permitan la recuperación total de los gastos, y adaptar las capacidades, los sistemas y las estructuras al logro de resultados para los clientes. La UNOPS reducirá con rapidez su base estructural de gastos fijos y la mayoría de los cambios se habrán realizado en 2006. De ese modo, podrá reconstituirse, crear una identidad clara en los ámbitos que aporten la mayor proporción de ingresos y hacerse con una sólida reputación de obtención de resultados rápidos, eficaces y de calidad en entornos complicados al tiempo que respalda y fortalece la capacidad de los asociados nacionales.

70. El enfoque estratégico de la segunda opción tiene un carácter más gradual, pues las modificaciones se irán incorporando en el bienio 2006-2007. La cartera mantendrá su diversidad y estará integrada por carteras de gestión de operaciones complejas e integrales y carteras centradas en el suministro de procesos e insumos de apoyo a servicios concretos. En comparación con la primera, la segunda opción exigirá mayor diversidad estructural y mayor diversificación de las operaciones. La racionalización de las estructuras institucionales, la buena gestión financiera, el aprovechamiento al máximo de la tecnología y las mejoras de los sistemas de los

procesos operativos garantizarán la eficiencia y la efectividad en función de los costos.

71. Tras una decisión de la Junta Ejecutiva la UNOPS podrá emprender las modificaciones necesarias. Ambas opciones apuntan a un objetivo común: conseguir que la UNOPS sea una entidad sostenible, financieramente viable, centrada en las necesidades de los clientes, de calidad y orientada a la obtención de los resultados, que preste servicios y gestione operaciones y que ayude a los clientes a cumplir sus objetivos y aumentar su capacidad. En enero de 2006 la UNOPS presentará a la Junta Ejecutiva las modificaciones propuestas de su reglamento financiero y las modificaciones propuestas de su estructura administrativa.

Anexo 1

Primera opción – Previsiones financieras

<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Presupuesto para 2005 aprobado por la Junta Ejecutiva ¹⁾</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Notas</i>
Sección 1: Ejecución de operaciones					
Cuantía correspondiente a la ejecución	641,40	685,77	537,34	549,87	1
Sección 2: Ingresos y gastos					
Ingresos totales (descontadas las obligaciones por liquidar)	53,77	54,20	50,07	52,71	
Ingresos derivados de la ejecución de la cartera de proyectos y la prestación de servicios	51,96	51,19	45,51	47,04	2
Proporción correspondiente al FIDA	8,44	8,10	8,10	8,10	
Otros ingresos (intereses, arrendamiento)	1,81	3,02	4,56	5,67	3
Ingresos totales tras descontar los gastos directos	53,77	54,20	50,07	52,71	
Gastos administrativos (distribuidos entre los cuatro años)					
Sueldos y prestaciones	28,00	23,55	16,20	15,80	4
Generales y administrativos	10,05	9,01	6,02	5,84	5
Sueldos y prestaciones/generales y administrativos correspondientes al FIDA		7,12	7,12	7,12	6
Derechos devengados del plan de seguro médico después de la separación del servicio		1,21	0,21	0,22	7
Subtotal	38,05	40,88	29,55	28,99	
Gastos en concepto de reembolsos					
Pago al PNUD en relación con los sistemas PeopleSoft y Atlas	3,50	2,50	2,50	2,50	8
Costos de los reembolsos	3,91	5,02	5,35	5,70	9
Subtotal	7,41	7,52	7,85	8,20	
Previsión para cuentas de cobro dudoso	0,70	0,79	0,86	0,94	10
Gastos en concepto de arriendo de locales en el edificio Chrysler		4,92	5,07	5,03	11
Programas de gestión del cambio (gastos de separación del servicio)					
Iniciativas relacionadas con las observaciones de auditoría	4,70				
Cuenta de las contribuciones del Gobierno anfitrión					
Inversiones en transición de sistemas de tecnología de la información		0,00	0,00	0,00	12
Gastos administrativos totales	50,86	54,12	43,33	43,15	
Ganancias/(pérdidas) procedentes de las operaciones en marcha	2,91	0,08	6,74	9,56	
Gastos de separación del servicio		5,69	0,71	0,00	13

<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Presupuesto para 2005 aprobado por la Junta Ejecutiva ¹⁾</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Notas</i>
Sección 3: saldo arrastrado del fondo					
Saldo de apertura del fondo	14,46 ²⁾	17,37	11,76	17,79	
Ganancias/(pérdidas) procedentes de las operaciones en marcha (y de separación del servicio)	2,91	(5,61)	6,03	9,56	
Ahorros en las órdenes de compra del bienio anterior					
Saldo de cierre del fondo (incluidos 6 millones de dólares de la reserva operacional)	17,37	11,76	17,79	27,35	
La reserva debe ser (porcentaje de la ejecución + gastos administrativos totales): 4%	27,69	29,60	23,23	23,72	

Notas:

¹⁾ Aprobado por la Junta Ejecutiva en enero de 2005.

²⁾ Cifra efectiva procedente del estado financiero consolidado correspondiente a 2004.

Notas explicativas a la primera opción

N Nota

1 Cuantía correspondiente a la ejecución

Base de datos de los proyectos de referencia en 2005 (cuantía total: 732 millones de dólares)

Los ingresos comprendían:

- Gestión de proyectos: después de conflictos
- Gestión de proyectos: desarrollo en países menos adelantados
- Otras líneas de servicios, cuando se presten en los países comprendidos en lo anterior y sus ingresos totales superen los 30.000 dólares
- Todos los proyectos del FIDA mantenidos los tres primeros años

A continuación (2005–2008) se partió de los siguientes supuestos de crecimiento:

- 16% en 2006 y 8% en 2007 y 2008 para la gestión de proyectos en situaciones posteriores a un conflicto, sobre la base de las previsiones del mercado y de las anteriores operaciones de la UNOPS
- 3% anual para la gestión de proyectos de desarrollo
- 0% anual para los demás servicios

Los proyectos que no entren en el ámbito de acción de la UNOPS se eliminarán paulatinamente en el plazo de un año y medio

En junio de 2007 se habrán eliminado por completo.

2 Ingresos derivados de la ejecución de la cartera de proyectos y la prestación de servicios

Los ingresos se calculan con arreglo a las tasas actuales:

Gestión de proyectos después de conflictos	6,9%
Gestión de proyectos de desarrollo y servicios comunes	7,9%
Administración de proyectos	7,9%

N Nota

		2006	2007	2008
	Tasa media resultante	6,30%	7,00%	7,10 %
	Los gastos directos relacionados con la gestión de un proyecto se imputarán íntegramente al proyecto.			
3	Otros ingresos (intereses, arrendamiento)			
		2006	2007	2008
	Interés de los saldos entre fondos del PNUD	0,20	0,20	0,20
	Interés sobre las reservas	0,20	0,20	0,20
	Ingresos por concepto de arrendamiento en el edificio Chrysler	2,62	4,16	5,27
	Total	3,02	4,56	5,67
4	Sueldos y prestaciones			
	Se toma como base la presencia de estas oficinas:			
		2006	2007	2008
	Sueldos y prestaciones	14 456 277	15 179 091	15 938 045
	Oficinas que prestan servicios integrales	3 318 891	3 484 835	3 659 077
	Oficinas que prestan servicios parciales	1 641 038	1 723 090	1 809 244
	Oficinas adscritas	0	0	0
	Investigación y desarrollo	2 222 715	2 333 850	2 450 543
	Centro de servicios	6 595 104	6 924 859	7 271 102
	Oficina de enlace	678 530	712 457	748 080
	Período de eliminación gradual: año y medio (enero de 2006 a junio de 2007)			
5	Generales y administrativos			
	Tomando como base las oficinas antes indicadas, los gastos generales y administrativos serán:			
		2006	2007	2008
	Gastos generales y administrativos	5 422 230	5 693 341	5 978 008

Anexo 2

Segunda opción – Previsiones financieras

<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	<i>Presupuesto para 2005 aprobado por la Junta Ejecutiva ¹⁾</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Notas</i>
Sección 1: Ejecución de operaciones					
Cuantía correspondiente a la ejecución	641,40	598,00	590,78	593,70	1
Sección 2: Ingresos y gastos					
Ingresos totales (descontadas las obligaciones por liquidar)	53,77	52,77	53,16	54,37	
Ingresos derivados de la ejecución de la cartera de proyectos y la prestación de servicios	51,96	50,16	49,47	49,27	2
Proporción correspondiente al FIDA, el PAPP, y el FMSTP	8,44	9,50	9,30	8,90	2b
Otros ingresos (intereses, arrendamiento)	1,81	2,61	3,68	5,10	3
Ingresos totales tras descontar los gastos directos	53,77	52,77	53,16	54,37	
Gastos administrativos (distribuidos entre los cuatro años)					
Sueldos y prestaciones	28,00	22,06	23,17	24,32	4
Generales y administrativos	10,05	13,81	13,37	13,45	5
Derechos devengados del plan de seguro médico después de la separación del servicio		1,21	0,21	0,22	6
Subtotal	38,05	37,07	36,75	37,99	
Gastos en concepto de reembolsos					
Pago al PNUD en relación con los sistemas PeopleSoft y Atlas	3,50	2,50	2,50	2,50	
Costos de los reembolsos	3,91	5,02	5,35	5,70	7
Subtotal	7,41	7,52	7,85	8,20	
Previsión para cuentas de cobro dudoso	0,70	1,04	1,06	1,08	8
Gastos en concepto de arriendo de locales en el edificio Chrysler		4,81	5,07	5,14	9
Gastos de transición de los sistemas de tecnología de la información					10
Iniciativas relacionadas con las observaciones de auditoría	4,70				
Cuenta de las contribuciones del Gobierno anfitrión					
Gastos administrativos totales	50,86	50,45	50,73	52,40	
Ganancias/(pérdidas) procedentes de las operaciones en marcha					
	2,91	2,32	2,43	1,97	
Gastos de separación del servicio		2,55	3,83	0,00	11

Millones de dólares EE.UU.	Presupuesto para 2005 aprobado por la Junta Ejecutiva ¹⁾	2006	2007	2008	Notas
Sección 3: saldo arrastrado del fondo					
Saldo de apertura del fondo	14,46 ⁽²⁾	17,37	17,14	15,74	
Ganancias/(pérdidas) procedentes de las operaciones en marcha (y de separación del servicio)	2,91	(0,23)	(1,40)	1,97	
Ahorros en las órdenes de compra del bienio anterior					
Saldo de cierre del fondo (incluidos 6 millones de dólares de la reserva operacional)	17,37	17,14	15,74	17,70	
La reserva debe ser (porcentaje de ejecución + gastos administrativos totales): 4%	27,69	25,94	25,66	25,84	

Notas:

¹⁾ Aprobado por la Junta Ejecutiva en enero de 2005.

²⁾ Cifra efectiva procedente del estado financiero consolidado correspondiente a 2004.

Notas explicativas a la segunda opción

N Nota

1 Cuantía correspondiente a la ejecución

Se han aplicado las siguientes tasas de crecimiento al calcular la cuantía de la ejecución prevista:

	2006	2007	2008
– Gestión de proyectos: urgencia	6,0%	8,0%	8,0%
– Gestión de proyectos: desarrollo	1,5%	3,0%	3,0%
– FIDA	0,0%	0,0%	0,0%
– Otros	-25,0%	-20,0%	-20,0%

2 Ingresos derivados de la ejecución de la cartera de proyectos

Se ha empleado la actual tasa media del 6,8% para calcular los ingresos derivados de los servicios correspondientes a la ejecución de la cartera de proyectos.

2b	2006	2007	2008
FIDA	7,80	7,60	7,20
FMSTP	1,50	1,50	1,50
PAPP	0,20	0,20	0,20
Total	9,50	9,30	8,90

3 Otros ingresos (intereses, arrendamiento)

Estos ingresos comprenden:	2006	2007	2008
Interés de los saldos entre fondos del PNUD	0,20	0,20	0,20
Interés sobre las reservas	0,20	0,20	0,20
Ingresos por concepto de arrendamiento en el edificio Chrysler	2,21	3,28	4,70
Total	2,61	3,68	5,10

N **Nota**

4 Sueldos y prestaciones

Los sueldos y prestaciones descenderán como consecuencia de la reubicación en un lugar de destino de costo inferior, de la reducción del número de sueldos elevados (de categoría P-5 y D-1) y de la separación del servicio de algunos recursos dedicados a líneas de servicios que no permitan la recuperación total de los gastos.

5 Generales y administrativos

En comparación con los niveles actuales, los gastos generales y administrativos descenderán como consecuencia de la consolidación de las oficinas regionales, de la reubicación de la sede en un lugar en el que el arrendamiento sea económico y de la reubicación de algunas oficinas de enlace en el mismo lugar económico en que se reubique la sede (véase lo que sigue).

Gastos relacionados con la sede:

	2006	2007	2008
Descripción de la cuenta presupuestaria			
Subtotal, gastos de personal ordinarios	4 988 985	5 238 435	5 500 356
Subtotal, otros gastos de personal	287 820	302 210	317 321
Subtotal, gastos de funcionamiento	1 086 087	1 140 391	1 197 411
Gastos totales	6 362 892	6 681 036	7 015 088

Sobre la base del presupuesto de los costos de las divisiones (2005) se formularon los actuales supuestos:

Oficina regional de Europa, África septentrional y Asia central (Ginebra) – Presupuesto

Ahorros derivados de ubicar las oficinas de Viena y Roma en la sede	-0,2
Ahorros derivados de ubicar la Oficina regional de Europa, África septentrional y Asia central en la sede	
– Eliminación de estructuras institucionalmente redundantes	-0,45
– Ahorros por concepto de arrendamiento	-0,23
Oficina regional de América Latina y el Caribe	

Anexo 3

Opciones 1 y 2

Déficit de ingresos/Metas en materia de captación de operaciones 2006-2008

Gráfico 1
Opción 1
Déficit de ingresos/Objetivos en materia de captación de operaciones
2006-2008

Ingresos	2006	2007	2008
Objetivo total en materia de ingresos	54,2	50,07	52,71
Otros ingresos	3,02	4,56	5,67
Ingresos derivados exclusivamente de los servicios	8,1	8,1	8,1
Ingresos derivados de nuevas captaciones, repartidos por año de la cartera de proyectos	6,4	3,4	0
Ingresos arrastrados del año anterior	10,5	10,2	10,4
Déficit de ingresos	26,18	23,81	28,54

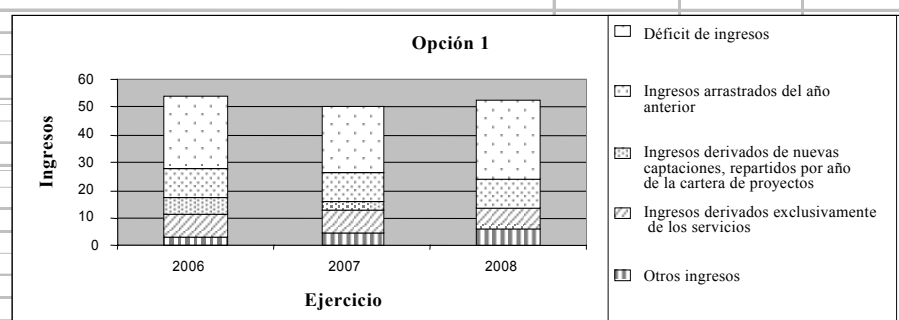
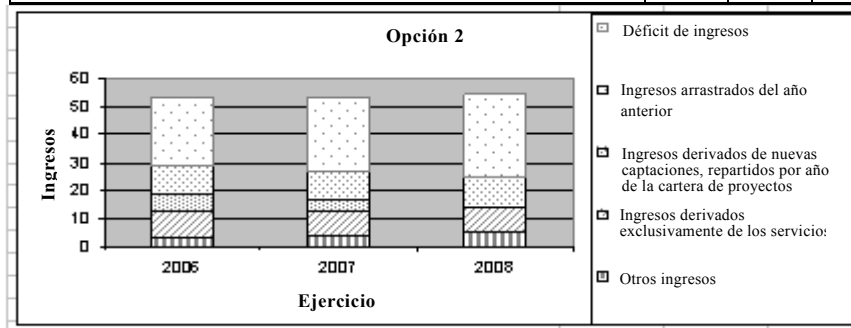


Gráfico 2
Opción 2
Déficit de ingresos/Objetivos en materia de captación de operaciones
2006-2008

Ingresos	2006	2007	2008
Objetivo total en materia de ingresos	52,77	53,16	54,37
Otros ingresos	2,61	3,68	5,1
Ingresos derivados exclusivamente de los servicios	9,5	9,3	8,9
Ingresos derivados de nuevas captaciones, repartidos por año de la cartera de proyectos	6,4	3,4	0
Ingresos arrastrados del año anterior	10,5	10,2	10,4
Déficit de ingresos	23,76	26,58	29,97



Anexo 4

Tendencias de las operaciones de la UNOPS

Gráfico 1

Ingresos procedentes de captaciones en 2005: en los países y a escala regional y mundial

Operaciones nuevas y anteriores, al 15 de junio de 2005

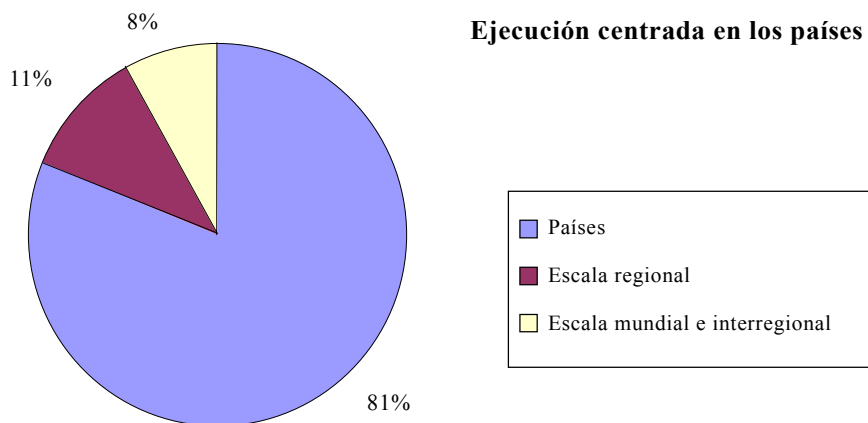


Gráfico 2

Captaciones en 2005 – distribución por ingresos totales

Operaciones nuevas y anteriores, al 15 de junio de 2005

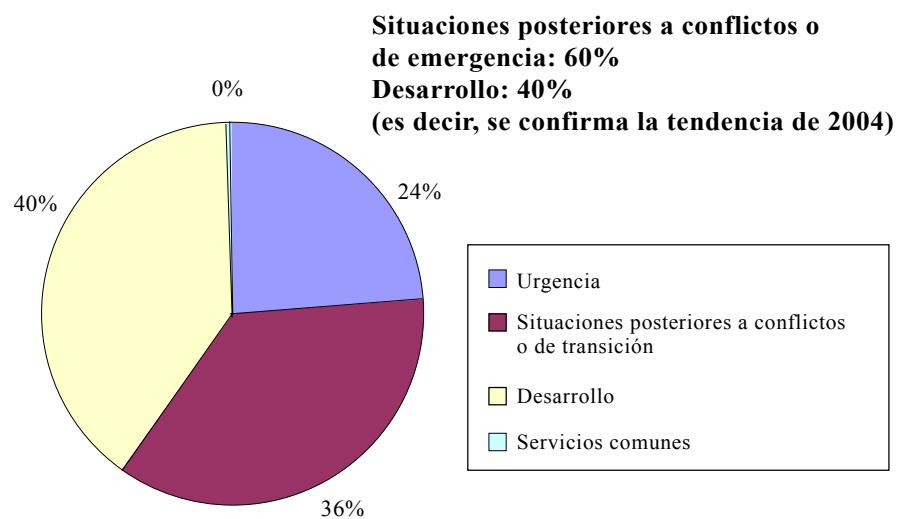


Gráfico 3

Operaciones en marcha en 2005:

Las carteras grandes generan beneficios abundantes, mientras que muchas carteras pequeñas con numerosas transacciones generan beneficios marginales

