

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

# **Informe financiero y estados financieros auditados**

**correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre  
de 2014**

**e**

## **Informe de la Junta de Auditores**



Naciones Unidas • Nueva York, 2015



*Nota*

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras y cifras. La mención de una de tales firmas indica que se hace referencia a un documento de las Naciones Unidas.

---

## Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Cartas de envío y certificación . . . . .	5
I. Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de los auditores . . . . .	7
II. Informe detallado de la Junta de Auditores . . . . .	9
Datos fundamentales sobre las actividades de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en 2014. . . . .	9
Resumen . . . . .	9
A. Mandato, alcance y metodología . . . . .	14
B. Asuntos financieros . . . . .	15
C. Gestión de los recursos humanos . . . . .	25
D. Gestión de los riesgos institucionales . . . . .	42
E. Declaraciones de la administración . . . . .	44
F. Agradecimientos . . . . .	45
Anexos	
I. Características, costos y percepciones de la fuerza de trabajo de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos . . . . .	46
II. Estado de la aplicación de las recomendaciones. . . . .	49
III. Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014 . . . . .	62
A. Introducción . . . . .	62
B. La rendición de cuentas y la transparencia como valores básicos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos . . . . .	62
C. Resultados de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en 2014 . . . . .	63
D. El sistema de control interno y su eficacia . . . . .	68
E. Perspectivas para el futuro . . . . .	71
IV. Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014 . . . . .	72
I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2014. . . . .	72
II. Estado del rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014. . . . .	73
III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014. . . . .	74

---

IV	Estado de los flujos de efectivo en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014 .	75
V.	Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.....	76
	Notas a los estados financieros . . . . .	77

---

## Cartas de envío

### **Carta de fecha 9 de abril de 2015 dirigida al Presidente de la Junta de Auditores por la Directora Ejecutiva y el Oficial Jefe de Finanzas y Contralor de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) presenta sus estados financieros auditados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.

Los abajo firmantes reconocemos que:

- La administración es responsable de la integridad y la objetividad de la información financiera contenida en los presentes estados financieros.
- Los estados financieros se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) e incluyen determinadas cantidades que se basan en las mejores estimaciones y juicios de la administración.
- Los procedimientos de contabilidad y los sistemas conexos de control interno ofrecen garantías razonables de que los bienes están protegidos, que los libros y registros contables reflejan adecuadamente todas las transacciones y que, en general, las normas y los procedimientos se han aplicado con una adecuada separación de funciones. Los auditores internos de la UNOPS examinan en forma permanente los sistemas de contabilidad y control. Se están introduciendo nuevas mejoras en sectores concretos.
- La administración dio a la Junta de Auditores y a los auditores internos de la UNOPS acceso pleno y libre a todos los registros contables y financieros.
- La administración examina las recomendaciones de la Junta de Auditores y de los auditores internos de la UNOPS. En respuesta a esas recomendaciones se han modificado o se están modificando los procedimientos de control, según proceda.

Certificamos que, a nuestro leal saber y entender, todas las transacciones importantes se han consignado correctamente en los registros contables y se recogen de forma apropiada en los estados financieros que se adjuntan.

*(Firmado)* Grete **Faremo**  
Directora Ejecutiva

*(Firmado)* Kim **Fikry**  
Oficial Jefe de Finanzas y Contralor

---

**Carta de fecha 30 de junio de 2015 dirigida al Presidente  
de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de  
Auditores**

Tengo el honor de transmitirle el informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.

*(Firmado)* **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

## Capítulo I

### **Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de los auditores**

#### **Informe sobre los estados financieros**

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, que comprenden el estado de situación financiera (estado financiero I), el estado de rendimiento financiero (estado financiero II), el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III), el estado de flujos de efectivo (estado financiero IV), el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) y las notas a los estados financieros.

#### *Responsabilidad de la administración con respecto a los estados financieros*

La Directora Ejecutiva es responsable de la preparación y presentación adecuada de los estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), así como de los controles internos que se consideren necesarios para permitir la preparación de estados financieros que no contengan inexactitudes significativas, ya sea por fraude o por error.

#### *Responsabilidad de los auditores*

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros basada en nuestra auditoría. La auditoría se ha realizado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a esas normas, debemos cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y llevar a cabo la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

Una auditoría consiste en seguir una serie de procedimientos para obtener evidencia de auditoría de las sumas y los datos consignados en los estados financieros. Los procedimientos elegidos dependen del criterio del auditor e incluyen la evaluación del riesgo de que los estados financieros contengan inexactitudes significativas, ya sea por fraude o por error. Al evaluar ese riesgo, el auditor examina los controles internos pertinentes para la preparación y presentación adecuada de los estados financieros por parte de la entidad de que se trate, a fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero sin el propósito de expresar su opinión sobre la eficacia de los controles internos de la entidad. En una auditoría también se evalúa si las políticas contables empleadas son idóneas y si las estimaciones contables de la administración son razonables, así como la presentación general de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada y podemos fundamentar nuestra opinión en ella.

*Opinión*

A nuestro juicio, los estados financieros presentan razonablemente, en lo esencial, la situación financiera de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014 y su rendimiento financiero y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las IPSAS.

**Información sobre otros requisitos jurídicos y reglamentarios**

A nuestro juicio, además, las transacciones de la UNOPS de que se nos ha dado cuenta o que hemos comprobado en el marco de nuestra auditoría se ajustan en lo sustancial al Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y a la base legislativa de la UNOPS.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo VII del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, también hemos publicado un informe detallado sobre nuestra auditoría de la UNOPS.

(Firmado) **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) **Sir Amyas C. E. Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña  
e Irlanda del Norte  
(Auditor Principal)

(Firmado) **Shashi Kant Sharma**  
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2015

## Capítulo II

### Informe detallado de la Junta de Auditores

#### Datos fundamentales sobre las actividades de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en 2014

<b>765</b>	Promedio de proyectos activos en 80 países
<b>1.290 millones de dólares</b>	Total de proyectos ejecutados, de los cuales 666,0 millones de dólares correspondían a proyectos ejecutados por la UNOPS en su nombre y 619,6 millones de dólares a proyectos ejecutados en nombre de otras organizaciones, el 57% en el sistema de las Naciones Unidas
<b>78,5 millones de dólares</b>	Reservas operacionales al 31 de diciembre de 2014
<b>258 millones de dólares</b>	Gastos de personal (equivalente al 39% de los gastos totales)
<b>5.619</b>	Personal de la UNOPS, de los cuales 845 empleados con arreglo al Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas y la mayoría de los demás por contratación mediante acuerdos de contratistas particulares, al 31 de diciembre de 2014

#### *Resumen*

1. La Junta de Auditores auditó los estados financieros y examinó las operaciones de la UNOPS correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014 de conformidad con la resolución 74 (I) de la Asamblea General. En la auditoría se examinaron las transacciones y operaciones financieras realizadas en la sede de la UNOPS en Copenhague. En relación con la auditoría se realizaron visitas a las operaciones sobre el terreno en Bangkok, Belgrado, Nueva York y Yangon. En 2014, los proyectos ejecutados por esas oficinas ascendieron a 451,2 millones de dólares, aproximadamente el 35% del valor total de los proyectos ejecutados por la UNOPS.

#### **Opinión de los auditores**

2. La Junta emitió una opinión sin salvedades sobre los estados financieros de la UNOPS correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014. La opinión de la Junta figura en el capítulo I del presente informe.

#### **Conclusión general**

3. La UNOPS sigue ejecutando proyectos en un entorno cada vez más difícil ahora que comienza a implementar el plan estratégico para el período 2014-2017. Se ha avanzado en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización, pero la Junta ha detectado la necesidad de traducir estas estrategias en planes a nivel operacional. Se necesitan más detalles para comprender los planes de la administración para la utilización de las reservas, que siguen siendo considerables, y

para lograr la coherencia en la fijación de los precios de sus servicios. El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales será un elemento esencial para mejorar los procesos y hacer un seguimiento de la información sobre los costos; dado que el sistema es de importancia crucial, la administración, antes de implementarlo, debería asegurarse de que tenga las garantías adecuadas y de que se pueda hacer un claro seguimiento de sus beneficios a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

4. La Junta ha puesto de relieve también la necesidad de aprovechar los avances logrados recientemente para asegurar un enfoque más estratégico de la gestión de los recursos humanos a fin de contribuir al logro de una mayor eficiencia institucional, por medio de servicios compartidos, y de resolver el problema de las elevadas tasas de rotación del personal. La UNOPS también debe elaborar un enfoque a más largo plazo de la planificación de la fuerza de trabajo a fin de satisfacer la futura demanda de sus servicios y corregir los desequilibrios de su fuerza de trabajo. Habida cuenta de la importancia de los recursos humanos para la institución, los cambios propuestos deben articularse claramente en el marco de una estrategia de recursos humanos vinculada al cumplimiento de los objetivos de la UNOPS. Un compromiso renovado con la implementación de un marco para la gestión sistemática de los riesgos brindará nuevas oportunidades para evaluar las amenazas que ponen en jaque el logro de los objetivos estratégicos.

### **Principales conclusiones**

#### *Gestión y rendimiento financieros*

5. **En general, la salud financiera de la UNOPS sigue siendo sólida y la presentación de la información financiera es adecuada.** A pesar de que el pasivo corriente es superior al activo corriente, la UNOPS cuenta con los recursos financieros necesarios para cubrir el total del pasivo, con una sólida cartera de actividades de proyectos financiadas para los años venideros.

6. **La UNOPS sigue obteniendo un excedente general y supera la reserva mínima y las previsiones presupuestarias para el bienio, pero en la actualidad no existe una estrategia clara para gestionar el excedente acumulado.** En 2014 se alcanzó un excedente de 9,9 millones de dólares, con lo que las reservas acumuladas al 31 de diciembre de 2014 ascendieron a 78,5 millones de dólares. Si bien la administración de la UNOPS ha mencionado su voluntad de utilizar esa reserva para futuros proyectos que apoyen sus objetivos, no se han establecido planes firmes para lograrlo. Hace falta una estrategia clara para utilizar las reservas que podría consistir en reinvertir en la organización a fin de impulsar la eficiencia y la mejora de la calidad o reducir las tasas que se cobran a los asociados y a los donantes, o una combinación de ambas estrategias.

7. **Los excedentes generados en las distintas actividades y operaciones llevadas a cabo por la UNOPS difieren considerablemente. En el nuevo modelo de fijación de precios se han establecido tasas generales diferenciadas, pero la Junta sigue considerando que estos no son transparentes y que la presentación de informes sobre los costos de los proyectos puede seguir mejorándose.** La administración ha hecho hincapié en la necesidad de considerar cuidadosamente los costos de los proyectos y de poner en marcha un proceso para aprobar proyectos que podrían no recuperar completamente los gastos. Sin embargo, sigue habiendo discrepancias en el régimen de fijación de precios, las tasas de gestión y los gastos

generales. Atendiendo la solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la Junta examinó el apoyo prestado por la UNOPS al Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Secretaría. Este examen puso de manifiesto que las tasas de gestión cobradas por la UNOPS para pagar los gastos indirectos ascendían a 10,5 millones de dólares (5,0% del costo total del proyecto), de conformidad con lo dispuesto en el memorando de entendimiento. El examen realizado por la Junta también detectó gastos de apoyo centrales y locales imputables directamente por valor de 2,4 millones y 5,8 millones de dólares respectivamente, lo que también es acorde a lo dispuesto en el memorando de entendimiento. Por consiguiente, los gastos de apoyo imputables directamente y las tasas de gestión de la UNOPS ascendieron a un total de 18,7 millones de dólares (9,3%).

8. La Junta observó también que existían diferencias considerables en las tasas de gestión cobradas por la prestación de servicios de recursos humanos en el marco de los contratos estipulados con los asociados (anteriores al nuevo modelo de fijación de precios), a saber, entre el 4,6% y 8,1% del total de los gastos correspondientes a la nómina de los asociados. Estas tasas han dado lugar a un margen de superávit del 38% en relación con esas actividades. Estas tasas estaban basadas en los valores de la nómina de sueldos más que en el número de funcionarios contratados, que representaría una medida más ajustada de los gastos incurridos. Hay que seguir haciendo progresos para asegurarse de que las actividades de proyectos sean sostenibles y evitar la financiación cruzada de los proyectos a fin de cumplir los objetivos del plan estratégico.

*Implementación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales*

9. **El programa de innovación institucional y mejora de los programas tiene por objeto convertir los sistemas institucionales internos de la UNOPS en una serie de procesos más eficaces, más ágiles y mejor integrados.** La UNOPS está desarrollando su propio sistema de planificación de los recursos institucionales basado en el programa “Agresso”, que debería reemplazar el sistema Atlas proporcionado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en enero de 2016 como parte de la primera fase del programa de innovación y mejora institucional.

10. **El despliegue del proyecto se ha retrasado un año a fin de poder someterlo a pruebas adicionales. No ha habido consecuencias para el presupuesto global del proyecto, pero los posibles beneficios no se estudiaron detalladamente hasta después de iniciar la etapa de desarrollo y una vez completado el examen sistemático del marco de control interno.** Habida cuenta de las complejidades adicionales detectadas y de la necesidad de concluir las pruebas de aceptación de los usuarios, hace falta obtener garantías sólidas e independientes antes de que el sistema empiece a funcionar. Además, es esencial que la administración reúna información de referencia sobre los costos de los procesos a fin de asegurarse de que puede medir los beneficios del sistema después de su implementación. En el momento en que realizó el examen, la Junta encontró pocos indicios de que la administración hubiese aprovechado plenamente la oportunidad de mejorar los procesos existentes antes de iniciar la etapa de desarrollo y determinó que aún no se había completado el marco formal de control interno.

*Gestión de los recursos humanos*

11. **La excelencia en la gestión del personal es fundamental para que la UNOPS siga logrando resultados satisfactorios.** El personal, incluido el que no es de plantilla, representa el 39% de los gastos de la UNOPS y su desempeño como organización depende en gran medida de la manera en que contrate, capacite y despliegue a estas personas. La fuerza de trabajo de la UNOPS está compuesta por 5.619 personas e incluye una proporción elevada (82%) de trabajadores que no son de plantilla, contratados mediante acuerdos de contratistas particulares. Esta modalidad contractual permite reducir los gastos de la UNOPS y brinda flexibilidad en la ejecución de proyectos, lo que puede beneficiar a los asociados de la UNOPS; pero también entraña riesgos, entre ellos, por ejemplo, la pérdida de conocimientos como consecuencia de la elevada tasa de movimiento de personal que se registra en la UNOPS. Además, las mujeres están insuficientemente representadas en la UNOPS y la representación de las mujeres y el personal de contratación nacional es particularmente insuficiente a nivel directivo superior.

12. **La planificación de la fuerza de trabajo en la UNOPS se ha caracterizado más por la toma de decisiones tácticas que por una planificación estratégica a más largo plazo.** La UNOPS es una organización ágil basada en un modelo de autofinanciación que se ve obligada a responder con rapidez a las necesidades de sus asociados y a demanda de servicios muy variados. Para seguir logrando resultados satisfactorios, la UNOPS reconoce que debe estar mejor preparada para responder a los problemas de recursos humanos que se presenten en el futuro. Para ello, será esencial obtener mejor información sobre las competencias que necesitará en el futuro y elaborar planes para cerrar la brecha entre las competencias de que dispone y las que necesita.

13. **En otros aspectos, la función de recursos humanos está asumiendo un papel más estratégico en la UNOPS, aunque la estrategia formal de recursos humanos en que se basa aún no se ha finalizado.** Reconociendo la importancia de la gestión de los recursos humanos, en 2014 la UNOPS reposicionó su función de recursos humanos en la organización a fin de prestar un mejor apoyo a sus ámbitos de actividad (gestión de proyectos, adquisiciones e infraestructura) y oficinas sobre el terreno, así como para lograr aumentos de la eficiencia mediante servicios compartidos. Si bien los cambios introducidos recientemente, como la centralización de algunos aspectos de los servicios de asesoramiento y apoyo transaccional, han sido, por lo general, bien recibidos en la UNOPS, es todavía demasiado pronto para saber si permitirán lograr mejoras sustanciales a través de procesos institucionales más rápidos y más eficientes que redunden también en beneficio de los asociados de la UNOPS.

*Gestión de riesgos*

14. **La UNOPS ha progresado lentamente en el desarrollo de los procesos de gestión sistemática de los riesgos, pero cuenta ahora con un plan claro.** Tras el nombramiento de la Directora Ejecutiva en 2014, la UNOPS se ha comprometido a aplicar un plan por etapas para incorporar un marco para los procesos de gestión sistemática de los riesgos en marzo de 2017, con la contratación de personal con dedicación exclusiva y consultores externos para apoyar una aplicación eficaz. La Junta sigue instando a que se cree un registro de riesgos estratégicos para demostrar los avances logrados y obtener beneficios en las primeras fases de este proceso.

15. **La gestión de los riesgos de infraestructura está generando buenas prácticas.** La UNOPS ha elaborado un nuevo enfoque en que los riesgos de los proyectos se detectan en las oficinas regionales y sobre el terreno que los comunican a través de los planes de actividades anuales y los procesos trimestrales de garantía; los riesgos más importantes se remiten al Director Ejecutivo Adjunto y la Directora Ejecutiva.

16. **Se están logrando progresos en la evaluación y gestión de los riesgos de infraestructura en respuesta a defectos de diseño.** A raíz de una serie de proyectos de construcción fallidos que dieron lugar a obligaciones por un valor de 5,4 millones de dólares, la UNOPS está realizando un examen de los proyectos de construcción de alto riesgo y ha establecido mecanismos de mejora de la calidad, entre ellos los procesos externos de garantía de la calidad para los proyectos de riesgo medio y alto.

#### **Recomendaciones anteriores**

17. Al 31 de marzo de 2015, de las 32 recomendaciones formuladas para 2013 y años anteriores, 10 recomendaciones (31%) se habían aplicado totalmente, 18 (56%) estaban aplicándose y 4 recomendaciones (13%) no se habían aplicado. En el anexo II del presente capítulo figuran observaciones detalladas sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores. La Junta ha observado en particular que no se han realizado progresos en la aplicación de las recomendaciones para mejorar los procesos para prevenir y detectar fraudes.

18. **Aunque las recomendaciones detalladas se incluyen en el presente informe, en resumen, la Junta recomienda que la UNOPS:**

a) **Examine sus políticas relativas a las reservas operacionales y, con la aprobación de su Junta Ejecutiva, defina planes para la utilización de los excedentes de los saldos de las reservas (recomendación formulada por primera vez en 2013) y, a este fin, fije un monto objetivo para la reserva;**

b) **Mejore la transparencia y la equidad de sus mecanismos de tarificación a fin de fijar costos transaccionales para los servicios comunes prestados a los asociados, basados en los factores de costo reales;**

c) **Estudie la necesidad de obtener garantías de expertos independientes sobre la implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales, vuelva a confirmar el nivel de los ahorros que espera que se deriven de la aplicación de este sistema y reúna datos suficientes para poder medir de manera efectiva los beneficios logrados en materia de costos;**

d) **Corrija los desequilibrios y los cambios en su fuerza de trabajo relacionados con la representación insuficiente de la mujer y el aumento del número de directivos superiores y de miembros del personal de contratación internacional;**

e) **Refuerce su planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante, por ejemplo, la utilización de un horizonte a más largo plazo, la mejora de la información relativa a las competencias y un mayor uso de listas de preselección para cubrir los puestos rápidamente;**

f) **Evalúe los efectos de las iniciativas adoptadas recientemente en materia de recursos humanos, entre ellas las relativas al establecimiento del centro de servicios compartidos, la mejora de la remuneración del personal de los contratistas particulares y la gestión de talentos;**

g) **Establecer metas claras para la implementación de procesos de gestión de los riesgos plenamente integrados, centrándose en llegar rápidamente a un acuerdo sobre los riesgos estratégicos a que se enfrenta la UNOPS.**

## **A. Mandato, alcance y metodología**

1. La UNOPS presta servicios de gestión que contribuyen a las operaciones de consolidación de la paz, humanitarias y de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. Los ingresos de la UNOPS dependen por completo de los honorarios que percibe por la prestación de servicios en tres ámbitos de actividad: gestión de proyectos, adquisiciones e infraestructura.

2. La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros y examinado las operaciones de la UNOPS correspondientes al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2014 de conformidad con la resolución 74 (I) de la Asamblea General. La auditoría se llevó a cabo de conformidad con el reglamento financiero y reglamentación financiera detallada de la UNOPS y las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a esas normas, la Junta debe cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y llevar a cabo la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

3. La auditoría se realizó, ante todo, para que la Junta pudiera determinar si los estados financieros presentaban razonablemente la situación financiera de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014 y el rendimiento financiero y los flujos de efectivo del ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las IPSAS. Ello incluía determinar si los gastos consignados en los estados financieros se habían realizado con los propósitos aprobados por el órgano rector de la UNOPS y si estaban debidamente clasificados y asentados de conformidad con el reglamento financiero y reglamentación financiera detallada de la Oficina.

4. La auditoría incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos, así como una verificación por muestreo de los registros contables y otros documentos justificativos, en la medida en que la Junta lo consideró necesario para formarse una opinión acerca de los estados financieros.

5. La Junta examinó también las operaciones de la UNOPS con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas centrando su atención en la gestión de proyectos de infraestructura, que constituye uno de los servicios de gestión básicos que ofrece la Oficina. En el transcurso de la auditoría, la Junta visitó la sede de la UNOPS en Copenhague y examinó las operaciones sobre el terreno en Myanmar y Serbia. La Junta trabajó también con el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS para realizar auditorías coordinadas.

6. En el presente informe se tratan las cuestiones que, a juicio de la Junta, deberían señalarse a la atención de la Asamblea General. El informe se analizó con la administración de la UNOPS, cuyas opiniones se han recogido debidamente.

## B. Asuntos financieros

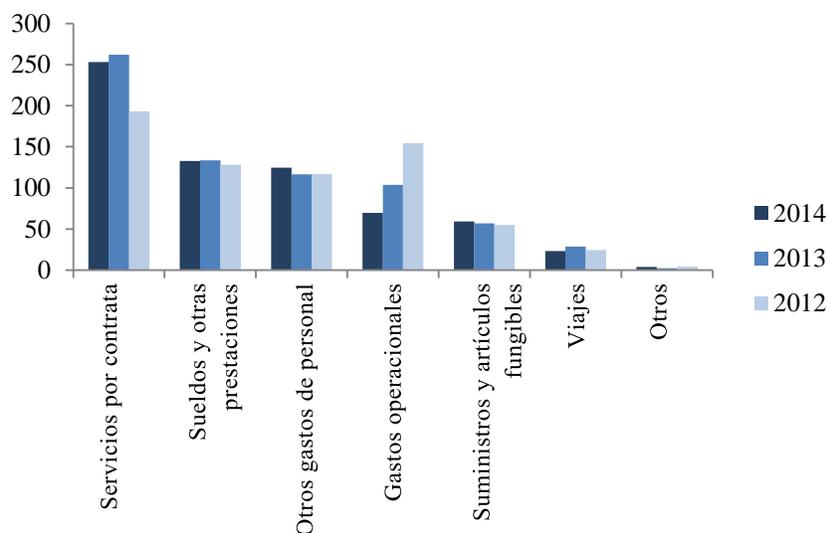
### Sinopsis de la situación financiera

7. La UNOPS registró un superávit de 9,9 millones de dólares en 2014 (14,7 millones de dólares en 2013), con unos gastos de 666,7 millones de dólares (703,7 millones de dólares en 2013). La disminución de los gastos operacionales (gráfico II.I) se debe a la reducción de las actividades de construcción y la continuación de la tendencia a utilizar asociados locales en la ejecución de proyectos.

Gráfico II.I

### Gastos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, 2012-2014

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

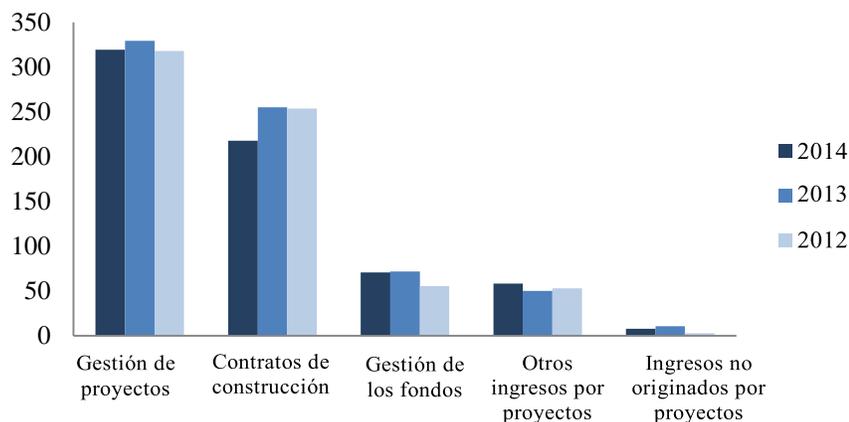


*Fuente:* Estados financieros de la UNOPS correspondientes a 2014.

8. En 2014 los ingresos totales derivados de las principales actividades de la UNOPS ascendieron a 673,8 millones de dólares (717,1 millones de dólares en 2013). Los ingresos se generan a través de una serie de actividades (gráfico II.II). Los servicios de gestión de proyectos siguieron siendo la principal fuente de ingresos, con 319,3 millones de dólares (329,2 millones de dólares en 2013), seguidos por los procedentes de contratos de construcción, que ascendieron a 217,8 millones de dólares (255,2 millones de dólares en 2013). La disminución de los ingresos procedentes de la construcción refleja una reducción de los proyectos ejecutados debida a la situación de la seguridad en Sudán del Sur y la finalización de una importante cartera de proyectos de infraestructura en Haití.

Gráfico II.II  
**Ingresos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios  
 para Proyectos, 2012-2014**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



*Fuente:* Estados financieros de la UNOPS correspondientes a 2014.

9. Al 31 de diciembre de 2014, el total de efectivo e inversiones de la UNOPS ascendía a 1.130 millones de dólares (1.014 millones de dólares en 2013). La financiación suele recibirse antes de que se inicien las actividades de los proyectos; al 31 de diciembre de 2014 los patrocinadores de los proyectos habían adelantado 941,1 millones de dólares (826,7 millones en 2013), incluidos 471,1 millones de dólares clasificados como ingresos diferidos (470,6 millones en 2013). Esto equivale a 8,8 meses de ejecución de programas y demuestra que la UNOPS sigue teniendo una situación financiera sólida y ha acordado un programa de trabajo para el futuro.

10. La Junta ha analizado la situación financiera de la UNOPS con una serie de coeficientes clave (cuadro II.1). El rendimiento financiero se ha mantenido constante en términos generales. Aunque el pasivo corriente supera al activo corriente, el total del activo neto de la UNOPS (incluidos los fondos mantenidos en inversiones a largo plazo) bastan para cubrir las obligaciones inmediatas y las de más largo plazo. La disminución del coeficiente de liquidez general refleja el cambio en la proporción de las inversiones a corto y a largo plazo que se produjo tras modificar la estrategia de inversión a fin de maximizar el rendimiento de los saldos de los fondos correspondientes.

Cuadro II.1  
**Coefficientes financieros**

<i>Descripción de los coeficientes</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>31 de diciembre de 2013</i>	<i>31 de diciembre de 2012</i>
<b>Coefficiente de liquidez general<sup>d</sup></b>			
Activo corriente: pasivo corriente	0,63	0,73	0,79
<b>Total del activo: total del pasivo<sup>b</sup></b>			
Activo: pasivo	1,07	1,08	1,05
<b>Coefficiente de caja<sup>c</sup></b>			
Efectivo + inversiones a corto plazo: pasivo corriente	1,07	1,09	1,05
<b>Coefficiente de liquidez inmediata<sup>d</sup></b>			
Efectivo + inversiones + cuentas por cobrar: pasivo corriente	1,12	1,13	1,07
<b>Superávit de proyectos (margen (porcentaje)<sup>e</sup></b>			
Ingresos directos procedentes de proyectos– gastos directos del proyecto	66,3 millones de dólares (10%)	72,2 millones de dólares (10,2%)	65,1 millones de dólares (9,6%)
<b>Superávit neto (margen (porcentaje))</b>			
Ingresos–gastos	9,9 millones de dólares (1,5%)	14,7 millones de dólares (2,1%)	8,2 millones de dólares (1,2%)

*Fuente:* Estados financieros de la UNOPS, 2014.

*Notas:*

<sup>a</sup> Un coeficiente alto indica la capacidad de la entidad para liquidar su pasivo a corto plazo.

<sup>b</sup> Un coeficiente alto es un buen indicador de solvencia.

<sup>c</sup> El coeficiente de caja es un indicador de la liquidez de una entidad que determina la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo y fondos invertidos que hay en el activo corriente para hacer frente al pasivo corriente.

<sup>d</sup> El coeficiente de liquidez inmediata es un coeficiente más conservador que el de liquidez general porque no incluye las existencias ni otros activos corrientes, que son más difíciles de convertir en efectivo. Un valor más alto significa una posición corriente más líquida.

<sup>e</sup> Los ingresos y los gastos directos de los proyectos se refieren a los ingresos y gastos del proyecto indicados en la nota 17.

11. El análisis indica que el superávit relativo a las actividades de proyectos sigue situándose en torno al 10%, lo que supone que los honorarios imputados a los proyectos superan los gastos generales de proyectos y otros costos centrales. Los ingresos netos subyacentes también han aumentado durante el mismo periodo, después de aplicar el ajuste por la donación excepcional de ingresos sin contraprestación del Gobierno de Dinamarca. En los estados financieros (capítulo IV) se facilita el análisis realizado por la administración de los resultados de la UNOPS correspondientes a 2014.

### Gastos generales y cargos por servicios de gestión

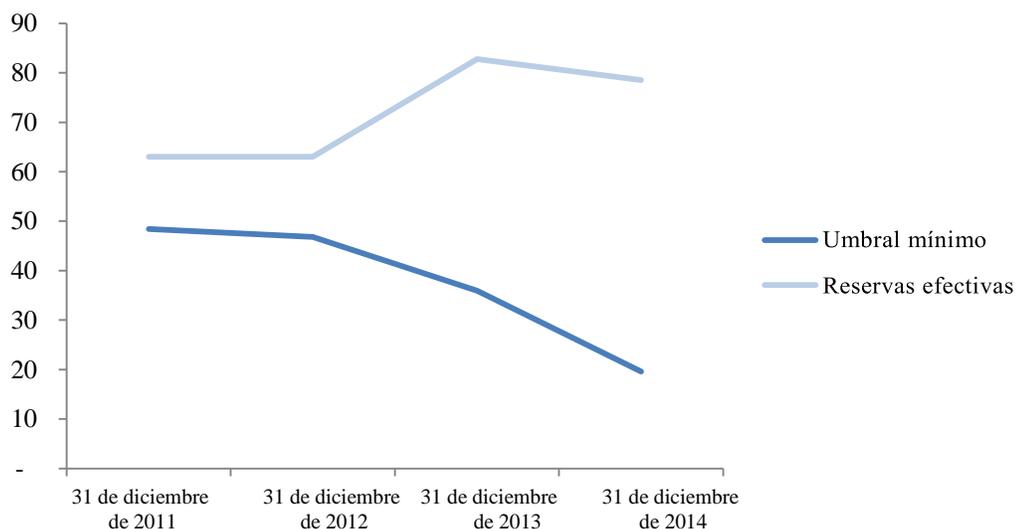
12. Desde 2010, la UNOPS ha tenido superávit de explotación, con unos ingresos netos anuales de entre 8 y 14 millones de dólares durante los últimos tres años. Esto ha seguido contribuyendo a generar una importante reserva operacional, en contraste con la estrategia aprobada por la Junta Ejecutiva de llegar a un punto de equilibrio entre ingresos y gastos durante el bienio. Aunque la reserva se vio reducida por los cambios en las tasas de descuento de bonos, que originaron una pérdida actuarial de 14,2 millones de dólares por la revalorización de las prestaciones después de la separación del servicio, al cierre de 2014 ascendía a aproximadamente 78,5 millones de dólares (frente a 82,8 millones en 2013).

13. La Junta Ejecutiva ha aprobado una política para establecer una reserva operacional mínima, que se ha fijado en el promedio de gastos efectivos de gestión de los tres años anteriores. En 2014, este cálculo arrojó una reserva operacional mínima de 19,6 millones de dólares. Durante los últimos cuatro años se ha observado una divergencia significativa entre el superávit registrado y la reserva mínima (gráfico II.III). En 2014, la diferencia fue de alrededor de 58,9 millones de dólares.

Gráfico II.III

#### Reservas operacionales

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Análisis de los estados financieros de la UNOPS realizado por la Junta de Auditores.

14. En relación con la recomendación formulada anteriormente por la Junta de establecer planes para utilizar los saldos excedentes de las reservas, la UNOPS tiene la intención de financiar proyectos de inversión que sirvan para apoyar sus objetivos. Sin embargo, hasta la fecha en que se redactó el presente informe la administración no había establecido planes concretos para utilizar el superávit acumulado. La Junta sigue preocupada por el hecho de que no haya ninguna estrategia en marcha, ya sea para reinvertir en la institución a fin de impulsar la

eficiencia y mejorar la calidad, o para disminuir los gastos de los asociados en los proyectos mediante una reducción de los cargos y los honorarios.

**15. La Junta reitera su recomendación anterior de que la UNOPS revise su política sobre reservas operacionales y, con la aprobación de su Junta Ejecutiva, establezca planes claros para utilizar los saldos excedentes de las reservas y, a tal fin, fije un objetivo para las reservas que permita gestionar esta reducción.**

### **Ingresos y gastos de proyectos**

16. Tras el trabajo realizado en 2013 (véanse A/69/5/Add.11 y Corr.1), la Junta ha vuelto a examinar el desempeño financiero de la UNOPS a fin de comprender mejor los medios por los cuales la UNOPS cobra sus servicios y responder a las solicitudes específicas de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto respecto del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas. La Comisión Consultiva ha puesto de relieve la necesidad de revisar el funcionamiento de las asociaciones de colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas a fin de mejorar la eficiencia y reducir los gastos generales (véase A/69/386, párr. 59).

17. Durante el período 2012-2014, la UNOPS ha logrado sistemáticamente un margen de superávit neto del 11% en sus actividades, aunque la rentabilidad ha variado considerablemente entre las diferentes categorías de proyectos (cuadro II.2). En su informe de 2014 sobre la UNOPS, la Junta se refirió a algunas de las razones que explicaban esta situación y a la forma en que la UNOPS controlaba esas diferencias.

#### **Cuadro II.2**

#### **Superávit de los proyectos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos y margen (porcentaje))

<i>Categoría de proyectos</i>	<i>Superávit</i>		
	<i>2014</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Contratos de construcción	13 585 (7%)	14 585 (6%)	15 109 (6%)
Adquisiciones	9 568 (63%)	8 014 (57%)	7 858 (84%)
Gestión de fondos	16 745 (31%)	13 875 (24%)	12 079 (28%)
Gestión de recursos humanos	9 294 (38%)	7 114 (34%)	6 687 (23%)
Otros ingresos de gestión de los proyectos	17 107 (6%)	28 612 (10%)	23 393 (8%)
<b>Total</b>	<b>66 299 (11%)</b>	<b>72 200 (11%)</b>	<b>65 125 (11%)</b>

*Fuente:* Estados financieros de la UNOPS correspondientes a 2014 (cuadro 37).

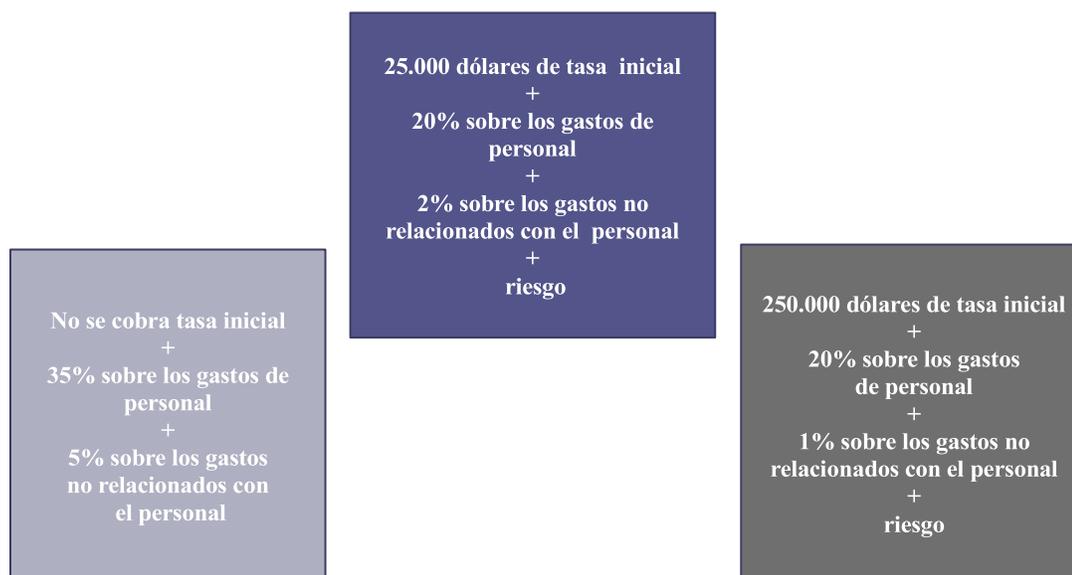
*Nota:* estas cifras se refieren a los márgenes de los gastos principales de la propia UNOPS y no incluyen los gastos incurridos como agente.

18. La Junta Ejecutiva ha hecho hincapié en la importancia de la recuperación total de los gastos y el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio, lo que se reforzó mediante una nueva política de fijación de precios que entró en vigor a mediados

de 2013 y que se ha aplicado a los nuevos proyectos para reducir al mínimo la financiación cruzada. Con la nueva política, todos los proyectos que no logren recuperar la totalidad de los gastos deben ser aprobados expresamente en función de una necesidad institucional clara. Esas medidas servirán para mejorar la sostenibilidad de los proyectos y la transparencia. El nuevo modelo de fijación de precios refleja el grado de complejidad de los proyectos, su riesgo y su escala (gráfico II.IV). En el caso de los contratos en vigor, y hasta su renovación, se seguirán aplicando las anteriores metodologías de fijación de precios. La Junta examinará la eficacia del nuevo modelo cuando disponga de suficientes ejemplos para evaluar su funcionamiento en la práctica y para comparar sus precios con los gastos reales, y, por tanto, para poder evaluar hasta qué punto es razonable el modelo de determinación de costos.

Gráfico II.IV

**Modelo de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para establecer los precios mínimos de las actividades de proyectos**



El monto total menos elevado de las tres opciones es el que se cobra a los clientes.

*Fuente:* UNOPS, Cost Recovery for Development Effectiveness.

19. La Junta ha examinado los dos elementos más lucrativos de las actividades de proyectos de la UNOPS, a saber, el programa de actividades relativas a las minas y la prestación de servicios de recursos humanos, que son anteriores al nuevo modelo. El examen permitió observar que, a pesar de los cambios introducidos recientemente en el modelo de fijación de precios, es necesario aumentar la transparencia de las tasas que se cobran a los asociados en relación con proyectos en curso.

*Actividades relativas a las minas*

20. Un elemento importante de los ingresos incluidos en la categoría de “Otros ingresos de gestión de los proyectos” surge del memorando de entendimiento con el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. El Servicio de Actividades Relativas a las Minas fue establecido por la Asamblea General en 1997 para coordinar las actividades de las Naciones Unidas relativas a las minas.

21. En el memorando de entendimiento se estableció un pago inicial del 8% para sufragar los gastos indirectos en los proyectos con la Secretaría y del 5% en los proyectos con el Servicio de Actividades Relativas a las Minas. Se ha previsto la posibilidad de reembolsar fondos cuando los gastos indirectos superen determinados umbrales. Esta escala móvil fue una innovación que redujo el total de las tasas de gestión cobradas a la Secretaría en hasta un 36,5% cuando los gastos indirectos superaban los 40 millones de dólares. En 2014, la UNOPS comunicó que había realizado actividades de proyectos por valor de 208,2 millones de dólares y cobró 10,5 millones de dólares (5,0%) en tasas de gestión.

22. La Junta ha observado que, en el caso de las actividades de proyectos sobre las que se había presentado información, los gastos de apoyo centrales y locales imputables directamente a proyectos concretos habían ascendido a 2,4 y 5,8 millones de dólares, respectivamente, de conformidad con lo establecido en el memorando de entendimiento. Por consiguientes, los gastos de apoyo directos y las tasas de gestión de la UNOPS ascendieron a un total de 18,7 millones de dólares (9,3%).

*Proyecto de gestión de los recursos humanos*

23. Los servicios de recursos humanos de la UNOPS y los grupos de personal al servicio de los asociados en Bangkok administran el establecimiento, la tramitación y el pago de los acuerdos con contratistas particulares en nombre de los asociados y para la Oficina Mundial de Servicios para Asociados de la UNOPS. Gracias a esos acuerdos con contratistas, que se analizan detalladamente más adelante, los asociados pueden contratar personal de manera eficiente, ya sea en régimen temporario o para retenerlo. Según el análisis del libro mayor de la UNOPS realizado por la Junta, por utilizar este servicio la UNOPS cobra a los asociados un monto que oscila entre el 4,6% y el 9,9% del total de los costos de la nómina correspondientes a las personas contratadas por los asociados. Los montos cobrados a los asociados se fijan en función de cada caso, y no queda claro si están en consonancia con los principios del nuevo modelo de fijación de precios.

24. En opinión de la Junta, el costo de administrar el proceso de apoyo a los acuerdos con contratistas particulares depende del número de contratos, no de su valor individual. En general, la UNOPS incurrirá en gastos similares con respecto a cada contratista particular, a pesar de las diferencias en la remuneración. El análisis realizado por la Junta de los proyectos relativos únicamente a servicios de contratación de recursos humanos indicó que la UNOPS cobraba unos 6,7 millones de dólares por esas actividades, es decir una tasa media del 6,0%. La falta de un vínculo claro con los inductores del costo significa que las tasas cobradas carecen de transparencia y no cumplen los principios del nuevo modelo de determinación de los costos. Estos arreglos contribuyen a importantes excesos en la recuperación de los gastos.

25. Los dos ejemplos examinados por la Junta ponen de relieve el margen que queda para mejorar la transparencia de las tasas y los mecanismos de presentación de informes para los asociados de las Naciones Unidas, que representan aproximadamente el 57% de los ingresos totales de la UNOPS. Si no se centra debidamente en una distribución correcta de los gastos, la UNOPS podría llegar a depender de la financiación cruzada con fondos procedentes de las actividades que tienen mayor margen de beneficios para financiar sus gastos básicos. Al conocer bien la totalidad de los gastos, la UNOPS puede tomar decisiones mejor fundamentadas sobre los proyectos y conseguir que sus asociados y donantes confíen más en su gestión financiera.

**26. La Junta recomienda que la UNOPS examine las bases de sus tasas de gestión y gastos de apoyo directamente imputables a fin de asegurar la coherencia, la equidad y la transparencia a la luz de los principios del nuevo modelo de fijación de precios. En particular, la Junta recomienda que la UNOPS:**

**a) Asegure que en los informes sobre el proyecto de actividades relativas a las minas se refleje la magnitud de los gastos de apoyo directamente imputables que en la actualidad están englobados en los costos de los programas, además de las tasas de gestión que cobra;**

**b) Examine las tasas de recuperación relativas a los acuerdos con contratistas particulares que gestiona para sus asociados, a fin de asegurarse de que las tasas cobradas a los distintos asociados son equitativas y reflejan mejor los costos reales.**

#### **Aplicación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales**

27. Como se destacó en el informe anterior de la Junta (A/69/5/Add.11 y Corr.1), una adopción eficaz de decisiones de gestión requiere una información financiera fiable y oportuna, y para contar con ella los sistemas de planificación de los recursos institucionales son un instrumento fundamental. La Junta ha examinado el estado de la aplicación de una nueva solución de planificación de los recursos institucionales, que forma parte del programa de mejora e innovación institucional (gráfico II.V). Esa solución reemplazará al actual sistema Atlas, que ha constituido la base del sistema de información para la gestión (módulo de gestión) desde que se empezó a usar en 2004.

Gráfico II.V

#### **Objetivos del programa de mejora e innovación institucional**

- Recibir y gestionar información de modo que pueda respaldar la aplicación de planes estratégicos, colaborar mejor con los asociados y garantizar la creación de valor.
- Gestionar y supervisar operaciones, programas y proyectos de manera eficiente y, al mismo tiempo, hacer posible la gestión de los cambios en contextos operacionales y organizacionales.
- Empoderar a la organización mediante una gestión óptima del capital humano que le permita ofrecer una amplia gama de opciones y servicios a su personal.

- Racionalizar los procesos de apoyo mediante la simplificación de los procesos y las funciones de los sistemas conexas para permitir un flujo ininterrumpido del proceso y la información, de manera que el personal tenga libertad para desempeñar funciones de mayor valor añadido.
- Resolver los diferentes problemas funcionales que la UNOPS afronta hoy día y afrontará en el futuro.

*Fuente:* Estudio de viabilidad de la UNOPS para el programa de mejora e innovación institucional.

28. El nuevo sistema tiene por objeto mejorar considerablemente las capacidades de gestión, hacer posible la presentación de informes en tiempo real y, una vez incorporado a otras fases del programa de mejora e innovación institucional, lograr una mayor integración con los sistemas mejorados de gestión de proyectos. Con la ayuda de consultores externos, la UNOPS determinó que los sistemas que se utilizaban solo permitían ejecutar 21 de los 62 procesos necesarios, por lo que los demás se llevaban a cabo con sistemas manuales o hechos a medida. En consecuencia, el sistema de planificación de los recursos institucionales ofrece una importante oportunidad para que la UNOPS optimice su eficiencia con la introducción de procesos mejores y más eficaces y, además, mejore la calidad y la integración de la información y los sistemas de apoyo a las operaciones.

#### *Gobernanza del proyecto*

29. La aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales comporta un riesgo crítico en cualquier organización. Para ofrecer garantías y vigilar el logro de los objetivos, es fundamental establecer inequívocamente las responsabilidades y contar con mecanismos claros de gobernanza. La Junta ha observado que la UNOPS ha creado un comité directivo y un grupo de patrocinadores en que están representadas todas las prácticas y que presenta informes periódicos al Subcomité de Asesoramiento de Auditoría. Sin embargo, la Junta ha observado que si bien la UNOPS recibió asesoramiento de Unit4, la empresa que suministró la solución de planificación de los recursos institucionales, la administración no obtuvo ninguna garantía independiente para validar la idoneidad de la ejecución del proyecto, sino que recurrió a consultores internos y los informes de la propia administración.

#### *Presupuesto y calendario de aplicación*

30. La aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales estaba prevista inicialmente para el 1 de enero de 2015, fecha en que se introducirían los sistemas financieros básicos, pero el despliegue se ha retrasado un año a fin de disponer de más tiempo para realizar pruebas de aceptación del usuario e integrar en la organización procesos y sistemas como los bancarios, y para evitar que la aplicación tuviese lugar a mediados del ejercicio. La Junta considera que el plan original no era realista, dados los importantes riesgos asociados a integrar en la organización diferentes sistemas fundamentales, como el de operaciones bancarias; la administración debería considerar la posibilidad de que se hayan subestimado otros factores de riesgo y analizar la experiencia adquirida en su planificación para las etapas futuras del programa de mejora e innovación empresarial.

31. La totalidad del programa de mejora e innovación institucional aprobado abarca el período 2014-2017 y cuenta con un presupuesto total de 8,7 millones de dólares que incluye los gastos de licencia, apoyo y asesoramiento y los gastos de personal imputables directamente. Las proyecciones de la administración prevén que la aplicación del sistema generará ahorros al cabo de cinco años y que los costos de aplicación se habrán recuperado en diez años. De este presupuesto total para la etapa inicial de aplicación de la planificación de los recursos institucionales, el estudio de viabilidad inicial previó unos gastos de 4,8 millones de dólares. Será importante que la administración haga un seguimiento para determinar si después de la aplicación se logran las economías previstas.

32. A pesar de que el programa comenzó a ejecutarse en 2014, la UNOPS tuvo que revisar su presupuesto puesto que este arrojó un gasto final de 2,5 millones de dólares en 2014, es decir 1,0 millones de dólares menos de lo previsto en el presupuesto revisado final. Esta diferencia se debió en gran medida a los retrasos en la ejecución del proyecto y a una reducción en la utilización de expertos externos que provocó demoras en la formación del personal y llevó por tanto a que los costos se redujeran o se aplazaran a 2015. Las consecuencias de esos cambios deberían vigilarse de cerca en las futuras etapas del proyecto.

**33. La Junta recomienda que la administración obtenga garantías concretas de expertos independientes sobre la integridad del sistema de planificación de los recursos institucionales, sus progresos y la idoneidad de su configuración antes de la fecha de aplicación prevista de cada etapa.**

#### *Logro de beneficios*

34. En el estudio de viabilidad se determinó que una medida clave del éxito sería el grado en que se mejorase la eficiencia del proceso mediante controles de los sistemas y la automatización de los procesos institucionales normales. Los beneficios financieros que se preveían lograr con estas eficiencias se determinaron después de elaborado el estudio de viabilidad inicial, en la etapa de diseño del programa. Estos beneficios incluían economías en las tasas pagadas por la utilización de los sistemas actuales, ahorros derivados de transferir los procesos a la propia organización y las mejoras y optimizaciones de los procesos que son parte integrante de la inversión en el estudio de viabilidad.

35. Sin embargo, la UNOPS no ha reunido datos de referencia que sirvan para medir las mejoras de los procesos; además, la Junta no pudo encontrar información clara que respaldase las economías señaladas en el estudio de viabilidad. Sigue existiendo el riesgo de que, para medir el éxito de la ejecución del proyecto, la administración no pueda evaluar con precisión los beneficios financieros en los que se basaba el estudio de viabilidad.

**36. La Junta recomienda que la UNOPS vuelva a confirmar el nivel de los ahorros que espera que se deriven de la aplicación de la planificación de los recursos institucionales y que trate de obtener datos de referencia viables sobre los costos que puedan utilizarse para examinar los beneficios logrados en materia de costos gracias a la aplicación del proceso.**

*Control interno y mejora de procesos*

37. La aplicación de un sistema de planificación de los recursos institucionales brinda oportunidades para mejorar las prácticas de trabajo y lograr una mejor armonización de las necesidades de los usuarios y los interesados. La UNOPS ha detectado y documentado las principales necesidades institucionales de sus funciones básicas, como, por ejemplo, las de administración de proyectos, adquisiciones, finanzas y recursos humanos, que proporcionarán las funciones básicas del nuevo sistema.

38. Si bien los procesos existentes permitirán que el sistema esté configurado operacionalmente, la Junta halló pocos indicios de que la UNOPS hubiera examinado con espíritu crítico los procesos y las formas de trabajar para asegurar la eficiencia de los procesos. El equipo del proyecto ha establecido las funciones y los derechos de acceso basándose en las funciones y los derechos de acceso del sistema Atlas y no en un examen sistemático. Además, la Junta ha observado que la administración, después de la etapa de diseño y configuración del nuevo sistema, está examinando el marco general de control interno.

**39. La Junta recomienda que la UNOPS siga explorando oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos institucionales mediante la normalización de los procesos y las prácticas de trabajo, la delegación de atribuciones y la armonización de los derechos de acceso con las mejoras introducidas en el marco de control interno y sobre la base de las necesidades institucionales.**

**C. Gestión de los recursos humanos**

40. Los recursos humanos son el principal activo de la UNOPS y su desempeño como organización depende en gran medida de la manera en que contrate, capacite y despliegue al personal. En este apartado se analiza la fuerza de trabajo de la UNOPS, la forma en que la UNOPS organiza su función de recursos humanos y su enfoque para abordar las competencias y la planificación de la fuerza de trabajo. En el anexo I del presente capítulo se describen los parámetros clave utilizados para medir las características, los costos y las percepciones de la fuerza de trabajo de la UNOPS.

41. La Junta de Auditores también ha examinado la gestión de los recursos humanos en otras entidades de las Naciones Unidas. En el cuadro II.3 se comparan las características de la fuerza de trabajo de la UNOPS con las fuerzas de trabajo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Cada una de esas entidades se enfrenta a diferentes entornos operativos y, en ese contexto, adopta diferentes modelos institucionales, lo que repercute en las características de la fuerza de trabajo. No obstante, la Junta considera que un análisis comparado permite a la administración evaluar si las diferencias están justificadas, y puede contribuir a que las entidades de las Naciones Unidas aprendan unas de otras.

Cuadro II.3  
**Comparación de las características de la fuerza de trabajo de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2014**

<i>Indicadores</i>	<i>UNOPS</i>	<i>UNODC</i>	<i>ACNUR</i>
Proporción entre el personal directivo superior y todo el personal restante	1:34	1:22	1:30
Proporción de personal nacional en la fuerza de trabajo (porcentaje)	77%	73%	73%
Variación en puntos porcentuales del personal nacional en la fuerza de trabajo desde 2011	-7%	+4%	-3%
Proporción de mujeres en la fuerza de trabajo (porcentaje)	31%	46%	37%
Costo unitario del personal (salarios u honorarios y todas las demás prestaciones) (dólares de los Estados Unidos)	52.000 dólares	70.000 dólares	66.000 dólares
Variación en el costo unitario del personal desde 2012 (porcentaje)	-3%	+5%	-3%

*Fuente:* Análisis de los datos de las Naciones Unidas realizado por la Junta de Auditores. Los datos y sistemas subyacentes no estuvieron sujetos al examen de la Junta de Auditores.

*Notas:*

1. Toda la información se basa en los datos disponibles en diciembre de 2014. A excepción de los casos señalados en las notas 2 y 3, los datos incluyen al personal y a los contratistas particulares empleados como plantilla de las Naciones Unidas. En el caso de la UNOPS, los datos corresponden al personal gestionado directamente por la Oficina, a excepción del indicador relativo al costo unitario, que también incluye a los trabajadores clasificados como personal de la UNOPS que son gestionados por asociados. En el caso de la UNODC, por personal se entiende todos los funcionarios incluidos en su nómina durante 2014.
2. Las categorías correspondientes al personal directivo superior son P-5 (o equivalente) y superiores. Están excluidas las categorías de los contratistas superiores que equivalen a las del personal directivo superior, pues la capacidad que tienen esas personas para dirigir al personal de su organización se ve limitada por su condición de consultores externos.
3. Los datos de género de la UNODC y el ACNUR corresponden únicamente al personal de plantilla. A modo de comparación, las mujeres constituían el 35% del personal de plantilla de la UNOPS.

### Fuerza de trabajo

42. En 2014 los gastos de personal alcanzaron los 258 millones de dólares, lo que equivale al 39% del total de gastos de la UNOPS. A finales de diciembre de 2014, la fuerza de trabajo de la UNOPS comprendía a 5.619 funcionarios<sup>1</sup>, de los cuales aproximadamente dos tercios eran gestionados directamente por la UNOPS, mientras que el tercio restante se encontraba bajo la dirección de asociados de la UNOPS<sup>2</sup>. La fuerza de trabajo de la UNOPS se halla dispersa geográficamente: el

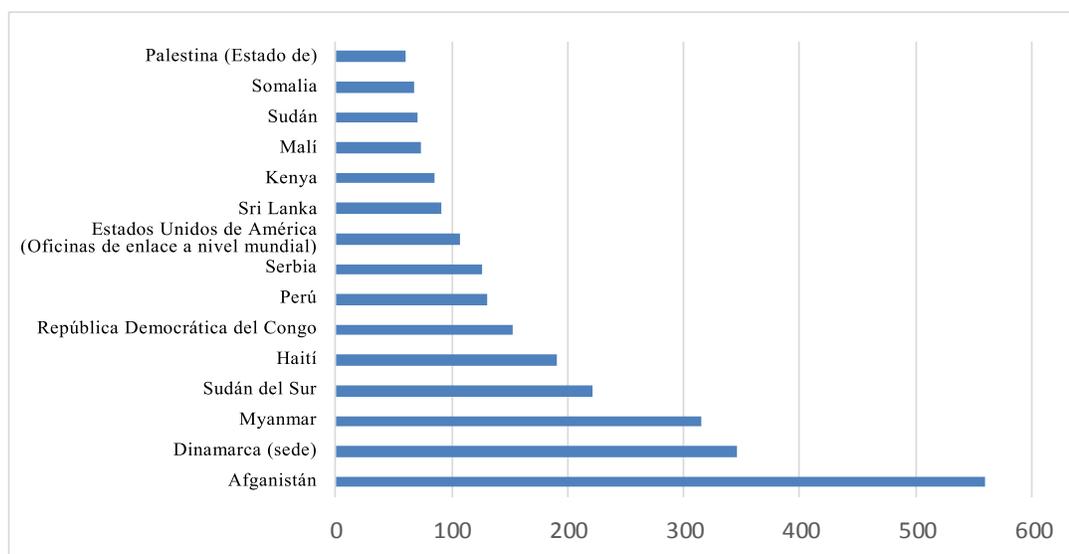
<sup>1</sup> A menos que se indique lo contrario, las cifras del personal se muestran como recuento de los funcionarios y no como equivalente a tiempo completo.

<sup>2</sup> Además, la UNOPS clasifica a 2.776 trabajadores como “personal al servicio de los asociados” y les brinda servicios de administración de contratos.

91% del personal gestionado por la UNOPS opera fuera de su sede y está distribuido en 31 oficinas sobre el terreno y 4 oficinas de enlace a nivel mundial. Los principales lugares de destino del personal gestionado por la UNOPS son el Afganistán, Dinamarca (sede) y Myanmar (gráfico II.VI).

Gráfico II.VI

**Principales lugares de destino del personal de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, diciembre de 2014**



Fuente: Análisis de los datos de la UNOPS realizado por la Junta de Auditores.

**Notas:**

1. Solo comprende al personal gestionado por la UNOPS. Quedan excluidos el personal de los asociados, al que la UNOPS brinda únicamente servicios de administración de contratos, y el personal de la UNOPS gestionado por asociados.
2. Incluye al personal con contratos marco y al personal que recibe una retribución mensual.

43. La UNOPS contrata al personal según dos modalidades contractuales principales:

- Personal sujeto al Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas que cobra un salario regular; en diciembre de 2014 se contabilizaron 845 funcionarios, que supusieron un gasto de 133 millones de dólares en 2014, incluidas las prestaciones (el equivalente a un gasto promedio de 157.000 dólares por miembro del personal);
- Contratistas particulares<sup>3</sup> que cobran honorarios regulares (4.074 personas) y contratistas particulares con un contrato marco cuyos servicios se contratan

<sup>3</sup> Sobre la base de la clasificación de los acuerdos de contratistas particulares que figura en los sistemas de datos de la UNOPS. Además, la cifra de 4.074 comprende 183 contratos que no se reflejan en otras partes del presente informe. La inclusión de dichos contratos demuestra una mejor metodología de recuento de la UNOPS, que se utilizó por primera vez en la primavera de 2015. Anteriormente, la información relativa a la gestión de la UNOPS registraba una cantidad de contratistas ligeramente inferior a la real al fin del ejercicio.

para trabajos puntuales (538 personas)<sup>4</sup>; los contratistas particulares representaron el 82% de la fuerza de trabajo y supusieron un gasto de 125 millones de dólares en 2014 (el equivalente a 30.000 dólares por contratista con honorarios regulares)<sup>5</sup>.

44. En general, el personal de la UNOPS está motivado y los asociados valoran sus contribuciones. Cerca del 85% del personal gestionado por la UNOPS que respondió a su encuesta de 2013 valoró positivamente su trabajo para la UNOPS (véase el anexo I, cuadro C, del presente capítulo). Los resultados de una encuesta realizada entre los asociados en 2014 mostraron que tres cuartas partes (el 77%) de los asociados encuestados estaban satisfechos o muy satisfechos con los servicios prestados por el personal de la UNOPS, y tan solo un 2% de los asociados dijo estar insatisfecho.

45. A pesar de las ligeras mejoras realizadas en los últimos años, la representación de las mujeres en la fuerza de trabajo de la UNOPS sigue siendo insuficiente; en 2014 constituían el 31% del personal gestionado por la Oficina y ocupaban tan solo el 18% de los puestos directivos superiores<sup>6</sup>. En cambio, a finales de junio de 2014 esa cifra era del 34% a nivel toda la Secretaría y del 31% entre las categorías directivas superiores (véase A/69/292). Si bien la naturaleza de determinadas operaciones de la UNOPS en lugares de alto riesgo y la disponibilidad de trabajadores cualificados, por ejemplo, en ingeniería civil, pueden dificultar que la UNOPS alcance la paridad de los géneros, la Junta de considera que se puede hacer más. La UNOPS se ha fijado el objetivo de lograr que las mujeres constituyan el 35% de su personal antes de que acabe 2015. Para ello, en 2014 la Oficina introdujo un plan sobre cuestiones de género centrado especialmente en actividades de divulgación dirigidas a organismos y redes profesionales. La Junta también constata que, en 2014, el 50% de las participantes del programa de líderes emergentes fueron mujeres.

**46. En consonancia con los objetivos de las Naciones Unidas relativos a la igualdad de género, la Junta recomienda que la UNOPS siga corrigiendo el desequilibrio entre los géneros en su fuerza de trabajo y evalúe la repercusión de sus iniciativas.**

47. El plan estratégico de la UNOPS para el período 2014-2017 da preferencia a involucrar lo máximo posible al personal nacional, a fin de contribuir a los objetivos estratégicos de la UNOPS impulsando la capacidad nacional y la sostenibilidad. Además, el personal nacional resulta más barato: la herramienta utilizada por la UNOPS para calcular los gastos muestra que el personal internacional equivalente cuesta aproximadamente el doble que el personal nacional. No obstante, el porcentaje de personal nacional de la fuerza de trabajo gestionada por la UNOPS

<sup>4</sup> En 2014 la UNOPS también registró a 162 funcionarios de otro tipo, principalmente contratistas de servicios del PNUD y pasantes. Esos contratistas de servicios están incluidos en el monto de 125 millones de dólares.

<sup>5</sup> Los costos unitarios de los contratistas particulares y del personal no son directamente comparables porque su composición por categorías difiere. Por ejemplo, el 64% de los contratistas particulares trabajan en las categorías de apoyo, frente al 21% del personal. El equilibrio entre el personal nacional e internacional también varía; la mayor parte del personal tiene contratos internacionales, más caros.

<sup>6</sup> Por puestos directivos superiores se entienden los de personal internacional de categoría P5 o superior, los de oficial nacional de categoría E y los de contratista particular internacional de categoría 4 o superior.

cayó del 84% (2011) al 77% (2014), en gran parte debido al aumento de los funcionarios internacionales contratados durante ese período<sup>7</sup>. Por ejemplo, el personal internacional gestionado por la UNOPS como plantilla de las Naciones Unidas aumentó un 53% entre 2011 y 2014. A pesar de eso, la proporción de personal nacional en la fuerza de trabajo gestionada por la UNOPS es ligeramente superior a la registrada en el ACNUR y la UNODC (cuadro 3.II). La representación del personal nacional en los cuadros directivos superiores de la UNOPS resulta insuficiente: en 2014, tan solo había un oficial nacional en un puesto directivo superior.

48. La relación entre el número de directivos superiores y el resto del personal aumentó de 1:43 en 2011 a 1:34 en 2014<sup>8</sup>. Esto se debió a que el número de directores superiores en la fuerza de trabajo gestionada por la UNOPS aumentó un 46%, mientras que el personal restante creció más lentamente (el personal de la categoría del Cuadro Orgánico, sin contar al personal directivo superior, aumentó un 25% y el personal de las categorías de apoyo aumentó un 9%).

**49. La Junta recomienda que la UNOPS analice si el aumento del número de directivos superiores y del personal internacional está en consonancia con el modelo operativo de la UNOPS y con su objetivo en materia de creación de la capacidad.**

50. La UNOPS recurre más a contratistas particulares que todos los demás organismos de las Naciones Unidas, a excepción del PNUD<sup>9</sup>. A finales de diciembre de 2014, aproximadamente el 81% del personal supervisado por la UNOPS eran contratistas particulares (gráfico II.VII)<sup>10</sup>. Más de dos tercios (el 69%) de estos contratistas pertenecían a las categorías de apoyo (frente a tan solo el 28% en el caso del personal en plantilla). Los contratistas particulares de contratación internacional solo representan una pequeña parte (12%) de la fuerza de trabajo de los contratistas particulares, si bien su número aumentó en un 50% entre 2011 y 2014. Cerca de un tercio de los contratistas particulares supervisados por la UNOPS han estado contratados ininterrumpidamente durante al menos cuatro años, tras lo cual la UNOPS precisa de la aprobación de la administración para poder extender dichos contratos. La dependencia de la UNOPS en el personal por contrata refleja una necesidad de asignar recursos de forma flexible, en consonancia con un modelo institucional que dependa de la autofinanciación y la ejecución de proyectos de tiempo limitado.

<sup>7</sup> Los datos corresponden al personal, los funcionarios y los contratistas particulares gestionados por la UNOPS, que reciben una remuneración periódica. Quedan excluidos los contratistas particulares que trabajan con contratos marco o con contratos por los que se les paga una suma fija.

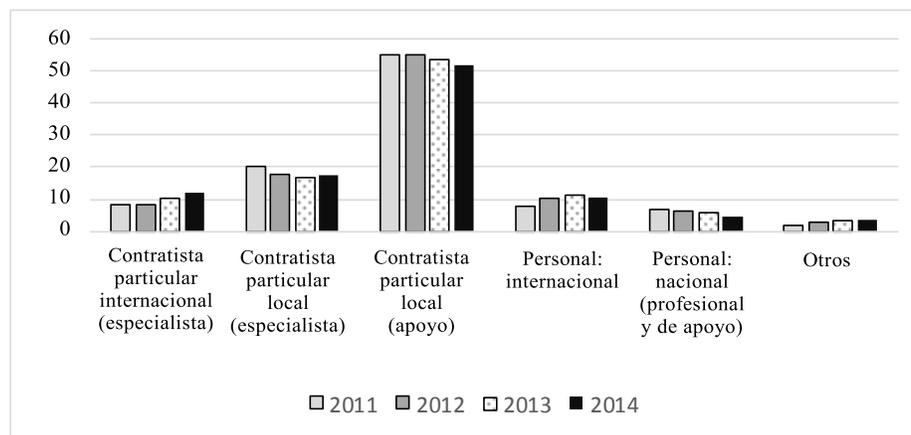
<sup>8</sup> Los datos corresponden al personal, los funcionarios y los contratistas particulares supervisados por la UNOPS, que reciben una remuneración periódica. Los puestos de personal directivo superior reflejados en este cuadro excluyen a los contratistas particulares debido a las normas que les impiden dirigir al personal, dada su condición de contratistas externos.

<sup>9</sup> Dependencia Común de Inspección, *Use of non-staff personnel and related contractual modalities in United Nations organizations*, 2014.

<sup>10</sup> Si se incluye el número de contratistas particulares con contratos marco o que reciben una suma fija, la proporción de personal gestionado por la UNOPS que trabaja como contratista particular asciende a 83%.

Gráfico II.VII  
**Categorías de personal de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios  
 para Proyectos, 2011-2014**

(Porcentaje)



*Fuente:* Análisis de la información de la UNOPS realizado por la Junta de Auditores.

*Notas:*

1. La categoría "Otros" se refiere principalmente a una modalidad de contrato de servicios ofrecida por el PNUD, que es el equivalente a un acuerdo de contratista particular; la UNOPS pretende convertir esos contratos de servicios en acuerdos de contratista particular.
2. Siguiendo las especificaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional, el personal se define como nacional (local) o internacional. Los puestos de contratación nacional (local) se clasifican también en función de si desempeñan una labor de apoyo (servicios generales) o especialista (profesional). Todas las plazas internacionales son de especialista (profesional).
3. Solo comprende al personal gestionado por la UNOPS.

51. Dentro del personal supervisado por la UNOPS, los aumentos en la proporción de personal internacional y personal directivo superior, junto con la reducción de la proporción de personal nacional, provocarán un aumento de los gastos de personal<sup>11</sup>.

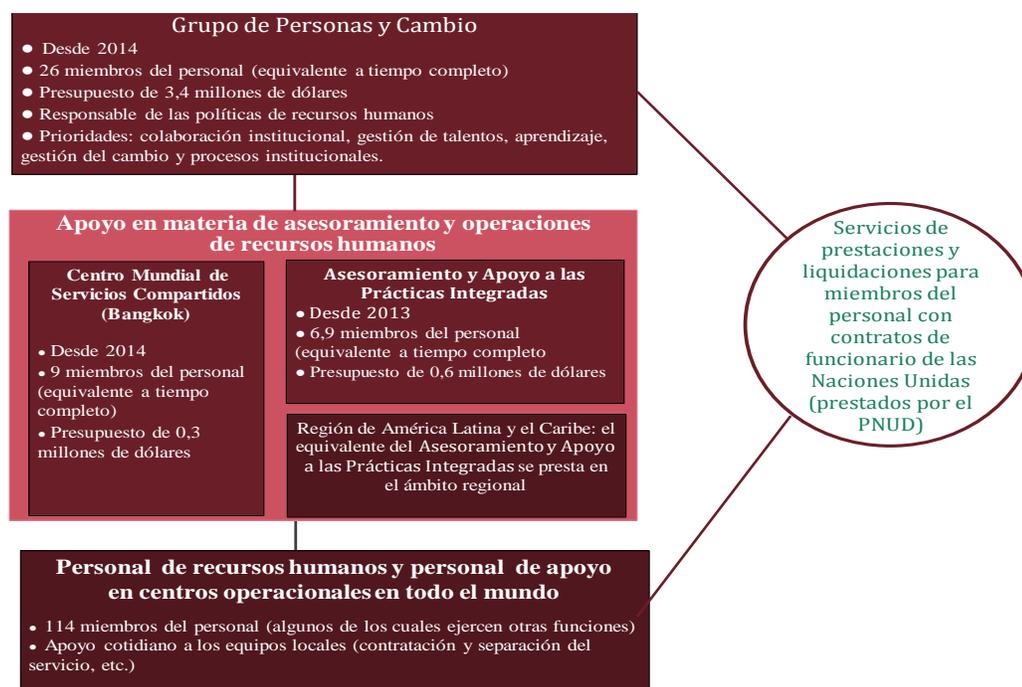
### La estructura de los recursos humanos

52. Una función estratégica de recursos humanos normalmente desempeña funciones de colaboración institucional, gestión del cambio y diseño institucional, así como otras funciones de recursos humanos más tradicionales como la gestión de operaciones y la promoción. En su plan estratégico para el período 2014-2017, la UNOPS estableció el empoderamiento de su personal para que desempeñara sistemáticamente su labor con alta calidad como uno de sus cuatro objetivos de gestión. A fin de lograr este objetivo, la UNOPS está adoptando medidas para fortalecer su función de recursos humanos y en abril de 2014 creó un nuevo equipo de la sede, el Grupo de Personas y Cambio (figura II.VIII). El Grupo tiene entre sus

<sup>11</sup> A pesar de esa mayor presión ejercida sobre los gastos, entre 2011 y 2014 el costo unitario del personal de la UNOPS disminuyó (véase el anexo I). Eso se debió principalmente a que el costo unitario también incluye al personal de la UNOPS gestionado por asociados y, durante dicho período, ese grupo avanzó hacia una configuración del personal más barata.

objetivos aumentar la inclusión de los recursos humanos en el diseño y el cambio institucional y mejorar la colaboración institucional, en respuesta a la percepción extendida en la organización de que la función de recursos humanos se centra en demasía en la prestación tradicional de servicios.

Figura II. VIII  
**Organización de la gestión de los recursos humanos en la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**



Fuente: Análisis por la Junta de Auditores de información proporcionada por la UNOPS.

53. EL Grupo de Personas y Cambio tiene previsto completar la elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos en 2015, a fin de sustituir la anterior estrategia de recursos humanos para el período comprendido entre 2010 y 2013, que había dado prioridad a la contratación y la retención de personal, la gestión de la actuación profesional y el bienestar. El Grupo tienen responsabilidades en seis esferas de recursos humanos y actualmente está prestando apoyo a cuatro oficinas sobre el terreno en la gestión del cambio y colaborando con grupos de prácticas profesionales de la UNOPS.

54. La UNOPS también ha cambiado sus mecanismos de prestación de servicios de recursos humanos. A principios de 2014, la UNOPS creó un Centro Mundial de Servicios Compartidos en Bangkok, con el fin de proporcionar servicios operacionales con relación a los acuerdos con contratistas particulares de manera más responsable y eficiente a través de servicios centralizados y normalizados sobre la base del futuro sistema de planificación de los recursos institucionales. La Junta llegó a la conclusión de que estos arreglos ofrecían la posibilidad de promover la eficiencia, la transparencia y la calidad. Sin embargo, no había planes claros para

supervisar y evaluar los beneficios logrados, sin los cuales existe el riesgo de que los aumentos de la eficiencia logrados por el Centro de Servicios Compartido no den lugar a economías ni a una mejora de los productos en los centros de operaciones de la UNOPS.

55. En 2013, la UNOPS centralizó algunos servicios de apoyo que hasta entonces se prestaban en el plano regional, en particular las funciones operacionales y de asesoramiento en materia de recursos humanos; no obstante, la Junta observa que la región de América Latina y el Caribe no ha participado en este arreglo debido a otros cambios estructurales y una preocupación regional sobre las barreras lingüísticas y la proximidad de los servicios. Actualmente, los servicios operacionales de recursos humanos (nómina de sueldos, prestaciones del personal y por traslados) para el personal con contrato de funcionario de las Naciones Unidas son prestados por el PNUD en nombre de la UNOPS. De cara al futuro, en un examen encargado por la UNOPS en diciembre de 2014 se señaló que había margen para que esos servicios fueran prestados por la propia UNOPS.

56. La UNOPS refleja el rendimiento general de las funciones de recursos humanos como parte de un cuadro de mando integral institucional. Las metas y los indicadores de desempeño en materia de recursos humanos abarcan la colaboración institucional, la contratación, la gestión de talentos, el género y la capacitación. Las distintas dependencias institucionales también determinan los objetivos de desempeño como parte de la planificación institucional. En el cuadro de mando integral no se incluyen mediciones de la eficiencia de los servicios de recursos humanos. Aunque se conoce el costo del apoyo en materia de recursos humanos y las funciones conexas prestados por la sede de la UNOPS, la Oficina no contabiliza ni supervisa cuánto gasta en el apoyo que presta en materia de recursos humanos en las distintas oficinas sobre el terreno, ni examina el desempeño relativo de las oficinas en términos de eficiencia (por ejemplo, el desempeño en las tareas de tramitación o la ratio entre el personal de recursos humanos y el personal total).

57. El análisis de la Junta indica que la UNOPS tiene una persona dedicada a los recursos humanos por cada 89 personas que administra directamente<sup>12</sup>. Esta ratio es en general comparable a las referencias en los sectores público y privado. Hay margen para que la UNOPS utilice esta ratio para supervisar la eficiencia de su función de recursos humanos a lo largo del tiempo.

**58. La Junta recomienda que la UNOPS: a) obtenga información de los grupos de prácticas sobre el desempeño del Grupo de Personas y Cambio como asociado institucional; b) gestione y supervise los beneficios de las recientes reformas institucionales, entre ellas el Centro Mundial de Servicios Compartidos; y c) desarrolle una medida que recoja la eficiencia de la función de recursos humanos, como la ratio entre el personal de recursos humanos y el personal total.**

---

<sup>12</sup> Esta ratio no incluye como personal de recursos humanos al personal que presta servicios a asociados; ni en la fuerza de trabajo total al personal de la UNOPS que es administrado por asociados ni al clasificado como personal asociado. Obsérvese también que la UNOPS subcontrata al PNUD el apoyo administrativo en materia de recursos humanos prestado a los funcionarios y que estos recursos no se incluyen en el análisis.

## Capacidades y planificación de la fuerza de trabajo

59. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo tiene por objeto garantizar que se dispone del número adecuado de personas con las capacidades adecuadas en el lugar y en el momento precisos para cumplir los objetivos de la organización, lo que requiere una evaluación de las capacidades disponibles en la organización y las capacidades necesarias actualmente y en el futuro. La función de recursos humanos tiene un papel fundamental para cerrar la brecha entre las capacidades disponibles y las necesarias, lo que puede hacer mediante el apoyo a la contratación y el despliegue y el desarrollo de las capacidades de la fuerza de trabajo.

### *Evaluación de las capacidades actuales y las necesidades futuras*

60. La UNOPS evalúa las necesidades actuales y futuras en materia de capacidades en tres niveles:

- Como parte de la planificación de la ejecución de proyectos concretos
- En el ejercicio anual de planificación institucional, en el que las oficinas sobre el terreno y las dependencias centrales convienen las prioridades operacionales, los recursos de personal y las asignaciones de fondos con el personal directivo superior
- En un plano más estratégico y un poco más a largo plazo, por el Grupo de Personas y Cambio, junto con los grupos de prácticas profesionales.

61. Los dos primeros niveles representan una respuesta táctica que hasta el momento, y por lo general, ha permitido a la UNOPS satisfacer la mayoría de sus necesidades. El tercer nivel constituye una oportunidad para que la UNOPS alcance la excelencia y satisfaga mejor las necesidades de sus asociados. Sin embargo, la labor en este nivel es todavía relativamente nueva y la UNOPS reconoce que carece de una comprensión amplia de las capacidades de su personal. Si bien no siempre será sencillo equiparar una amplia variedad de experiencias y cualificaciones con una interpretación homogénea de los niveles de competencia del personal, sigue siendo importante llevar a cabo ese ejercicio como una primera medida hacia la formulación de una estrategia de conocimientos.

**62. La Junta recomienda que el Grupo de Personas y Cambio, en colaboración con los grupos de prácticas, recabe y analice información sobre los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo para su utilización en futuros ejercicios de planificación de las capacidades y la fuerza de trabajo.**

## Contratación y retención de las capacidades necesarias

### *Utilización de contratistas particulares*

63. La mayoría del personal (92%) contratado por la UNOPS en 2014 lo fue mediante acuerdos de contratistas particulares, lo que significa que no son funcionarios. A fin de reducir al mínimo los riesgos asociados con la utilización de contratistas en lugar de funcionarios, la UNOPS cuenta con una política que establece algunas normas de contratación. Esta política establece una serie de limitaciones respecto a los contratistas particulares:

- Deberán ser objeto de un procedimiento de adquisiciones como contratistas, en lugar de ser contratados como empleados (como en el caso de los funcionarios)
- Deberán utilizarse únicamente para el desempeño de una tarea o una actividad concreta relacionada con la ejecución de proyectos
- No deberán utilizarse cuando las responsabilidades incluyan actividades inherentes de las Naciones Unidas (por ejemplo, la promoción de los intereses de las Naciones Unidas por medios diplomáticos)
- No deberán ser el supervisor principal de personal de la UNOPS nombrado de conformidad con el Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

64. La flexibilidad que proporciona la modalidad de los acuerdos de contratistas particulares ayuda a UNOPS a cumplir su mandato de ejecución de proyectos. Permite también a la UNOPS mantener bajos los costos y evitar las obligaciones relacionadas con el modelo de los funcionarios de las Naciones Unidas (entre otras las prestaciones por familiares a cargo y por movilidad, las pensiones y el seguro médico después de la separación del servicio). El análisis de la UNOPS muestra que un funcionario internacional le cuesta a la organización aproximadamente dos veces más que un contratista particular internacional equivalente. Economías considerables, aunque no tan grandes, también se ponen de manifiesto cuando se comparan categorías equivalentes de contratación nacional y contratistas particulares.

65. Existe sin embargo el riesgo de que, cuando la demanda de mano de obra sea alta, resulte difícil contratar personal con las condiciones de una consultoría. La Junta comprobó que este era un problema en Myanmar debido a la creciente competencia en el mercado de trabajo, mientras que la demanda del mercado laboral en Serbia era menos fuerte. Estos entornos diferentes indican que el atractivo de los nombramientos de contratistas particulares será variable.

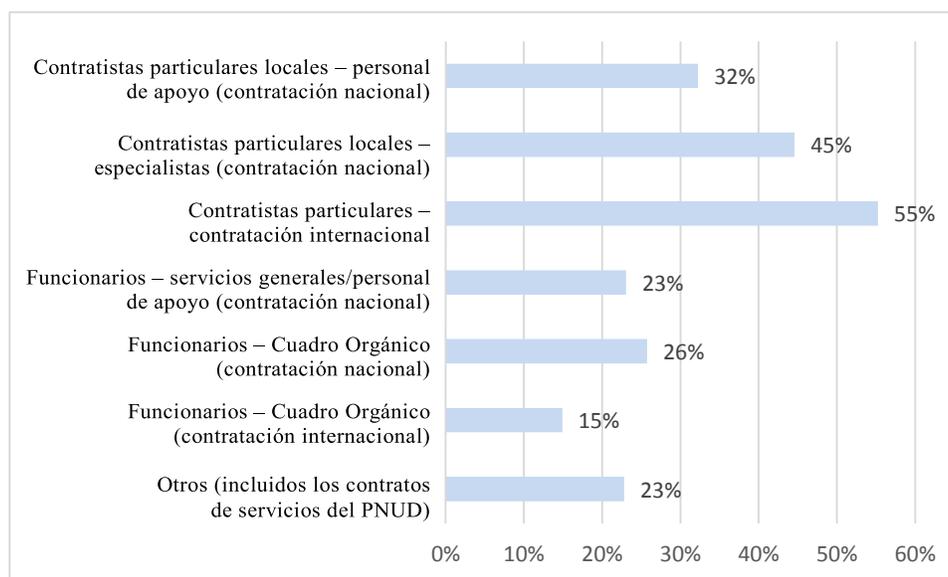
66. La Junta también reconoce que un individuo nombrado como contratista particular recibe una mayor parte de su remuneración total en honorarios en vez de en otras prestaciones, lo cual puede hacer que, para las personas que proceden de un país con una sanidad pública y una seguridad social sólidas, un acuerdo de contratista particular resulte más atractivo que un contrato como funcionario. Cuando esta situación se produzca, la UNOPS examinará las solicitudes de los funcionarios que quieran que su contrato se convierta a la modalidad de contratista particular, incluida una evaluación de si la conversión es beneficiosa para la UNOPS. Si bien a corto plazo este fenómeno en general ofrece economías, a más largo plazo puede suponer riesgos asociados al desempeño profesional, una reducción de la capacidad de gestión y la responsabilidad de los proyectos. Esa evolución deberá ser supervisada y estar sujeta a aprobación a un nivel superior apropiado, teniendo en cuenta las necesidades más amplias en términos de planificación institucional y de la fuerza de trabajo.

**67. La Junta recomienda que la UNOPS: a) elabore criterios institucionales claros para evaluar las solicitudes del personal para pasar de la condición de funcionario a un acuerdo de contratista particular; y b) vigilar los efectos de esta política en la fuerza de trabajo.**

68. El nombramiento de personal mediante consultorías puede hacer más difícil retener al personal, lo que podría provocar mayores gastos de contratación, interrupciones en la prestación de servicios y la pérdida de conocimientos institucionales. La figura II.IX muestra como las tasas de rotación de los contratistas particulares son muy elevadas. Por ejemplo, la tasa general de movimiento del personal internacional entre los contratistas particulares fue del 55% en 2014. Las categorías locales (nacionales) de contratistas particulares también muestran niveles elevados de movimiento de personal en comparación con los contratos de los funcionarios<sup>13</sup>. El desempeño del personal podría también ser menos favorable como consecuencia del recurso a la modalidad del contratista particular: en las evaluaciones de la actuación profesional los contratistas particulares reciben una calificación de excepcional con menos frecuencia que los funcionarios (un 25% de los de contratistas frente al 40% de los funcionarios en 2013).

Figura II.IX

**Tasas generales de movimiento del personal administrado por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, 2014**



*Fuente:* Análisis por la Junta de Auditores de datos de la UNOPS.

*Nota:* La tasa total de movimiento de personal incluye tanto al personal que deja la organización al final de su contrato como aquellos que renuncian antes de que su contrato finalice.

69. El enfoque que la UNOPS utiliza para medir el movimiento de personal total tiene la limitación de que sus datos no establezcan una distinción entre el personal que deja la organización al final de su contrato y los que dimiten antes de que este finalice. La UNOPS indicó a la Junta que esperaba que un nivel razonable de movimiento de personal, especialmente en las categorías de los contratistas

<sup>13</sup> Cabe esperar una mayor tasa de rotación en el caso de los contratistas particulares que en el de los funcionarios si los períodos cubiertos por los contratos son, en promedio, más breves. Las dificultades en la interpretación ponen de relieve la importancia de una comprensión más detallada del movimiento de personal.

particulares, debido a la naturaleza de su modelo institucional y el enfoque centrado en la ejecución de proyectos a corto plazo. Habida cuenta de que las tasas comparables de movimiento de personal entre los contratistas de servicios del PNUD son aproximadamente la mitad que entre los contratistas particulares, la UNOPS acepta que su tasa actual de movimiento de personal es demasiado elevada.

**70. La Junta recomienda que la UNOPS supervise las tasas de movimiento de personal como resultado de las dimisiones, para que puedan utilizarse en la planificación de su fuerza de trabajo.**

71. A principios de 2014, la UNOPS fijó el objetivo de reducir las tasas de movimiento de personal entre los contratistas particulares al 30% antes de finales de 2015, mediante la aplicación de mejoras contractuales a fin de aproximar sus términos y condiciones a los de los funcionarios. Debido al deseo de ser un mejor empleador y reconociendo que el movimiento de personal entre los contratistas particulares estaba afectando a su capacidad de ejecución, la UNOPS hizo una serie de cambios, entre ellos:

- Ajustar la remuneración y clasificación de puestos de los contratistas particulares a las tasas de la Comisión de Administración Pública Internacional (con un costo estimado para la UNOPS de aproximadamente 5 millones de dólares anuales)
- Introducir un incremento anual de los honorarios del 1,8%
- Introducir un nuevo plan de ahorro (la caja de previsión) para los contratistas particulares, al que la UNOPS contribuye el 15% de los honorarios de los contratistas particulares.

72. La UNOPS estimó que la creación de la caja de previsión aumentaría los gastos anuales en 9 millones de dólares, como resultado de sus contribuciones financieras a la caja, sin embargo, la caja de previsión (junto con otras mejoras contractuales) produciría unos beneficios anuales netos de entre 1 y 3 millones de dólares. Los beneficios se derivan de la reducción de las tasas de movimiento de personal entre los contratistas particulares locales, lo que provocaría tres efectos monetarios:

- La reducción de los costos del proceso de contratación (1,1 millones de dólares)
- La mejora de la productividad (menos tiempo para el desarrollo de las capacidades del personal nuevo) (entre 2,3 y 3,8 millones de dólares)
- La reducción de los retrasos en la ejecución de proyectos (6,8 millones de dólares).

73. La Junta examinó la evaluación de los beneficios de la caja; detectó deficiencias en el análisis de la administración, incluidos 1,1 millones de dólares contabilizados dos veces como economías por productividad y un error significativo de cálculo en el beneficio estimado por la reducción de los plazos. A juicio de la Junta, es probable que el total de los beneficios anuales se aproxime más a los 5,5 millones de dólares, muy lejos de los 9 millones que supone el costo de las contribuciones. Si bien la obtención de economías no fue la razón por la que se estableció la caja, su asequibilidad debería haber sido una consideración clave. Es

probable que el plan sea un compromiso a largo plazo y la UNOPS podría haber actuado con más cautela en la preparación y el examen de un estudio de viabilidad.

74. La UNOPS está examinando también las razones de los cambios en el conjunto de la retribución de los contratistas particulares internacionales en 2015, a fin de verificar si hay margen para aumentar la coherencia y la transparencia en el establecimiento de los honorarios y mejorar la movilidad del personal.

**75. La Junta recomienda que la UNOPS: a) compruebe plenamente la hipótesis de futuros estudios de viabilidad para asegurarse de que tengan una base empírica y hayan sido adecuadamente examinadas; b) supervise muy de cerca las consecuencias de los cambios en los términos aplicables a los contratistas particulares locales a fin de asegurar que los beneficios previstos se hagan realidad en la práctica; y c) aplique medidas para abordar la cuestión de la muy elevada tasa de movimiento de personal entre los contratistas particulares, con sujeción a un análisis detenido de las causas del movimiento de personal y las características de esas plazas.**

76. El personal sobre el terreno y parte del personal de la sede se refieren a los acuerdos de contratistas particulares como la modalidad por defecto para cubrir vacantes. Al mismo tiempo, algunos directivos superiores de recursos humanos indican que el contexto del mercado de trabajo, la naturaleza de las oficinas sobre el terreno y sus actividades y el carácter de los puestos vacantes son factores que deben seguir teniéndose en cuenta al examinar cuál es el tipo adecuado de contrato. Sin embargo actualmente no existe en la UNOPS una especificación detallada de las plazas que los directivos superiores esperarían normalmente que se reservaran para el nombramiento de funcionarios. Esta circunstancia, en un entorno en el que la opinión dominante es que el acuerdo de contratista particular es el modelo contractual preminente, provoca el riesgo de que funciones importantes se cubran de manera inadecuada.

77. El examen por parte de la Junta de anuncios de vacantes abiertos en un día puso de relieve un pequeño número de plazas de contratistas particulares internacionales que incluían bien responsabilidades de gestión de nivel superior (por ejemplo, jefe de programa) bien importantes funciones de representación interinstitucional. La Junta considera que el nombramiento para esas funciones de contratistas particulares es incompatible con la política de la UNOPS de despliegue de contratistas particulares y provoca riesgos institucionales. La Junta entiende que la UNOPS tiene previsto introducir descripciones de funciones normalizadas en 2015 para las plazas de nivel superior en las oficinas sobre el terreno partiendo del supuesto de que normalmente se cubrirán con los términos que rigen a los funcionarios de las Naciones Unidas.

**78. La Junta recomienda que la UNOPS continúe su labor para establecer descripciones de funciones y condiciones normalizadas para las plazas de nivel superior y que, una vez aplicadas, adopte medidas para velar por que se utilicen en la práctica.**

#### *Observación del tiempo necesario para contratar personal*

79. La UNOPS carece de información sobre cuánto tiempo se tarda en contratar personal, desde la publicación de un anuncio de vacante hasta que una oferta es aceptada por el candidato seleccionado. La UNOPS introdujo un sistema global para

la contratación de personal en 2012, lo que debería hacer posible un seguimiento adecuado de los plazos de tramitación de la contratación. Sin embargo, el carácter incompleto de los datos de que se dispone (vinculado a las limitaciones del actual sistema Atlas) limita la posibilidad de sacar conclusiones fiables<sup>14</sup>. Los funcionarios de recursos humanos de la UNOPS están trabajando actualmente con las oficinas sobre el terreno a fin de asegurar que los datos se actualicen manualmente y sistemáticamente en el sistema. La aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en 2016 traerá consigo más cambios estructurales. Las medidas futuras de contratación deberían tener en cuenta también todo el período comprendido entre el momento en que la vacante se produce y el momento en que se cubre el puesto.

80. Mientras tanto, la UNOPS ha tratado de comparar su desempeño con el de otros órganos de las Naciones Unidas, sobre la base de datos del sistema de contratación, pero excluyendo los registros aparentemente incompletos. Este enfoque tiene sus limitaciones, pero el examen puso de manifiesto que los plazos de tramitación de las contrataciones en 2013 fueron en general de menos de 100 días, frente a los 120 días de la referencia de las Naciones Unidas. Sin embargo, la Junta no ha tenido ante sí el análisis original. El examen realizado por la Junta de los datos generales de la UNOPS y su desempeño en Bangkok, Myanmar y Serbia en 2014 sugiere que los plazos de tramitación de las contrataciones son razonables. Sin embargo, la UNOPS ha tenido dificultades para contratar personal para algunas plazas de funcionarios superiores en la sede en los últimos años.

**81. La Junta recomienda que la UNOPS aplique un sistema fiable de presentación de informes y análisis sobre los tiempos de tramitación de las contrataciones, que abarque el período comprendido entre el momento en que se produce una vacante y el momento en que se cubre el puesto.**

*Despliegue de capacidades mediante la utilización de listas de preselección de la fuerza de trabajo*

82. El carácter de la actividad de la UNOPS hace que necesite tener acceso a una amplia gama de capacidades especializadas que puedan desplegarse en breve plazo, por ejemplo, en respuesta a situaciones de emergencia. La UNOPS reconoce los posibles beneficios de utilizar en este contexto las listas de preselección de la fuerza de trabajo, que define como grupos de personal preseleccionado disponible para una contratación y un despliegue rápidos. La estrategia de recursos humanos para el período 2010-2013 incluyó el objetivo de desarrollar una herramienta de lista electrónica para apoyar esos cambios.

83. Sin embargo, la información de la UNOPS indica que en 2014 solo se hicieron 20 nombramientos utilizando las listas de preselección de la fuerza de trabajo, lo que supone menos del 2% de todo el personal contratado. Este modelo de asignación de recursos se ha limitado al personal de la UNOPS que trabaja en el grupo temático de paz y seguridad (principalmente en la esfera de las actividades relativas a las minas), aunque el Grupo de Gestión de Proyectos Sostenible estableció una nueva lista en noviembre de 2014. La UNOPS informó a la Junta de que estaba dando

---

<sup>14</sup> La auditoría de la Junta sugiere también que algunas oficinas sobre el terreno solo han comenzado a utilizar el sistema global para la contratación de personal en 2014, a pesar de que el sistema está disponible desde 2012.

prioridad a una mayor utilización de las listas de preselección de la fuerza de trabajo. En particular, hay margen para que la UNOPS:

- Desarrolle un registro mundial de contratistas particulares vinculado a un contrato marco
- Incremente el uso de las listas de preselección de la fuerza de trabajo de manera más general en toda la UNOPS
- Fortalezca los vínculos con organizaciones externas que tienen acceso a capacidades muy especializadas.

**84. La Junta recomienda que la UNOPS amplíe el uso de las listas de preselección de la fuerza de trabajo en toda la organización, de modo que esté en mejores condiciones para contratar y asignar personas con rapidez en respuesta a las necesidades operacionales.**

### **Desarrollo de capacidades y gestión de talentos**

#### *Apoyo a la capacitación*

85. El personal administrado por la UNOPS, independientemente de la modalidad de su contrato, tiene acceso a diversas actividades de capacitación. Corresponde a los miembros del personal determinar la capacitación que necesitan y solicitar fondos a los responsables del presupuesto en la sede o en otras oficinas. En 2013, el grado de conocimiento por parte del personal de los cursos obligatorios (el 83%) y las certificaciones profesionales (como PRINCE2) era relativamente elevado, pero aproximadamente solo la mitad del personal conocía la existencia de otros cursos impartidos en el marco de la capacitación en el servicio y las oportunidades de aprendizaje individuales. La mayoría del personal (el 71%) consideraba que su supervisor le alentaba a aprovechar las oportunidades de aprendizaje.

86. Desde 2013, la UNOPS ha reforzado su compromiso con el desarrollo profesional mediante:

- El establecimiento de un plan mundial de aprendizaje
- La coordinación de la inversión en capacitación por conducto del Grupo de Personas y Cambio y la colaboración con grupos de prácticas profesionales a fin de determinar las prioridades institucionales
- La asignación de más fondos para la capacitación (en 2015, la UNOPS tenía previsto gastar 3,8 millones de dólares con cargo a los presupuestos de la sede<sup>15</sup>, lo que supone un aumento del 23% respecto de 2014).

87. La UNOPS indica que en 2014, 568 miembros del personal recibieron certificados acreditados externamente, lo que equivale a un 17% de la fuerza de trabajo remunerada periódicamente administrada por la UNOPS. La tasa de aprobados fue del 76%, por encima de la meta del 70%. Sin embargo, la distribución de la capacitación recibida en 2014 fue desigual en el seno de la UNOPS, puesto que el personal de la sede recibió, por término medio, tres veces más unidades de capacitación por cápita que aquellos que trabajan fuera de la sede.

<sup>15</sup> Las oficinas sobre el terreno asignarán también parte de su presupuesto de gestión a la capacitación local o a facilitar el acceso a la capacitación con patrocinio centralizado y algunos proyectos también apoyarán la capacitación y el desarrollo a nivel local.

**88. La Junta recomienda que la UNOPS evalúe el impacto de la reciente inversión adicional en capacitación, en particular si el tipo y la distribución de la capacitación impartida está abordando las disparidades entre las capacidades de la fuerza de trabajo actual y las necesidades institucionales futuras.**

*Promoción y gestión de talentos*

89. En la estrategia de recursos humanos para el período 2010-2013 se dio prioridad a las medidas para atraer y desarrollar el talento futuro. En 2011 se publicó una política de gestión de talentos que introdujo:

- Reservorios de talentos de personal preseleccionado y evaluado para plazas concretas
- Un foro de gestión de talentos para los funcionarios, a fin de seleccionar candidatos internos para su inclusión en reservorios de talentos.

90. A pesar de estos avances, hasta el momento hay escasa evidencia empírica de un sistema de gestión de talentos eficaz en la práctica. Solo la mitad (el 52%) del personal encuestado en 2013 consideraba que la UNOPS había mejorado su enfoque de gestión de talentos en los 12 meses anteriores, mientras que el 55% consideraba que la UNOPS ofrecía oportunidades adecuadas para su desarrollo profesional. En 2014 se introdujo un nuevo programa para nuevos dirigentes que contó con 51 participantes. Se trata de un acontecimiento significativo, pero tiene que apoyarse en un marco más amplio de gestión de talentos que aborde el problema del modelo operativo de la UNOPS y la utilización predominante de contratistas externos. La Junta entiende que la UNOPS está elaborando una estrategia actualizada de gestión de talentos.

91. La UNOPS no cuenta en la actualidad con una política oficial de promoción interna, lo que significa que se espera que el personal existente, ya se trate de contratistas particulares o funcionarios, solicite los puestos junto con candidatos externos. En ausencia de una política de promoción oficial, la auditoría de la Junta llegó a la conclusión de que las oficinas sobre el terreno siguen una variedad de prácticas. Por ejemplo, en Myanmar la UNOPS llevó a cabo un proceso de contratación en el que 58 contratistas particulares que eran miembros del personal vieron aceptada su solicitud para desempeñar una función superior, mientras que no fue aceptada ninguna de las solicitudes de 22 candidatos externos. En Serbia, se aprobó una excepción en los procedimientos competitivos de contratación externa para evitar la situación de que candidatos externos realizaran solicitudes sin éxito. La ausencia de una política de promoción interna como mecanismo interno para el desarrollo del talento, en particular para las personas empleadas como contratistas particulares, y el riesgo de que esto lleve a falsos ejercicios de contratación, es mencionada como una preocupación por los funcionarios sobre el terreno de la UNOPS que temen perder a personal de alta calidad.

92. La Junta entiende que el equipo de la política de recursos humanos en la UNOPS está elaborando una política de promoción interna que se lanzará en 2015 como parte de su enfoque de la gestión de talentos. Si bien los administradores superiores de recursos humanos de la UNOPS afirman claramente que la gestión de talentos debería aplicarse igualmente tanto a los funcionarios como a los contratistas particulares, una fuerza de trabajo integrada principalmente por contratistas

particulares significa que una política de promoción interna debe tener plenamente en cuenta la situación de los contratistas particulares de la UNOPS que son personal externo y nombrado con sujeción al reglamento financiero y reglamentación financiera detallada que rige las adquisiciones.

**93. La Junta recomienda que se elabore una política de promoción y que se comunique tan pronto como sea razonablemente posible. Esta política debería abordar cuestiones clave, tales como en qué circunstancias los funcionarios y los contratistas particulares pueden competir por una plaza y cuándo las plazas deberían anunciarse externamente.**

**94. La Junta recomienda que la UNOPS siga desarrollando su enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo mediante la aplicación de un enfoque más sistemático de la gestión de talentos que abarque a todo el personal independientemente de la modalidad de contratación.**

### **Gestión del rendimiento**

95. La UNOPS cumple de manera razonablemente holgada los procedimientos de gestión del rendimiento para el personal que gestiona, en parte porque el reconocimiento del mérito está condicionado a la conclusión oportuna de las evaluaciones de la actuación profesional. En 2014, el 94% del personal administrado por la UNOPS que tenía la obligación de completar una evaluación lo hizo, frente a una meta fijada en el 90%.

96. Sin embargo, el examen por la Junta del rendimiento recogido en las evaluaciones de 2013 mostró también que el 28% del personal logró la calificación más alta (excepcional). Las orientaciones de la UNOPS establecen que no más del 15% de personal logre una calificación de “excepcional”. Por lo tanto, no es evidente que los arreglos actuales de evaluación constituyan una base firme para identificar a los miembros del personal con el mejor desempeño o el mayor potencial.

97. Al mismo tiempo, la Junta observa que en 2013 hubo solo 18 evaluaciones en las que se indicó que los objetivos “no se alcanzaron totalmente” (la categoría más baja), lo que equivale a tan solo el 0,7% de las evaluaciones completadas. Al mismo tiempo, solo el 13% de los profesionales de los recursos humanos destinados en la sede que respondieron a su encuesta mundial del personal de 2013 consideraba que la UNOPS adoptaba las medidas correctivas apropiadas cuando el personal no cumplía las normas de desempeño. Estos datos sugieren que hay margen para que la UNOPS haga más para detectar y abordar abiertamente los casos de actuación profesional insatisfactoria. La UNOPS está estudiando la posibilidad de aumentar el rango de calificaciones de la actuación profesional a fin de dar más margen para distinguir entre distintos niveles de desempeño y poner de relieve la proporción del personal que espera se sitúe en cada categoría de desempeño. En términos más generales, la UNOPS reconoce que es necesario hacer más para apoyar a los directores de operaciones para abordar la actuación profesional insatisfactoria.

**98. La Junta recomienda que la UNOPS: a) encuentre maneras para desagregar más claramente la actuación profesional mediante la evaluación de la actuación profesional; y b) fortalezca los sistemas subyacentes para detectar y abordar los casos de actuación profesional insatisfactoria.**

*Gratificaciones por mérito*

99. La UNOPS incentiva a su personal mediante un sistema de gratificaciones por mérito abierto tanto a los funcionarios como a los contratistas particulares. El nivel general máximo de gratificaciones por mérito es del 20% de los ingresos netos institucionales del ejercicio económico anterior; las gratificaciones por mérito totales alcanzaron en 2014 la cifra de 1,5 millones de dólares (mientras que en 2013 fueron de 2,4 millones de dólares, con una gratificación media de 860 dólares).

100. La Junta ha observado que el sistema de gratificaciones por mérito crea un incentivo para superar el objetivo de la Junta Ejecutiva de alcanzar un punto de equilibrio y, por lo tanto, no se ajusta plenamente a la consecución de ese objetivo financiero.

**101. La Junta recomienda que la UNOPS examine el sistema de gratificaciones por mérito para asegurarse de que esté siempre en consonancia con el logro de su objetivo de alcanzar un punto de equilibrio.**

**D. Gestión de los riesgos institucionales**

102. La UNOPS opera en entornos físicos y financieros difíciles y tanto unos como otros generan una considerable variedad de riesgos estratégicos y operacionales. La Junta había informado anteriormente de que la UNOPS había elaborado un sólido marco de gestión de riesgos, pero que el marco no estaba en funcionamiento, y recomendó la adopción de medidas urgentes para introducir estrategias, políticas y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales.

103. La Junta ha examinado los progresos realizados en la aplicación de la gestión de riesgos y observado una vez más que la UNOPS sigue aún muy lejos de contar con un marco amplio de gestión de riesgos o de articular los riesgos de más alto nivel. Sin embargo, la Junta observó mejoras en el enfoque de la gestión de los riesgos de infraestructura, que proporcionan un buen modelo a tener en cuenta en la formulación de un enfoque más amplio de la gestión de riesgos en la UNOPS.

**Gestión de los riesgos institucionales de la organización**

104. La Junta ha observado que la Directora Ejecutiva ha establecido ahora un plan claro para introducir la gestión de los riesgos institucionales en tres etapas, con el apoyo de consultores externos y recursos de personal específico adicionales. La primera etapa de la aplicación, en la que se evaluarán los marcos existentes con miras a establecer un modelo claro, práctico y adecuado para la UNOPS, se completará en marzo de 2016. Incluirá también la capacitación y el apoyo apropiados para asegurar que el marco se integre y entienda en la organización y cuente con el claro compromiso del personal directivo superior.

105. En marzo de 2016 a más tardar, la UNOPS prevé haber articulado los riesgos de más alto nivel y aprovechar las buenas prácticas derivadas de la gestión del riesgo del proyecto. La segunda fase del proyecto examinará el éxito de la primera fase, implantará progresivamente el proyecto en las distintas operaciones de la UNOPS e integrará el enfoque en los nuevos sistemas de programas de planificación de los recursos institucionales e innovación y mejora, lo que finalizaría en marzo de 2017. La última etapa consistirá en la integración de estos procesos en la UNOPS y

concluirá en diciembre de 2017. La Junta informará sobre el éxito de la primera fase en su informe de 2016.

**106. La Junta recomienda que la UNOPS establezca entregables claros para supervisar los progresos realizados en la aplicación del nuevo plan de gestión de los riesgos institucionales de conformidad con el calendario convenido, intentando dar prioridad a elementos clave, como la determinación de los riesgos de más alto nivel y las medidas de mitigación.**

#### **Gestión de los riesgos de infraestructura**

107. Hasta hace poco, la gestión de riesgos de la UNOPS se basaba en la supervisión de la información financiera y sobre proyectos para determinar qué oficinas regionales y proyectos principales no estaban cumpliendo los objetivos. Sin embargo, este puede haber sido un enfoque demasiado limitado, puesto que los riesgos de ejecución de proyectos que han cristalizado recientemente en Etiopía, el Sudán y Sudán del Sur han puesto de manifiesto la necesidad de una gestión eficaz y amplia de los riesgos.

108. En Etiopía, un contratista que la UNOPS había seleccionado mediante sus procedimientos de adquisiciones notificó a mitad del proyecto su incapacidad para completarlo. En el Sudán y Sudán del Sur, se detectaron defectos estructurales en trabajos de construcción entregados por la UNOPS, que requirieron la adopción de medidas correctivas para solventarlos y dieron lugar a obligaciones por un valor estimado de 5,4 millones de dólares en los estados financieros a fin de remediar y compensar esos defectos y obligaciones.

109. Aunque todavía no es sistemático y amplio, la UNOPS ha elaborado un nuevo enfoque para la gestión de riesgos sobre la base del reconocimiento, la priorización y la movilización de los riesgos a nivel de las oficinas sobre el terreno. Los riesgos para los distintos proyectos se determinan como parte de los ejercicios de establecimiento de los compromisos de los proyectos y se documentan en su sistema Lead, que es el sistema utilizado para iniciar proyectos, documentar los riesgos y obtener las autorizaciones internas. Los riesgos de carácter leve son gestionados por las oficinas regionales y sobre el terreno. Cuando las oficinas regionales identifican riesgos importantes, se comunican a través de los planes de actividades anuales o, en los casos en que se determinan a lo largo del año, a través de las presentaciones trimestrales de garantías, lo que ha sido observado por la Junta.

#### *Priorización y supervisión de los riesgos de los proyectos*

110. En la actualidad, la UNOPS realiza un ejercicio separado de garantía trimestral por conducto del Grupo de Gestión de Proyectos Sostenible, al que se informa de los riesgos, las cuestiones y los acontecimientos. Las oficinas regionales y sobre el terreno supervisan y mitigan los riesgos de carácter leve manteniendo informado al Grupo; los riesgos más importantes son resueltos por el Grupo, mientras que los riesgos críticos se remiten para su supervisión por la Directora Ejecutiva o el Director Ejecutivo Adjunto.

111. La participación del Grupo de Gestión de Proyectos Sostenible en la gestión de riesgos permite a la UNOPS transmitir mensajes y preocupaciones comunes desde la sede a las oficinas sobre el terreno, a fin de permitir el asesoramiento y el intercambio de conocimientos sobre el riesgo. La UNOPS tiene la intención de

fusionar el ejercicio trimestral de garantías con exámenes trimestrales del desempeño, a fin de involucrar en el proceso a todos los que trabajan en la organización.

#### *Procesos de garantía de la calidad*

112. En respuesta a las cuestiones estructurales detectadas en el Sudán y Sudán del Sur, la UNOPS está realizando un examen de los proyectos de construcción de alto riesgo en esas esferas, dirigido por el Director del Grupo de Infraestructuras Sostenibles. Se han elaborado nuevas directrices para los proyectos de infraestructura en forma de instrucciones administrativas. En 2016, la UNOPS tiene la intención de ampliar ese examen a la esfera de la infraestructura de transporte.

113. Actualmente los proyectos se clasifican como de riesgo bajo, medio o alto. Para los proyectos de riesgo bajo, se espera que los planes de diseño sean examinados por homólogos a nivel interno por la UNOPS. En el caso de los proyectos de riesgo medio y alto, se espera que los directores de los proyectos hagan que se realicen exámenes externos de garantía de la calidad, con un costo previsto de entre 3.000 dólares y 22.000 dólares en función del tamaño del proyecto. Esos arreglos deberían fortalecer la gestión de los proyectos de construcción, reduciendo el riesgo de fracaso.

## **E. Declaraciones de la administración**

### **Anulación en libros de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes**

114. La UNOPS informó a la Junta de que en 2014 había pasado oficialmente activos por valor de 6,1 millones de dólares (frente a 8,76 millones de dólares en 2013) a pérdidas y ganancias. Esta cifra comprende 3,9 millones de dólares debidos al excesivo gasto en proyectos, 1,8 millones de dólares por proveedores fraudulentos y 0,4 millones de dólares de otros pasos a pérdidas y ganancias.

### **Pagos a título graciable**

115. La UNOPS informó a la Junta de que en 2014 no había realizado pagos a título graciable y en la labor de auditoría de la Junta no se detectó ningún caso de ese tipo.

### **Casos de fraude y presunción de fraude**

116. De conformidad con la norma 240 de las Normas Internacionales de Auditoría, la Junta planifica sus auditorías de los estados financieros de tal modo que haya una expectativa razonable de detectar inexactitudes e irregularidades significativas (incluidas las resultantes de fraude). Sin embargo, no se debe confiar en que la auditoría de la Junta detecte todas las inexactitudes o irregularidades. La responsabilidad primordial de prevenir y detectar el fraude recae sobre la administración.

117. Durante la auditoría, la Junta formula preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión a fin de evaluar los riesgos de fraude grave y los procesos que se han establecido para detectar los riesgos de fraude y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos de fraude que la administración ha detectado o que se han señalado a su atención. Asimismo, preguntamos si la administración tiene conocimiento de cualquier fraude real, sospechado o presunto.

118. La UNOPS cuenta con un marco de control interno, un equipo proactivo de auditoría interna e investigaciones y una normativa para establecer un mecanismo de denuncia de actividades sospechosas (directriz institucional número 10 sobre la política contra el fraude). No obstante, la Junta considera que es preciso prestar una mayor atención a la creación de un marco sistemático para prevenir, detectar y evaluar el riesgo de se produzcan actividades fraudulentas. El sistema de planificación de los recursos institucionales puede brindar la oportunidad de presentar información específica a título excepcional para el examen de las esferas susceptibles al riesgo de fraude. La Junta no ha detectado casos de fraude en su auditoría y no se ha señalado a su atención ningún caso de esa naturaleza.

119. Durante 2014, la UNOPS concluyó su proceso de investigación de seis casos de fraude valorados en 206.972 dólares. Estos comprendían un caso de fraude médico y cinco casos relacionados con apropiación indebida, fraude, colusión y robo de activos. La Junta constata que, en un caso, dichas investigaciones dieron lugar a la aplicación de medidas contra el personal implicado, y, en los otros cinco, se hubieran tomado medidas si el personal en cuestión no hubiera estado ya separado del servicio. Los casos denunciados ante la Junta incluyen solo aquellos en que el fraude o la presunción de fraude afectan directamente a la UNOPS.

## F. Agradecimientos

120. La Junta desea expresar su agradecimiento a la Directora Ejecutiva y al Director Ejecutivo Adjunto de la UNOPS, así como al personal a su cargo, por la cooperación y la asistencia prestadas a su personal.

(Firmado) **Mussa Juma Assad**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania  
Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) **Sir Amyas C. E. Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña  
e Irlanda del Norte  
(Auditor Principal)

(Firmado) **Shashi Kant Sharma**  
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2015

## Anexo I

### Características, costos y percepciones de la fuerza de trabajo de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

#### A. Composición de la fuerza de trabajo a lo largo de los años

<i>Categoría</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Número de directivos superiores	65	84	91	95
Número de profesionales de otro tipo	1 016	1 188	1 188	1 268
Número de miembros del personal de apoyo	1 756	2 081	1 958	1 919
Relación entre el número de directivos superiores y el total del resto del personal	1:43	1:39	1:35	1:34
Relación entre el número de miembros del personal de recursos humanos y el total del resto del personal gestionado por la UNOPS				1: 89
<i>Tipo de personal</i>				
Funcionarios	410	551	537	496
Contratistas particulares	2 374	2 712	2 591	2 667
Relación entre el número de funcionarios y el de contratistas particulares	1:5,8	1:4,9	1:4,8	1:5,4
<i>Categoría de personal</i>				
Porcentaje de personal nacional en la fuerza de trabajo gestionada por la UNOPS	84	82	79	77
<i>Sexo (porcentaje)</i>				
Hombres	72	71	72	69
Mujeres	28	29	28	31

*Fuente:* Análisis de datos de la UNOPS por la Junta de Auditores. Los datos y sistemas subyacentes no estuvieron sujetos al examen de la Junta.

*Notas:*

1. El personal directivo superior es el de categoría P5 (o equivalente) y superior.
2. Los datos corresponden a todo el personal de la UNOPS gestionado por ella, incluido el personal en plantilla y los contratistas particulares. A excepción de los valores que figuran en la sección con los porcentajes de hombres y mujeres, los datos excluyen al personal del PNUD que presta servicios por contrata y a los contratistas particulares gestionados por la UNOPS que trabajan con contratos marco o contratos por los que se les paga una suma fija.
3. La relación entre el número de miembros del personal de recursos humanos y el total de miembros del personal parte del supuesto de que todo el personal de recursos humanos presta apoyo al personal gestionado por la UNOPS. En la práctica, una parte de la capacidad de recursos humanos se destinará a brindar apoyo al personal de la UNOPS gestionado por asociados.

## B. Gastos de personal

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Descripción</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Gastos de funcionarios (salario y todas las demás prestaciones)	129 989	128 047	133 566	132 914
Contratistas particulares (total de gastos)	112 251	117 043	116 564	124 664
Gastos de capacitación (centrales)	..	..	..	3 102
Gastos por funcionario	148	148	157	157
Gastos por contratista particular	31	31	29	30
Gastos por miembro del personal (total)	54	53	52	52
Porcentaje que representan los gastos de funcionarios con respecto a los gastos totales	..	19	19	20
Porcentaje que representan los gastos de contratistas particulares con respecto a los gastos totales	..	17	17	19
Porcentaje que representan los gastos totales de personal con respecto a los gastos totales	..	36	36	39
Gastos de capacitación en la sede por cada miembro del personal gestionado por la UNOPS	..	..	..	0,945
Porcentaje que representan los gastos de capacitación en la sede con respecto a los gastos totales de personal	..	..	..	1,2

*Fuente:* Análisis de datos de la UNOPS por la Junta de Auditores.

*Notas:*

1. En las filas 4 a 6 los denominadores utilizados para calcular el costo unitario son los miembros del personal de la UNOPS (gestionados por la UNOPS y gestionados por asociados). El denominador de la fila 5 incluye los servicios por contrata del PNUD. El denominador de la fila 10 es el personal de la UNOPS que es gestionado por ella. Los denominadores de las filas 4 a 6 y 10 no incluyen los contratos marco de los contratistas particulares ni los contratos por los que se les paga una suma fija.
2. Los gastos de capacitación no incluyen los gastos presupuestarios de la administración local ni los gastos de proyectos locales relacionados con las actividades de formación.
3. Los costos unitarios de los contratistas particulares y los funcionarios no son directamente comparables porque su composición por categorías difiere. Por ejemplo, en 2014, el 64% de los contratistas particulares trabajaba en las categorías de apoyo, frente al 21% de los funcionarios. El propio modelo de la UNOPS sugiere que el costo promedio de un contrato de personal internacional es aproximadamente el doble que el de un contratista particular equivalente.
4. Los datos, sistemas y clasificaciones subyacentes relativos al desempeño no estuvieron sujetos al examen de la Junta de Auditores. Los datos financieros son objeto de una auditoría financiera por parte de la Junta.
5. Se indican los valores nominales.

### C. Resultados de la encuesta realizada al personal en 2013

<i>Respuestas favorables con respecto a:</i>	<i>Porcentaje de los encuestados</i>	<i>Afirmación sometida a encuesta</i>
La satisfacción general en el empleo	85	Por lo general, estoy satisfecho con mi trabajo.
Si recomendaría la UNOPS	80	Recomendaría la UNOPS como un buen lugar de trabajo.
Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo	73	Mi supervisor me anima a aprovechar las oportunidades de aprendizaje.
La transparencia del proceso de contratación y selección	60	El proceso de contratación y selección de la UNOPS es transparente.
Las oportunidades de desarrollo profesional	55	La UNOPS brinda suficientes oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.
Las mejoras de los procesos de contratación, perfeccionamiento y retención de personal capacitado	52	Analizando las experiencias de 2013, ¿hasta qué punto está de acuerdo, o no, con que la UNOPS ha mejorado [con respecto a los procesos de contratación, perfeccionamiento y retención de personal capacitado]?

*Notas:*

1. Encuesta mundial del personal realizada en 2013 por Ipsos, por encargo de la UNOPS.
2. Las respuestas pertenecen al personal de la UNOPS que es gestionado por ella.

## Anexo II

### Estado de la aplicación de las recomendaciones

Al 31 de marzo de 2015, de las 32 recomendaciones pendientes, formuladas para 2013 y años anteriores, se habían aplicado 10 (el 31%), 18 (el 56%) seguían en proceso de aplicación y 4 (el 13%) no se habían aplicado. Se han realizado pocos avances sustanciales con respecto a dos de las recomendaciones formuladas por la Junta en 2012, relativas a la necesidad de gestionar activamente los riesgos de fraude y la necesidad de analizar los beneficios de llevar a cabo una verificación de los antecedentes de todos los funcionarios recién contratados, los proveedores y otros asociados o contratistas. En su informe de 2015, la Junta ha reiterado su recomendación anterior de que se elabore una normativa para el empleo de los excedentes de las reservas.

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/67/5/Add.10, cap. II, párr. 48	Aprovechar la experiencia adquirida en sus proyectos en vigor y considerar medidas que le permitan cerrar los proyectos a tiempo; y resolver las demoras en la tramitación de los proyectos pendientes de cierre	El procedimiento de control trimestral y la herramienta para el cierre de proyectos siguen permitiendo determinar qué proyectos es necesario cerrar, así como proceder a su cierre de manera oportuna	Si bien la UNOPS ha detectado proyectos completados pendientes de cierre, aún no se ha procedido a cerrarlos		X			
A/67/5/Add.10, cap. II, anexo	Analizar todos los proyectos que figuren en la lista en ese momento y determinar cuáles deben cerrarse	El Grupo de Prácticas Financieras ha iniciado un proceso para cerrar los proyectos terminados antes del 30 de junio de 2012 y ha detectado 544 proyectos pendientes de cierre. Se está trabajando junto con los directores de proyectos para asegurar que se resuelvan esas demoras						

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/67/5/Add.10, cap. II, párr. 53	Fortalecer su supervisión sobre el centro de operaciones de la República Democrática del Congo para resolver con puntualidad los problemas operacionales que afectan a sus proyectos	La UNOPS ha llevado a cabo múltiples misiones para fortalecer la gestión del centro de operaciones de la República Democrática del Congo (julio de 2013, agosto de 2013 y julio de 2014). Se ha contratado a un jefe de equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos para controlar los proyectos y el centro de operaciones, la oficina regional y la sede han aumentado su labor de supervisión	El centro de operaciones de la República Democrática del Congo ha recibido una atención considerable, incluido un examen de auditoría interna. Se ha reforzado la supervisión y será necesario vigilar de forma constante el desempeño de los centros en entornos de alto riesgo	X				X
A/67/5/Add.10, cap. II, párr. 54	Examinar la idoneidad de la supervisión y el apoyo que presta a los centros que actúan en entornos de alto riesgo	El enfoque que aplica actualmente la UNOPS consiste en llevar a cabo misiones de gestión de proyectos en los centros de alto riesgo (hay cuatro previstas para 2015) y establecer oficinas de gestión de proyectos dentro de esos centros, a fin de supervisar las carteras de proyectos (ya se han creado dos y están estableciéndose cuatro más). Las regiones también han contratado a especialistas en gestión y supervisión, y la gestión de riesgos será una de las principales responsabilidades de la sede en 2015	La UNOPS ha hecho grandes avances para dar respuesta a problemas relacionados con la supervisión de algunos centros, si bien siguen surgiendo dificultades en algunos centros de alto riesgo. Aunque se archive la recomendación, la Junta seguirá haciendo un seguimiento de la cuestión	X				X

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/67/5/Add.10, cap. II, párr. 107	Resolver las discrepancias en sus registros de activos para asegurar que pueda justificar con exactitud su inventario de activos y preparar saldos iniciales exactos con arreglo a las IPSAS; y resolver las discrepancias observadas en el proceso de certificación del inventario de activos	El equipo de gestión del activo de la UNOPS ha concluido su certificación anual para 2014 dentro del plazo fijado en el marco de un nuevo diseño de procesos, en que se verificó un primer lote del activo relacionado con las transacciones realizadas en los 10 primeros meses del ejercicio, a fin de limitar las restricciones de tiempo para la certificación anual al cierre del ejercicio. La información sobre el activo figura en los estados financieros	La UNOPS ha concluido un extenso ejercicio de limpieza de datos de sus registros de activos y ha preparado instrucciones claras de los procesos de certificación y verificación física del activo para las oficinas sobre el terreno. En los estados financieros se han incluido aclaraciones adicionales y ahora la UNOPS cuenta con datos auditables y de calidad sobre el activo. Esta recomendación se considera archivada	X				X
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 24	Determinar claramente los beneficios que se prevé obtener de la información basada en valores devengados y los procedimientos de gestión revisados conexos; y nombrar a un funcionario superior responsable de asegurar que esos beneficios se hagan efectivos y que las nuevas formas de trabajar se integren en toda la organización	La labor preliminar para aplicar esta recomendación se inició durante la segunda mitad de 2013 y los sistemas y herramientas de información administrativa ya se habían modificado para reflejar la información basada en valores devengados. La UNOPS tiene previsto incorporar la segunda parte de la recomendación en el diseño y la configuración del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, que se pondrá en marcha en 2016	La UNOPS ha incorporado el proceso de obtención de los beneficios de las IPSAS en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, que está previsto que entre en vigor en 2016		X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 31	Establecer una cuenta de reserva separada para las prestaciones después de la separación del servicio a fin de aumentar la visibilidad de los fondos proporcionados para financiar las obligaciones por terminación del servicio	La UNOPS ha seleccionado a un proveedor de servicios externos para gestionar la inversión de fondos relacionados con las obligaciones posteriores al servicio en materia de seguro médico; y actualmente se está terminando de preparar el respectivo acuerdo. Estaba previsto que el proveedor de servicios se hiciera cargo de la administración de los fondos durante la segunda mitad de 2014	La plena aplicación de esta recomendación se aplazó después de que la UNOPS asumiera su propia función de tesorería		X			
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 44	Designar a un responsable en materia de riesgo de fraude, o un oficial superior sobre riesgo, de un nivel superior apropiado, para que rinda cuenta de la gestión activa de los riesgos de fraude en todas las actividades de la UNOPS; realizar una evaluación amplia, a nivel de toda la organización, del riesgo de fraude para determinar cuáles son los principales tipos de riesgo de fraude que enfrenta la UNOPS; definir la tolerancia de la UNOPS a los diferentes tipos de riesgo de fraude y asegurar que los mecanismos de control sean acordes con ese apetito de riesgo	Además de aplicar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, durante 2015 la UNOPS configurará sus procesos principales y determinará los controles fundamentales y los riesgos asociados, a fin de presentar un resumen de la vulnerabilidad de la organización al fraude. Se seguirá fortaleciendo el marco de rendición de cuentas después de que la UNOPS actualice sus políticas y procedimientos sobre control interno y umbrales de gestión de riesgos.	Durante el ejercicio no se han realizado avances sustanciales con respecto a esta recomendación			X		

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 51	Examinar los costos y beneficios de llevar a cabo la verificación de antecedentes con carácter obligatorio de los funcionarios recién contratados, los proveedores y otros asociados o contratistas	La UNOPS ha comenzado a utilizar los servicios de verificación de antecedentes para casos específicos donde se ha juzgado necesario. Las verificaciones no se realizan para todo el personal, pues cabe la posibilidad de que no resulte rentable. Esto se decidió en 2014, hasta que se comience a implantar un conjunto de criterios sobre cuándo deberían realizarse ese tipo de verificaciones, y a qué puestos. Sin embargo, el servicio está en pleno funcionamiento; se están solicitando verificaciones, que el proveedor de servicios realiza periódicamente. El número de verificaciones llevadas a cabo hasta la fecha puede calcularse mediante los pagos efectuados al proveedor de servicios	Mientras la UNOPS no establezca criterios adecuados para la realización de las verificaciones de antecedentes de todos los funcionarios recién contratados, proveedores y otros asociados o contratistas, se considera que esta recomendación no se ha aplicado			X		
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 62	Prestar especial atención a la tarea de asegurar que todo el personal relacionado con la infraestructura comprenda la nueva estrategia de infraestructura	Actualmente, la UNOPS imparte un taller de dos días de duración sobre infraestructura sostenible dirigido a los directores de proyectos y también difunde la estrategia a través de la reunión mundial de gestión. celebrada anualmente, el Grupo de Infraestructuras Sostenibles y los cursos de capacitación organizados en las oficinas y centros regionales, e integra esa cuestión en sus orientaciones	La UNOPS ha hecho un gran esfuerzo por transmitir la estrategia a los profesionales. No obstante, dado que la encuesta del personal ha cambiado, esta ya no puede utilizarse para calcular el nivel de sensibilización al respecto	X				X

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 67	Examinar el alcance de los cambios introducidos en los acuerdos y las causas de los retrasos en la terminación de proyectos de toda su cartera de infraestructura	La UNOPS examinará sistemáticamente la magnitud de los cambios en los acuerdos y los retrasos en los proyectos. En la actualidad, está examinando junto con el equipo de innovación y mejora institucional la forma en que esos criterios podrían incorporarse al nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales	La UNOPS está a la espera de que se cree un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales antes de aplicar esta recomendación			X		
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 76	Alentar a sus clientes a aceptar la inclusión de presupuestos para imprevistos para los proyectos, lo que podría requerir la consiguiente reducción de otros componentes del presupuesto, y establecer procedimientos para liberar los fondos para imprevistos que fueran aceptables para los clientes	En 2013 la UNOPS publicó un conjunto de instrumentos para la presupuestación de proyectos, que proporciona directrices sobre la manera de establecer, comunicar y supervisar los presupuestos de los proyectos, incluidos los presupuestos para imprevistos. No todos los proyectos cuentan con fondos para imprevistos y se necesita más tiempo para brindar asistencia a los directores de los proyectos	Se han realizado algunos avances. La UNOPS debería hacer un seguimiento para determinar en qué medida los nuevos proyectos disponen de fondos para imprevistos		X			
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 77	Investigar el alcance y las causas de los gastos de precisión y evaluar si sería necesario modificar consiguientemente los procedimientos u orientaciones	La UNOPS investigó esta situación en 2014 y observó que existían gastos de precisión y que estos se debían a las buenas prácticas de gestión, los buenos sistemas y procedimientos y la flexibilidad en el mantenimiento de los presupuestos, así como a la modalidad de ejecución de algunos tipos de proyectos y acuerdos con los clientes	Esta cuestión ha sido objeto de investigación	X				X

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 82	Elaborar un mecanismo para obtener mejor información sobre el rendimiento de los edificios en la etapa posterior a la finalización de los proyectos	La UNOPS ha reconocido que el rendimiento posterior a la ocupación debe incorporarse al elemento de sostenibilidad, y que es importante para la generación de conocimientos. Se está llevando a cabo un análisis más profundo de las consecuencias prácticas	La UNOPS acepta la necesidad de contar con dicho mecanismo y está logrando progresos a ese respecto		X			
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 85	Elaborar una estrategia para alentar a los clientes a participar en mayor medida en el centro de asociados, en particular a aportar comentarios	Se han realizado actividades de sensibilización para los interesados externos y los directores de proyectos de la UNOPS	La UNOPS ha adoptado medidas, si bien la Junta no ha visto pruebas de que haya mejorado la interacción entre los clientes y el centro de asociados	X				X
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 90	Trabajar con sus asociados para establecer procesos que permitan reflejar mejor la información sobre los resultados a los que contribuyen las actividades de la UNOPS, en particular en lo que respecta a los beneficiarios de los proyectos	La UNOPS ha elaborado un indicador de la sostenibilidad, así como carpetas de material sobre sostenibilidad. Asimismo, tiene la responsabilidad de emplear la Global Reporting Initiative para elaborar informes en el futuro	Se han logrado progresos, pero la Global Reporting Initiative sobre sostenibilidad, que aún no se ha puesto en marcha, será fundamental		X			
A/68/5/Add.10, cap. II, párr. 92	Mejorar la herramienta de garantía en línea a fin de alcanzar el nivel de garantía de los proyectos en los casos en que un compromiso incluya varios proyectos de gran envergadura, o poner en marcha un mayor número de proyectos individuales	La UNOPS ha evaluado dicha herramienta y ha decidido mantenerla a nivel de grupos, dado que esa es la base de las obligaciones jurídicas de la UNOPS. Además, recomendará que se estructure como una adjudicación a un proyecto, a menos que los asociados soliciten lo contrario. Asimismo, la UNOPS está perfeccionando la herramienta de garantía	La Junta acepta los argumentos de la UNOPS	X				X

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párrs. 9 y 34	Preparar informes sobre la gestión financiera, del desempeño y de los riesgos que incluyan un análisis y una explicación completos de las diferencias importantes. En particular, la UNOPS debería documentar la tolerancia del riesgo y detectar, documentar y evaluar los principales riesgos, y actualizar y supervisar periódicamente dichos riesgos	La UNOPS ha introducido un marco para detectar los riesgos en toda la organización. El módulo de gestión se utiliza para detectar los riesgos en la ejecución y los ingresos netos, que el personal directivo superior analiza trimestralmente. Otros riesgos se determinan a través de estudios de viabilidad anuales y se someten a un seguimiento en el marco de las actualizaciones trimestrales de garantía	En su informe actual, la Junta ha hecho un seguimiento sustantivo de la gestión de riesgos		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 12	Examinar desde una perspectiva crítica su tratamiento contable según el principio del devengo y los procedimientos de cierre a fin de garantizar que se disponga de información financiera en tiempo real en el módulo de gestión y siga mejorando ese sistema para satisfacer las necesidades de las oficinas en los países	La UNOPS ha pasado de procedimientos trimestrales de cierre a procedimientos mensuales a fin de obtener una información más oportuna. En el marco del desarrollo del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, se han analizado las necesidades de los usuarios	La UNOPS ha mejorado sus procedimientos de cierre, pero la plena aplicación de esta recomendación depende ahora de la implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales			X		
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 14	Prever la ejecución de manera más realista, en función de las tendencias históricas y los factores de que se tenga conocimiento, como las variaciones estacionales, a fin de apoyar una gestión más eficaz de la ejecución durante el año	Para 2015, la UNOPS ha reforzado su sistema de gestión para definir los objetivos de ejecución de modo que reflejen mejor las pautas previstas	La Junta toma nota de las mejoras introducidas en los objetivos de ejecución para 2015 en lo que respecta al sistema de gestión y considera que esta recomendación se ha aplicado	X				X

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 21	Examinar sus políticas relativas a las reservas operacionales y, con la aprobación de su Junta Ejecutiva, definir planes para la utilización de los saldos excedentes de las reservas	La UNOPS se propone utilizar una parte de las reservas para financiar proyectos de inversión que apoyen los objetivos de la organización. La selección de esos proyectos es un proceso continuo y las inversiones se irán haciendo conforme se vayan seleccionando los proyectos	La Junta ha constatado pocos avances sustantivos a este respecto y ha reiterado la recomendación incluida en su actual informe			X		
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 26	Al crear el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, la UNOPS debería aprovechar la oportunidad para asegurarse de que puede hacer un seguimiento del costo total de los proyectos, incluidos los costos imputados a los gastos de gestión, y examinar periódicamente esa información para verificar que las tasas de recuperación de los proyectos sigan siendo aceptables	Tras la aplicación de la nueva política de fijación de precios en 2013, la UNOPS ha elaborado un mecanismo que permitirá hacer un seguimiento de la recuperación de los gastos con respecto al precio mínimo requerido. Sobre la base de ese mecanismo, la UNOPS ha creado un instrumento de presentación de informes que detecta los casos de menor y mayor tasa de recuperación de los gastos	La Junta toma nota de la herramienta creada para suministrar información de gestión	X				X
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 34	Adoptar medidas prácticas para aplicar estrategias, políticas y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales en toda la entidad sin más demora. En particular: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar, documentar y evaluar los principales riesgos para el logro de los objetivos estratégicos</li> <li>• Actualizar y supervisar periódicamente la información sobre los riesgos</li> </ul>	La UNOPS ha introducido un marco para detectar los riesgos en toda la organización. El módulo de gestión se utiliza para detectar los riesgos en la ejecución y los ingresos netos, que el personal directivo superior analiza trimestralmente. Otros riesgos se determinan a través de estudios de viabilidad anuales y se someten a un seguimiento en el marco de las	En su informe actual, la Junta ha hecho un seguimiento sustantivo de la gestión de riesgos		X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	<p>que pueda combinarse a nivel de la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar la tolerancia del riesgo a fin de que se entienda y aplique en toda la organización</li> <li>• Utilizar registros de riesgos para dejar constancia de la probabilidad de que se materialicen los riesgos, las repercusiones de los riesgos, las medidas propuestas para mitigarlos y el nivel evaluado de riesgo después de aplicar la medida de mitigación</li> <li>• Asignar a encargados de cada uno de los riesgos para que asuman la responsabilidad de supervisarlos y controlarlos</li> </ul>	<p>actualizaciones trimestrales de garantía</p>						
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 45	<p>Reforzar su información sobre el desempeño, en particular haciendo referencia a los criterios de medición utilizados por otras entidades de las Naciones Unidas. En especial, examinar las posibilidades de contar con un criterio que mida la competitividad de los precios y los costos sobre la base de los precios pagados efectivamente; examinar la idoneidad de los criterios de medición del cuadro de mando y las metas anuales, además de la forma en que pueden ampliarse en el futuro para abarcar todas las actividades de</p>	<p>La UNOPS está evaluando la forma de aplicar esta recomendación, si bien señala que el establecimiento de precios de referencia resulta complicado. La organización examinará y revisará el actual cuadro de mando del Grupo de Prácticas de Adquisiciones Sostenibles a fin de reflejar plazos claros e indicadores que se pueden medir</p>	<p>Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para finales de 2015</p>		X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	adquisiciones de la UNOPS; e incluir únicamente los aspectos que puedan medirse, con plazos claros para las metas cuyo logro lleva más tiempo pero que son alcanzables							
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 52	Determinar de qué manera el Grupo de Prácticas de Adquisiciones Sostenibles puede colaborar más eficazmente en la elaboración de las estrategias locales de adquisiciones	El Grupo de Prácticas de Adquisiciones Sostenibles trabajará con las oficinas regionales para aplicar esta recomendación	Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para finales de 2015		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 56	A fin de obtener el mayor provecho posible de los acuerdos a largo plazo, la sede de la UNOPS debería colaborar con las oficinas en los países utilizando información agregada con miras a determinar en qué casos sería beneficioso para ambas partes llegar a acuerdos a largo plazo a nivel regional y mundial, por ejemplo, con respecto al equipo y los suministros médicos	La UNOPS ha recopilado información sobre los acuerdos a largo plazo y ha comenzado a reunir información para diseñar una estrategia destinada a mejorar la obtención de beneficios derivados de los acuerdos a largo plazo	Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para finales de 2015		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 57	A fin de mejorar el empleo de los acuerdos a largo plazo y obtener más provecho de ellos, la UNOPS debería compilar la información sobre la existencia y el uso de acuerdos a largo plazo, tanto locales como regionales, a la que se puede recurrir	La UNOPS ha recopilado información sobre los acuerdos a largo plazo y ha comenzado a reunir información para diseñar una estrategia destinada a mejorar la obtención de beneficios derivados de los acuerdos a largo plazo	Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para finales de 2015		X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 61	A fin de profesionalizar aún más la función de adquisiciones: utilizar los resultados de su proceso de examen y definición de conocimientos especializados para determinar el nivel conveniente de capacitación y calificaciones que exigen ciertos puestos de adquisiciones de la UNOPS y detectar las esferas en las que esos conocimientos son escasos; y exigir a todo el personal de adquisiciones que realice el curso de capacitación en línea sobre adquisiciones sostenibles dentro de un plazo determinado	La UNOPS ha preparado una estrategia de capacitación en materia de adquisiciones en la que se establecen los cursos de capacitación previstos para funciones específicas. El Grupo de Prácticas de Adquisiciones Sostenibles ha hecho presión internamente para que la capacitación sobre adquisiciones impartida en línea sea obligatoria para el personal encargado de las adquisiciones, y un número muy elevado de personas han completado esta capacitación en línea	Se han logrado grandes avances, pero la capacitación en línea aún no es obligatoria y cerca de la mitad de los 200 a 250 profesionales encargados de las adquisiciones aún no han hecho el curso		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 65	Concebir una forma de supervisar la duración del proceso de adquisiciones, ya sea mediante los sistemas de adquisiciones electrónicas o de planificación de los recursos institucionales que se están elaborando y que empezarán a utilizarse en 2015 o mediante la distribución de un modelo con el cual reflejar la información sobre las adquisiciones de todos los centros	La UNOPS tiene la intención de aplicar esta recomendación como parte de su proyecto de adquisiciones electrónicas	Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para finales de 2015		X			

<i>Informe de referencia</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación en marzo de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 70	Determinar si las enseñanzas extraídas del empleo satisfactorio de UN Web Buy en el centro de proyectos de la UNOPS en Etiopía podrían aplicarse en otros países a fin de promover el catálogo	La sede de la UNOPS se ha puesto en contacto con el centro de proyectos de Etiopía	La UNOPS se informó sobre la forma en que el centro de proyectos de Etiopía había conseguido aplicar la recomendación, y otros centros adicionales están intentando establecer operaciones similares	X				X
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 75	Para definir su programa de trabajo para 2015 y sobre la base de los resultados de la evaluación del riesgo de fraude realizada en 2014, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS debería considerar la posibilidad de llevar a cabo auditorías específicas a fin de examinar los mecanismos de control del riesgo de fraude en las adquisiciones	La UNOPS está evaluando la vulnerabilidad de sus procesos ante el fraude, incluidos los procesos de adquisición, y confía en concluir en junio de 2015. Sobre la base de los resultados que se obtengan, el Grupo de Auditoría Interna aplicará su enfoque de planificación basado en los riesgos	En curso, aunque no se habrá aplicado plenamente para finales de 2015		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 80	Llevar a cabo comparaciones estructuradas y periódicas con parámetros de referencia de los precios que obtenga, cuando sea viable. La UNOPS debería también pedir a sus asociados opiniones específicas sobre las adquisiciones	La UNOPS observa que los mercados en que opera la organización dificultan el establecimiento de precios de referencia. Asimismo, en las encuestas realizadas entre los asociados incluye preguntas específicas sobre los servicios de adquisición	En curso, aunque la Junta considera fundamental que la UNOPS haga un esfuerzo concertado para superar las dificultades en la fijación de los precios de referencia		X			
A/69/5/Add.11, cap. II, secc. A, párr. 82	Tomar medidas para reforzar la creación de capacidad local. A tal fin, podría difundir buenas prácticas, como los procedimientos para reducir la falta de cumplimiento en la presentación de ofertas	La UNOPS tiene previsto aplicar esta recomendación aumentando el intercambio de conocimientos, los boletines informativos, las intervenciones cara a cara y los seminarios en línea, entre otras medidas	Se ha avanzado poco a este respecto, pero la UNOPS espera completar la aplicación de la recomendación para septiembre de 2015. La Junta considera que la UNOPS debería medir los productos y los resultados de ese esfuerzo, no solo los insumos o los procesos		X			

## Capítulo III

### **Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014**

#### **A. Introducción**

1. De conformidad con el reglamento financiero y reglamentación financiera detallada de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), la Directora Ejecutiva ha certificado los estados financieros de la Oficina correspondientes a 2014 y se complace en presentarlos a la Junta Ejecutiva y la Asamblea General y hacerlos públicos. La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros, y su opinión sin salvedades y su informe se presentan adjuntos. En general, la UNOPS tiene una situación financiera saneada y sigue haciendo las inversiones estratégicas necesarias para cumplir su plan estratégico correspondiente a 2014-2017.

#### **B. La rendición de cuentas y la transparencia como valores básicos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

2. El plan estratégico de la UNOPS para el período 2014-2017 se centra en el fortalecimiento de las capacidades de la organización en sus tres esferas principales de servicios, a saber, la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones, con hincapié estratégico en la sostenibilidad, la precisión y la excelencia.

3. Con miras a alcanzar esos objetivos, la UNOPS siguió midiendo su madurez institucional a partir de las normas reconocidas internacionalmente y las mejores prácticas utilizadas por las organizaciones públicas y privadas.

4. Algunos de los logros alcanzados en 2014 fueron:

a) La UNOPS mantuvo la certificación ISO 9001 (sistemas de gestión de la calidad) de la Organización Internacional de Normalización y amplió la cobertura de su certificación ISO 14001 (sistemas de gestión ambiental) a los proyectos de infraestructura ejecutados en el Afganistán, Kosovo y el Estado de Palestina;

b) La UNOPS creó y puso en práctica un sistema de gestión de la salud y la seguridad para operaciones de infraestructura, que ahora cuenta con la certificación 18001 de la serie OHSAS de normas de evaluación de la seguridad y la salud en los lugares de trabajo, con sede en el Reino Unido, que es la norma de aplicación internacional para los sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacionales. El objetivo es reducir los riesgos para la salud y la seguridad que afrontan el personal y los contratistas de la UNOPS cuando trabajan en proyectos de infraestructura potencialmente peligrosos;

c) Como parte de su vocación de excelencia institucional, la UNOPS continuó integrando el modelo de excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad. Se avanzó en la armonización de los procesos de planificación presupuestaria e institucional con el modelo de excelencia de la UNOPS, al tiempo que se impartía formación al personal acerca de este enfoque.

## C. Resultados de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos en 2014

### Aspectos destacados

5. La misión de la UNOPS consiste en servir a las personas necesitadas aumentando la capacidad de las Naciones Unidas, los gobiernos y otros asociados para gestionar los proyectos, la infraestructura y las adquisiciones de manera eficiente y sostenible. La UNOPS es una organización autofinanciada que no recibe cuotas de los Estados Miembros y que se sustenta con los ingresos percibidos por la ejecución de proyectos y la prestación de servicios transaccionales y de asesoramiento de calidad.

6. Algunos de los principales resultados operacionales logrados en 2014 fueron la construcción, el diseño o la rehabilitación de 175 puentes, 4.577 kilómetros de caminos, 2 pistas de aterrizaje, 30 escuelas y 18 hospitales y clínicas. La UNOPS adquirió más de 49.000 unidades de maquinaria y equipo y más de 5.500 vehículos, y gestionó más de 17,8 millones de suministros médicos, por ejemplo, distribuyó aproximadamente 3,6 millones de equipos para diagnósticos. Más de 84.000 personas recibieron capacitación en diversos ámbitos, se organizaron 684 actos y reuniones de alto nivel, y se prestó apoyo a actividades relativas a las minas en 17 países y territorios. En el informe anual de la UNOPS (DP/OPS/2015/2) se proporciona información exhaustiva al respecto.

7. El desempeño financiero de la UNOPS en 2014 puede resumirse en las cifras que se indican a continuación:

a) La UNOPS elevó el valor neto de los servicios prestados a 1.220 millones de dólares, un aumento del 17% del nivel de actividad en comparación con el ejercicio anterior. Esa suma comprende 599,7 millones de dólares en relación con proyectos ejecutados en nombre de la UNOPS y 619,6 millones de dólares en relación con proyectos ejecutados en nombre de otras organizaciones;

b) El superávit neto del ejercicio fue de 9,9 millones de dólares, que incluyó un gasto de 0,3 millones de dólares además de los ingresos sin contraprestación consignados en el ejercicio económico correspondientes a la subvención de 3,8 millones de dólares recibida del Gobierno de Dinamarca. Por lo demás, el saldo del superávit neto es comparable al del ejercicio anterior;

c) Las reservas al cierre del ejercicio ascendían a 78,5 millones de dólares, cifra superior al objetivo fijado por la Junta Ejecutiva. Esa cifra se obtuvo tras tener en cuenta los efectos de la pérdida actuarial por valor de 14,2 millones de dólares registrada en las prestaciones después de la separación del servicio contabilizada en el estado de cambios en el activo neto.

8. Esos resultados financieros sólidos sitúan a la UNOPS en una buena posición para responder a las solicitudes de sus asociados, centrarse en determinar los talentos y las aptitudes que se requieren para satisfacer sus necesidades crecientes y ayudarlos a alcanzar sus objetivos logrando resultados sobresalientes.

## **Estados financieros preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público**

9. De conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), se ha preparado el siguiente conjunto completo de estados financieros:

a) *Estado de la situación financiera.* Refleja la situación financiera de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014 presentando el valor total de su activo y su pasivo. Proporciona información sobre la medida en que la Oficina dispone de recursos para seguir prestando servicios en nombre de sus asociados en el futuro;

b) *Estado de rendimiento financiero.* Mide el superávit o déficit neto como la diferencia entre los ingresos y los gastos correspondientes. El superávit o déficit neto es una medida útil del desempeño financiero general de la UNOPS e indica si la organización ha logrado su objetivo de autofinanciación en el período;

c) *Estado de cambios en el activo neto.* En él se reflejan todos los cambios registrados en el valor del activo y el pasivo, incluso los excluidos del estado de rendimiento financiero, como determinados ajustes actuariales en el pasivo de los empleados;

d) *Estado de flujos de efectivo.* Muestra los cambios registrados en la situación de caja de la UNOPS, ya que da cuenta del movimiento neto de efectivo, clasificado por actividades de operación y de inversión. La capacidad de la UNOPS para generar liquidez es un aspecto importante para evaluar su resiliencia financiera. A fin de obtener una idea más completa de la capacidad de la organización para aprovechar sus saldos de efectivo, también deben tenerse en cuenta las inversiones;

e) *Estado de comparación de los importes presupuestados y reales.* Compara el resultado real de las operaciones con los principales elementos presupuestarios aprobados previamente por la Junta Ejecutiva.

10. Los estados financieros van acompañados de notas que ayudan a los usuarios a comprender la UNOPS y compararla con otras entidades. Las notas incluyen las políticas contables de la UNOPS y otros datos y explicaciones.

### **Ejecución financiera**

11. En 2014, el valor neto de los servicios prestados por la UNOPS ascendió a 1.220 millones de dólares, cifra que comprende los servicios prestados en nombre de la UNOPS y de sus asociados. Ese importe ilustra el volumen total de recursos gestionados por la Oficina en el período y representa un aumento del valor de los servicios prestados del 13% respecto a 2013, año en que se prestaron servicios por valor de 1.070 millones de dólares. La mayor parte de la subida se explica por el aumento de los servicios que la UNOPS prestó en nombre de sus asociados.

12. En 2014, el total de ingresos, es decir, los ingresos reales atribuibles a la UNOPS, ascendió a 673,8 millones de dólares, como se indica en el estado de rendimiento financiero. Esa cifra representa una disminución de los ingresos del 6,0% respecto a 2013, cuando el total de ingresos fue de 717,1 millones de dólares. En líneas generales, los ingresos de la UNOPS registraron un leve descenso.

13. A fines contables, las IPSAS distinguen entre los contratos en que la UNOPS actúa como principal y los contratos en que actúa como agente. Es decir, cuando la UNOPS presta servicios en nombre propio, como principal, los ingresos se

consignan íntegramente en el estado de rendimiento financiero; en cambio, cuando los presta en nombre de sus asociados, como agente, solo se contabilizan los ingresos netos.

14. La diferencia entre las cifras correspondientes a los servicios prestados brutos y a los ingresos con arreglo a las IPSAS es de 619,6 millones de dólares en concepto de contratos de servicios de agente, que son transacciones “intermediadas”, como se explica en las notas a los estados financieros. En el cuadro que figura a continuación se muestra un resumen de los ingresos y los gastos relacionados con los tres servicios básicos que presta la UNOPS: infraestructura, gestión de proyectos y adquisiciones. Los datos proceden de los estados financieros, donde se consignan las mismas cifras conforme a las IPSAS en las cinco actividades principales (véase la nota 17).

15. Tras deducir los gastos anuales y los gastos que supone el pasivo de los empleados a largo plazo, el superávit neto correspondiente a 2014 fue de 9,9 millones de dólares, frente a los 14,7 millones de dólares de superávit neto en 2013.

### Ingresos y gastos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Ingresos con arreglo a las IPSAS</i>	<i>Más transacciones realizadas como agente</i>	<i>Ejecución total en cifras brutas</i>
<b>Ingresos</b>			
Infraestructura	217,8	1,0	218,8
Gestión de proyectos	423,5	474,5	898,0
Adquisiciones	24,7	144,1	168,8
Ingresos varios	4,0		4,0
Ingresos sin contraprestación	3,8		3,8
<b>Total de ingresos</b>	<b>673,8</b>	<b>619,6</b>	<b>1 293,4</b>
<b>Gastos</b>			
Infraestructura	(204,3)	(1,0)	(205,3)
Gestión de proyectos	(380,2)	(474,5)	(854,7)
Adquisiciones	(15,2)	(144,1)	(159,3)
<b>Total de gastos relacionados con proyectos</b>	<b>(599,7)</b>	<b>(619,6)</b>	<b>(1 219,3)</b>
<i>Menos: gastos de administración de la UNOPS</i>	(67,0)		(67,0)
<b>Total de gastos</b>	<b>(666,7)</b>		<b>(1 286,3)</b>
Superávit de los servicios	7,1		7,1
<i>Más: ingresos financieros netos</i>	2,8		2,8
<b>Superávit de la UNOPS en 2014</b>	<b>9,9</b>		<b>9,9</b>

### **Ejecución y apoyo directo de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

16. La UNOPS recibe financiación de numerosas fuentes y gasta y desembolsa esos recursos de acuerdo con diversos arreglos contractuales. En 2014, la UNOPS prestó un 57% de sus servicios en nombre del sistema de las Naciones Unidas, lo que representa un descenso respecto al 60% de 2013 y se acerca a las cifras de ejercicios anteriores. El principal asociado de las Naciones Unidas fue el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Secretaría, en cuyo nombre se prestaron servicios por valor de 237 millones de dólares, el 19,5% de los gastos de ejecución, frente al 18,1% de 2013. Esos servicios consistieron concretamente en el apoyo prestado a la labor de mantenimiento de la paz y la seguridad mundiales del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas. El segundo asociado de las Naciones Unidas en importancia fue el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en cuyo nombre se prestaron servicios por valor de 232 millones de dólares, lo que equivale al 19% del total de servicios prestados y representa un descenso de 6 puntos porcentuales con respecto a la cifra de 2013. Otra de las tendencias observadas en los asociados de las Naciones Unidas en 2014 fue el aumento por segundo año consecutivo de la cifra correspondiente a servicios prestados en nombre de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, que pasó de 40 millones de dólares en 2013 a 58 millones de dólares en 2014. Los servicios de apoyo prestados a la Organización Mundial de la Salud y al Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos también se incrementaron durante el ejercicio.

17. Desde otra perspectiva, el apoyo directo prestado por la UNOPS a los gobiernos representó el 28% de los servicios prestados. Las principales asociaciones fueron las establecidas con los Gobiernos del Afganistán, el Perú y Guatemala. Los países donde se prestaron más servicios fueron el Afganistán, Myanmar, Somalia, Sudán del Sur y Malí. En el informe anual de la UNOPS (DP/OPS/2015/2) se proporciona información exhaustiva al respecto.

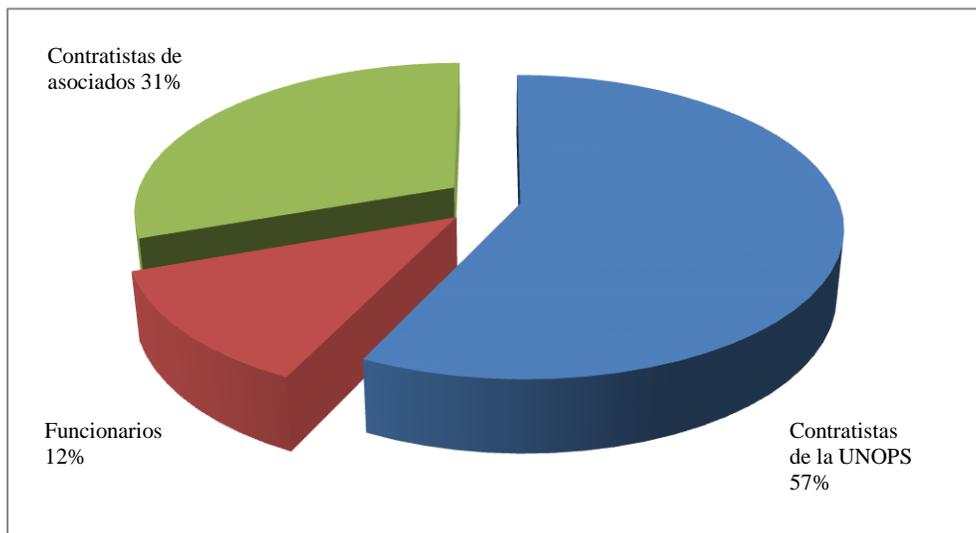
### **Activo y pasivo**

18. El estado de la situación financiera es un resumen exhaustivo del activo y el pasivo de la UNOPS. Incluye todo su pasivo y activo, excepto la partida del activo correspondiente a propiedades, planta y equipo. Esto obedece a que la UNOPS sigue aplicando la disposición transitoria de las IPSAS, que concede a la organización un plazo de hasta cinco años para incorporar esa partida al estado de la situación financiera.

### **Prestaciones del personal y los empleados**

19. La UNOPS cuenta con una fuerza de trabajo altamente calificada y comprometida. Al 31 de diciembre de 2014, la fuerza de trabajo total de la UNOPS era de 6.810 personas, de las cuales, 845 eran funcionarios y 5.965 eran contratistas particulares (729 internacionales y 5.236 locales). La UNOPS gestiona los contratos de personal en nombre de diversos asociados. En 2014, del total de contratistas particulares, 2.074 era personal supervisado por asociados, como ilustra el gráfico que figura a continuación.

### Situación y distribución del personal de la UNOPS



*Fuente:* Departamento de Recursos Humanos de la UNOPS.

20. La UNOPS siguió ampliando las prestaciones que ofrece a su personal, de conformidad con los respectivos contratos de empleo. Por ejemplo, a partir de abril de 2014, los contratistas particulares locales supervisados por la UNOPS tuvieron la opción de suscribir el seguro médico de Vanbreda International para sus familiares a cargo, sufragando ellos mismos el costo, y a partir de octubre de 2014, se les ofreció una caja de previsión, similar al plan de pensiones del personal.

21. Al 31 de diciembre de 2014, el pasivo en concepto de financiación de las prestaciones de atención médica después de la separación del servicio y por terminación del servicio para el personal con derecho a ellas se situaba en 69,5 millones de dólares, según las estimaciones de un actuario especializado independiente. Los detalles de los cálculos figuran en la nota 13. Si bien esta cifra constituye la mejor estimación de la UNOPS de ese pasivo, sigue estando sujeta a cierto grado de incertidumbre, como se señala en el análisis de sensibilidad. Dada esa incertidumbre, las hipótesis actuariales se irán modificando y las estimaciones del pasivo se actualizarán anualmente.

#### Situación financiera al cierre de 2014

22. Al 31 de diciembre de 2014, el activo de la UNOPS ascendía a 1.200,0 millones de dólares, cifra que superaba con creces su pasivo de 1.051,1 millones de dólares, con lo que el activo neto era de 78,5 millones de dólares. Aunque en la actualidad la UNOPS contabiliza la totalidad del pasivo, tanto a largo como a corto plazo, el activo todavía no incluye la partida de propiedades, planta y equipo, que se contabilizará cuando concluya el período de transición concedido por las IPSAS.

23. Los activos más importantes fueron el efectivo y las inversiones, que ascendían a 1.130,0 millones de dólares al cierre de 2014, frente a 1.013,5 millones de dólares al cierre de 2013. El aumento de 116,5 millones de dólares obedece principalmente a que las contribuciones recibidas de clientes para la ejecución de

los proyectos por la UNOPS se incrementaron en 119,7 millones de dólares, como se indica en la nota 15.

24. Aproximadamente un 83% del efectivo y las inversiones de la UNOPS corresponden a contribuciones recibidas por anticipado de asociados y se deben reembolsar. La situación de caja de la UNOPS demuestra que, en el futuro, podrá seguir financiando una cartera similar de programas de trabajo con sus asociados.

#### **Reservas operacionales**

25. Al 31 de diciembre de 2014, después de haber consignado créditos para financiar todos los pasivos conocidos, las reservas operacionales de la UNOPS ascendían a 78,5 millones de dólares. Cabe destacar que se contabilizó una pérdida actuarial por valor de 14,2 millones de dólares resultante de la valoración de las prestaciones de los empleados al cierre del ejercicio, lo que redujo las reservas totales de la Oficina.

26. En septiembre de 2013, la Junta Ejecutiva aprobó una modificación de la reserva operacional de la UNOPS y pasó a exigir un mínimo de cuatro meses del gasto medio real de gestión de los tres ejercicios anteriores. La aplicación de esa fórmula hizo que la reserva mínima necesaria de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014 fuera de 19,6 millones de dólares.

#### **Liquidez**

27. El estado de flujos de efectivo muestra que la partida de efectivo y equivalentes de efectivo de la UNOPS aumentó en 9,5 millones de dólares durante 2014. La Oficina conserva una situación de caja saneada.

28. Durante el mismo período, la UNOPS siguió gestionando su efectivo y se encargó de trasladar a la cartera de inversiones que gestionaba la tesorería del PNUD toda suma que excediera las necesidades del capital de operaciones.

#### **Resultado presupuestario**

29. La aplicación de las IPSAS requiere preparar un estado de comparación de los importes presupuestados y reales, en el que se contabilizan los ingresos y gastos reales y se comparan con el presupuesto de gestión aprobado por la Junta Ejecutiva que cubre los gastos de administración de la UNOPS para el bienio 2014-2015.

30. En 2014, el resultado presupuestario general fue positivo, ya que la UNOPS obtuvo un superávit de 8,8 millones de dólares por los servicios prestados, más 2,4 millones de dólares de ingresos financieros. Los ingresos netos percibidos en concepto de honorarios de gestión, servicios reembolsables y asesoramiento en 2014 ascendieron a un total de 67,7 millones de dólares, nivel un 3% inferior al objetivo de ingresos presupuestado de 70,1 millones de dólares.

### **D. El sistema de control interno y su eficacia**

31. La Directora Ejecutiva rinde cuentas a la Junta Ejecutiva por el establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno que se ajuste al reglamento financiero y reglamentación financiera detallada de la UNOPS y cumpla con sus disposiciones.

### **Elementos principales del sistema de control interno**

32. Los elementos principales del sistema de control interno de la UNOPS son las políticas, los procedimientos, las normas y las actividades concebidos para velar por que todas las operaciones se realicen de manera económica, eficiente y eficaz. Comprenden la adhesión a las políticas de las Naciones Unidas establecidas por la Asamblea General, el Consejo Económico y Social, el Secretario General y la Junta Ejecutiva; la documentación de los procesos, las instrucciones y las orientaciones promulgadas por la Directora Ejecutiva por medio de las directrices institucionales de la UNOPS; la delegación de autoridad mediante instrucciones por escrito; el sistema de gestión de la actuación profesional del personal; los controles fundamentales a lo largo de la cadena de valor de la UNOPS para hacer frente a cualquier riesgo para las actividades básicas; y la vigilancia y la comunicación de los resultados por la administración y la Junta Ejecutiva.

33. La gestión de riesgos de la UNOPS es una parte esencial del marco de control interno. La Directora Ejecutiva mantiene un sistema de gestión de riesgos destinado a gestionar diversos riesgos estratégicos y operacionales mediante, entre otras cosas, la determinación, la evaluación y el cálculo de las posibles repercusiones para la UNOPS y la selección y el mantenimiento de soluciones para mitigar esos riesgos. El objetivo de la gestión de riesgos es fortalecer la capacidad de previsión y percepción de la UNOPS para responder de manera dinámica a las oportunidades y las amenazas. La gestión de riesgos aporta datos para priorizar alternativas estratégicas y medidas de mitigación, en particular en el contexto de la labor de reajuste estratégico y desarrollo institucional de la UNOPS. Además, la gestión de riesgos ayuda a calibrar los controles internos de la UNOPS en respuesta a los cambios en los entornos institucional y operativo.

34. Como parte del proceso continuo de gestión de riesgos, la UNOPS está aplicando un proceso de examen obligatorio para edificios y otra infraestructura. Con objeto de reducir la exposición de la UNOPS a los riesgos relacionados con la infraestructura, el personal de este sector contará con el Manual para la planificación del diseño de edificios de la UNOPS, que ya está publicado, un manual similar relativo a infraestructuras relacionadas con el transporte, cuya publicación está prevista en 2015, y otros materiales de orientación.

35. Tras el desplome de un puente en agosto de 2014, la Oficina Ejecutiva puso en marcha la revisión inmediata de las infraestructuras de alto riesgo en Sudán del Sur. En el proceso no solo se examinaron en detalle las condiciones que habían propiciado que cediera aquel puente en concreto, sino todo el ciclo de proyectos incluidos en la cartera de proyectos de infraestructura en Sudán del Sur. Las conclusiones del proceso de examen se cuantificaron y sirvieron de base para elaborar un programa de cambio en ese país. Está previsto llevar a cabo procesos similares en otros países con grandes volúmenes de infraestructura que podría ser de alto riesgo.

36. Además, el Grupo de Infraestructuras Sostenibles se ha propuesto centrarse en 2015 en elaborar material de orientación e impartir cursos de capacitación para el personal directivo superior, el personal de desarrollo empresarial y el personal sobre el terreno para que, dentro del ciclo de los proyectos, se tengan en cuenta los riesgos relacionados con la infraestructura. Con ello se pretende mejorar considerablemente la determinación y mitigación de los riesgos en la ejecución de proyectos de infraestructura en el futuro.

**Eficacia del sistema de control interno**

37. El sistema de control interno de la UNOPS es un proceso continuo que tiene por objeto orientar, gestionar y supervisar las actividades básicas de la Oficina. En consecuencia, el sistema solo puede proporcionar una garantía de eficacia razonable, pero no absoluta. Del mismo modo, aunque el riesgo jamás se podrá eliminar por completo, los mecanismos de control interno ayudan a reducir la probabilidad de que no se alcancen los objetivos y resultados previstos. Por ello, la Directora Ejecutiva ha examinado la eficacia del sistema, reforzada por los procesos de gestión de riesgos de la UNOPS. Para recabar información a efectos de ese examen, la Directora Ejecutiva se reunió periódicamente con participantes destacados en los acuerdos de gobernanza, a saber, la Junta Ejecutiva, el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría, el Subcomité de Asesoramiento de Auditoría, el Director del Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones, el Oficial de Ética y la Junta de Auditores. También tuvo en cuenta las opiniones de los funcionarios directivos superiores y el personal, tanto de la Sede como sobre el terreno, de los asociados y de interesados fundamentales. A partir de su examen, ofreció garantías razonables, aunque no absolutas, de que el sistema de control interno era eficaz, y confirmó que no conocía la existencia de ningún problema de consideración.

38. En 2014, la UNOPS comenzó a trabajar en un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, diseñado para mejorar la integración de los procesos y sistemas operacionales. El nuevo sistema debería aumentar la calidad de la información para la adopción de decisiones sobre la gestión y permitir que la UNOPS prestara un apoyo operacional más eficiente a sus asociados. El sistema constituye un elemento vital de los esfuerzos constantes de la UNOPS por optimizar sus sistemas de gestión de riesgos y reforzar sistemáticamente sus mecanismos de control interno, separación de funciones y cumplimiento de normas. El desarrollo del sistema de planificación de los recursos institucionales se ajusta al calendario establecido, según el cual el sistema se pondrá en marcha el 1 de enero de 2016.

39. A la Directora Ejecutiva le complació hacer suyo el enfoque dinámico de la UNOPS en cuanto a la integridad, la ética y la prevención del fraude, como pusieron de manifiesto las conclusiones de la encuesta sobre integridad, ética y lucha contra el fraude realizada por la UNOPS en 2014, en la que se examinaron los posibles riesgos de fraude. Como consecuencia, la Oficina de Ética de la UNOPS y el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones están elaborando un plan de estudios para concienciar acerca del fraude, la ética y la integridad en toda la organización. Se trata de una medida positiva para seguir reforzando el concepto de ética de la UNOPS y sus asociados y las formas de elaborar estrategias para evitar el fraude o el despilfarro y denunciar abusos de este tipo.

40. Además, la UNOPS ha puesto en marcha un programa de gestión de los riesgos institucionales, dirigido por la Oficina Ejecutiva, para dotarse de un marco organizativo de gestión de riesgos mejorado y actualizado que requerirá elaborar y poner en marcha procesos, instrumentos y sistemas para la gestión de riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de los objetivos de la UNOPS.

## **E. Perspectivas para el futuro**

### **Plan estratégico para el período 2014-2017**

41. La Junta Ejecutiva aprobó el plan estratégico de la UNOPS en su reunión anual celebrada en junio de 2013. El nuevo plan se elaboró tras la celebración de consultas amplias con la mayoría de los interesados y asociados de la UNOPS. En él se describía la forma en que la Oficina centraría su atención en contribuir directamente a que sus asociados lograran resultados prestándoles servicios en tres ámbitos: gestión de proyectos sostenible, adquisiciones sostenibles e infraestructura sostenible. La UNOPS también incrementaría su capacidad para responder a las exigencias de los asociados de fortalecimiento de la capacidad nacional y prestación de servicios de asesoramiento en los ámbitos fundamentales de su labor.

### **Viabilidad financiera de la UNOPS**

42. El equipo financiero de la UNOPS ha evaluado la capacidad y la resiliencia de la Oficina para mantener su actual nivel de actividad en 2015 y en adelante. La evaluación incluyó un examen de las actividades financieras del primer trimestre de 2015, el desempeño general en el primer año del plan estratégico para 2014-2017, la cartera de pedidos de la UNOPS, el nivel de efectivo y de reservas operacionales, y las inversiones fundamentales que deberán realizarse según el plan estratégico para 2014-2017. Además, se llevó a cabo un examen de las resoluciones de la Asamblea General aprobadas en 2014. A tenor de ese examen, la Directora Ejecutiva considera que la UNOPS podrá seguir en funcionamiento por muchos años. Por consiguiente, los estados financieros correspondientes a 2014 se han preparado utilizando el criterio de empresa en marcha.

## Capítulo IV

### Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014

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

#### I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2014

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Activo</b>			
<b>Activo no corriente</b>			
Activo intangible	Nota 6	2 018	546
Inversiones a largo plazo	Nota 9	533 972	387 268
<b>Total del activo no corriente</b>		<b>535 990</b>	<b>387 814</b>
<b>Activo corriente</b>			
Inventarios	Nota 7	3 733	2 118
Cuentas por cobrar	Nota 11		
Cuentas por cobrar de los proyectos		43 383	31 760
Pagos anticipados		14 168	7 855
Otras cuentas por cobrar		6 760	6 950
Inversiones a corto plazo	Nota 9	419 660	459 441
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 12	176 302	166 811
<b>Total del activo corriente</b>		<b>664 006</b>	<b>674 935</b>
<b>Total del activo</b>		<b>1 199 996</b>	<b>1 062 749</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo no corriente</b>			
Prestaciones de los empleados	Nota 13	70 332	51 015
<b>Total del pasivo no corriente</b>		<b>70 332</b>	<b>51 015</b>
<b>Pasivo corriente</b>			
Prestaciones de los empleados	Nota 13	16 737	16 143
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 14	87 949	86 113
Anticipos de efectivo recibidos en relación con los proyectos	Nota 15		
Ingresos diferidos		471 108	470 562
Efectivo mantenido como agente		469 976	356 110
Provisiones a corto plazo	Nota 20	5 375	50
<b>Total del pasivo corriente</b>		<b>1 051 145</b>	<b>928 978</b>
<b>Total del pasivo</b>		<b>1 121 477</b>	<b>979 993</b>
<b>Activo neto</b>		<b>78 519</b>	<b>82 756</b>
<b>Reservas</b>			
Reservas operacionales	Nota 16	78 519	82 756
<b>Total del pasivo y las reservas</b>		<b>1 199 996</b>	<b>1 062 749</b>

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos.

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**  
**II. Estado del rendimiento financiero correspondiente al ejercicio**  
**terminado el 31 de diciembre de 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Ingresos</b>			
Ingresos procedentes de las actividades de los proyectos	Nota 17	665 999	706 480
Ingresos varios	Nota 17	4 004	4 690
Ingresos sin contraprestación	Nota 17	3 816	5 966
<b>Total de ingresos</b>		<b>673 819</b>	<b>717 136</b>
<b>Gastos</b>			
Servicios por contrata	Nota 17	253 199	261 835
Sueldos y otras prestaciones – empleados	Nota 18	132 914	133 566
Otros gastos de personal – otro personal	Nota 18	124 664	116 564
Gastos operacionales	Nota 17	69 718	103 776
Suministros y artículos fungibles		59 161	56 993
Viajes		23 094	28 591
Otros gastos		3 802	2 216
Amortización de activos intangibles	Nota 6	123	98
<b>Total de gastos</b>		<b>666 675</b>	<b>703 639</b>
Ingresos financieros	Nota 19	1 858	1 728
Ganancias/(pérdidas) por diferencias cambiarias	Nota 19	921	(503)
<b>Ingresos financieros netos</b>		<b>2 779</b>	<b>1 225</b>
<b>Superávit del período</b>		<b>9 923</b>	<b>14 722</b>

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos.

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**  
**III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio**  
**terminado el 31 de diciembre de 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	
<b>Saldo inicial al 1 de enero de 2013</b>	Nota 16	<b>62 932</b>
Ganancias/(pérdidas) actuariales del período		5 102
Superávit del período		14 722
<b>Saldo inicial al 1 de enero de 2014</b>	Nota 16	<b>82 756</b>
Ganancias/(pérdidas) actuariales del período		(14 160)
Superávit del período		9 923
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2014</b>		<b>78 519</b>

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos.

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**  
**IV. Estado de los flujos de efectivo en el ejercicio terminado**  
**el 31 de diciembre de 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Flujos de efectivo de las actividades de operación</b>			
Superávit del ejercicio económico		9 923	14 722
<b>Movimientos no monetarios:</b>			
Amortización de activos intangibles	Nota 6	123	98
Ingresos financieros	Nota 19	(1 858)	(1 728)
Ganancias por diferencias cambiarias	Nota 19	(921)	503
<b>Superávit neto antes de los cambios en el capital de operaciones</b>		<b>7 267</b>	<b>13 595</b>
<b>Cambios en el capital de operaciones</b>			
Disminución de la provisión para deudas de dudoso cobro	Nota 11	(1 506)	(266)
Aumento de las existencias	Nota 7	(1 615)	(526)
Aumento de las cuentas por cobrar	Nota 11	(9 927)	(13 072)
Aumento de los pagos anticipados	Nota 11	(6 313)	6 245
Aumento de las prestaciones de los empleados (deducidas las ganancias actuariales)	Nota 13	5 751	17 398
Aumento de las cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 14	1 836	(232 636)
Aumento de los anticipos de efectivo recibidos en relación con los proyectos	Nota 15	114 412	(35 334)
Aumento de provisiones a corto plazo	Nota 20	5 325	(330)
<b>Efecto del flujo de efectivo en los cambios del capital de operaciones</b>		<b>107 963</b>	<b>(258 521)</b>
Ingresos financieros percibidos del efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 19	58	510
<b>Flujos netos de efectivo de las actividades de operación</b>		<b>115 288</b>	<b>(244 416)</b>
<b>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>			
Adquisiciones de activo intangible – netas	Nota 6	(1 595)	(361)
Cobros por vencimiento de inversiones	Nota 9	712 348	436 970
Compra de inversiones	Nota 9	(826 936)	(557 595)
Ingresos en concepto de intereses percibidos de las inversiones	Nota 19	12 774	15 428
Intereses asignados a proyectos	Nota 19	(3 309)	(4 046)
<b>Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión</b>		<b>(106 718)</b>	<b>(109 604)</b>
Más: ganancias por diferencias cambiarias	Nota 19	921	(503)
<b>Aumento neto del efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>9 491</b>	<b>(354 523)</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período</b>		<b>166 811</b>	<b>521 334</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>		<b>176 302</b>	<b>166 811</b>

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos.

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**  
**V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales**  
**correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Importes	Diferencia entre el presupuesto final y los importes reales
		bienal de gestión 2014/15 <sup>a</sup>	de gestión 2014	de gestión 2014	reales 2014	
		Inicial	Inicial	Final	Importes reales	
<b>Total de ingresos del período</b>	<b>Nota 23</b>	<b>139 200</b>	<b>62 640</b>	<b>70 100</b>	<b>67 700</b>	<b>(2 400)</b>
<b>Gastos</b>						
Puestos		36 050	16 223	15 751	14 246	(1 505)
Gastos comunes de personal		24 400	10 980	10 639	8 332	(2 307)
Viajes		7 800	3 510	4 263	3 397	(866)
Consultores		41 850	18 832	21 775	16 654	(5 121)
Gastos de funcionamiento		15 800	7 110	6 167	5 291	(876)
Mobiliario y equipo		2 700	1 215	691	905	214
Reembolsos		2 600	1 170	82	919	837
Provisiones		8 000	3 600	–	9 115	9 115
<b>Total de gastos del período</b>		<b>139 200</b>	<b>62 640</b>	<b>59 368</b>	<b>58 859</b>	<b>(509)</b>
Ingresos/gastos financieros netos		–	–	–	2 422	2 422
<b>Superávit/(déficit) del período</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>10 732</b>	<b>11 263</b>	<b>531</b>

<sup>a</sup> DP/OPS/2013/6.

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos.

**Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**  
**Notas a los estados financieros**

**Nota 1**

**Entidad auditada**

1. La misión de la UNOPS consiste en ampliar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas y de sus asociados para ejecutar operaciones de consolidación de la paz, asistencia humanitaria y desarrollo que resulten de utilidad para las personas necesitadas. La UNOPS es una organización autofinanciada que no recibe cuotas de los Estados Miembros y que se sustenta de los ingresos que percibe por la ejecución de proyectos y la prestación de otros servicios. La UNOPS se estableció como entidad independiente el 1 de enero de 1995 y tiene su sede en Copenhague.

2. La Junta Ejecutiva de la UNOPS determina las actividades y el presupuesto de gestión de la Oficina. El mandato de la UNOPS, que su Junta volvió a confirmar en 2010, consiste en actuar como proveedor de servicios para diversos organismos que trabajan en las esferas del desarrollo, la asistencia humanitaria y el mantenimiento de la paz, como las Naciones Unidas, los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos donantes y beneficiarios, las organizaciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones y el sector privado. La UNOPS cumple la función de recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones y los contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades pertinentes de fomento de la capacidad. La UNOPS aporta contribuciones de valor añadido prestando servicios eficientes y eficaces en función del costo a los asociados para el desarrollo en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios comunes y compartidos. En los servicios que presta, la UNOPS aplica un enfoque orientado a los resultados. Pone en marcha y ejecuta las operaciones de los nuevos proyectos de forma rápida, transparente y con plena rendición de cuentas, adapta sus servicios a las necesidades particulares de cada uno de sus asociados y ofrece desde soluciones autónomas para casos concretos hasta servicios de gestión de proyectos a largo plazo. La UNOPS presta los servicios siguientes:

a) Gestión de proyectos: la UNOPS se encarga de la ejecución de uno o más resultados de los proyectos, en los que coordina todos los aspectos de la ejecución del proyecto como entidad principal;

b) Infraestructura: la UNOPS utiliza sus conocimientos especializados y su experiencia para construir infraestructuras permanentes y de emergencia. Es responsable de las obras de construcción, por lo que figura como entidad principal en esos proyectos;

c) Adquisiciones: la UNOPS utiliza su red de adquisiciones para comprar equipo y suministros en nombre de sus clientes, con arreglo a las especificaciones indicadas por ellos. No adquiere la propiedad de los bienes comprados, ya que estos se entregan directamente al cliente final;

d) Otros servicios: los servicios de gestión de los recursos humanos comprenden la selección y la contratación de personal, así como la gestión de sus contratos, que realiza la UNOPS en nombre de sus asociados. Las personas contratadas no trabajan bajo la dirección de la UNOPS. Otro servicio que presta la Oficina es la gestión o administración de fondos. En estos casos, la UNOPS actúa como agente, de conformidad con el mandato establecido por el asociado.

3. La contabilización de las transacciones realizadas como agente y como entidad principal se describe en mayor detalle en el apartado de las políticas contables relativo a la contabilización de proyectos.

## **Nota 2**

### **Bases para la preparación**

4. En el párrafo 23.01 del reglamento financiero de la UNOPS se establece que se deben preparar estados financieros anuales según el principio del devengo, de conformidad con las IPSAS, utilizando la convención del costo histórico. En los casos en que las IPSAS no abordan una cuestión en particular, se adopta la Norma Internacional de Información Financiera pertinente. En la preparación y presentación de estos estados financieros, las políticas contables se han aplicado coherentemente.

5. Los estados financieros se han preparado asumiendo que la UNOPS es una empresa en marcha que continuará en funcionamiento y cumplirá su mandato en el futuro previsible.

6. Los presentes estados financieros se han preparado con arreglo al principio del devengo y abarcan el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014. La UNOPS ha adoptado una disposición transitoria: no consignará los elementos de propiedades, planta y equipo por un período máximo de cinco años a contar desde el 1 de enero de 2012 (IPSAS 17: propiedades, planta y equipo).

7. En la actualidad no existen proyectos de normas ni normas emitidas por el Consejo de las IPSAS que tengan relevancia para los estados financieros y la información sobre la UNOPS correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.

## **Nota 3**

### **Resumen de las principales políticas contables**

8. A continuación se detallan las principales políticas contables aplicadas en la preparación de estos estados financieros.

#### **a) Contabilización de proyectos**

9. Norma 9 de las IPSAS: a efectos de los ingresos de transacciones con contraprestación se establece una distinción entre los contratos en que la UNOPS actúa como entidad principal y los contratos en que actúa como agente. En consecuencia, en los proyectos en que la Oficina actúa como principal, en el estado de rendimiento financiero se contabilizan todos los ingresos, mientras que en los proyectos en los que actúa como agente de uno de sus asociados, solo se contabilizan los ingresos netos. En la nota 17 se proporciona más información sobre esas operaciones en que la Oficina actúa como agente. Independientemente de que

la UNOPS actúe como entidad principal o como agente, todas las cuentas por cobrar y por pagar relacionadas con los proyectos se contabilizan en el estado de la situación financiera al cierre del ejercicio y se reflejan en el estado de flujos de efectivo. En particular, cuando la UNOPS recibe anticipos de los asociados, el excedente de efectivo que recibe respecto de los costos y los gastos efectuados se considera anticipo de efectivo de los proyectos y se contabiliza como pasivo. En los proyectos en los que los gastos efectuados son superiores al efectivo recibido del cliente, el saldo se contabiliza como cuentas por cobrar.

**b) Moneda funcional y de presentación**

10. El dólar de los Estados Unidos es la moneda funcional de la UNOPS y la moneda en que se presentan estos estados financieros. Los importes que figuran en los estados financieros, los cuadros y las notas se han redondeado al millar de dólares de los Estados Unidos más próximo. Las transacciones, incluidas las partidas no monetarias, en monedas diferentes del dólar de los Estados Unidos se convierten en dólares al tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas del día de la transacción. Las ganancias y pérdidas por cambio de divisas derivadas de la liquidación de esas transacciones y las diferencias cambiarias no realizadas (ganancias y pérdidas) derivadas de la conversión al cierre del ejercicio se contabilizan en el estado de rendimiento financiero, excepto las partidas relacionadas con las transacciones en calidad de agente, sobre las que se informa en la nota 17.

**c) Instrumentos financieros**

11. El activo y el pasivo financieros relacionados con un instrumento financiero se contabilizan cuando la UNOPS pasa a ser parte en las disposiciones contractuales del instrumento. El activo y el pasivo financieros se calculan al valor razonable y se examinan para determinar si se ha producido un deterioro del valor al cierre de cada ejercicio. El activo y el pasivo se presentan en cifras brutas, a menos que exista derecho de compensación. Si surgiera cualquier indicador de deterioro del valor, los activos financieros se evaluarán en función de sus posibilidades de recuperación.

12. El efectivo y los equivalentes de efectivo comprenden el efectivo en caja, el efectivo en bancos, los depósitos a plazo y los fondos en el mercado monetario depositados en instituciones financieras con plazos iniciales inferiores a tres meses. Se consignan al valor nominal, menos una provisión para caso de pérdidas.

13. Las inversiones de la UNOPS consisten principalmente en bonos y pagarés, certificados de depósito, efectos comerciales y depósitos a plazo con un plazo inicial superior a tres meses. Todas las inversiones se clasifican como mantenidas hasta su vencimiento, ya que se trata de activos financieros no derivados, con cobros de cuantía fija o determinable y vencimientos fijos, que la UNOPS tiene la intención efectiva y la capacidad de conservar hasta su vencimiento. Las inversiones se calculan inicialmente al valor razonable más los costos de transacción imputables directamente a su adquisición. Los cálculos posteriores se realizan al costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectiva.

14. Los ingresos en concepto de intereses devengados de las inversiones se calculan utilizando el método de la tasa de interés efectiva.

15. Las cuentas por cobrar se miden al valor razonable, es decir, el monto de la factura original menos una provisión para sumas incobrables. Este cálculo incluye las sumas correspondientes a retenciones por trabajos realizados pero que aún no han sido pagados por el cliente.

16. Las cuentas por pagar se miden al valor razonable, es decir, el monto que deberá pagarse previsiblemente para liquidar la obligación, e incluyen los anticipos de efectivo que se han recibido en relación con los proyectos.

**d) Propiedades, planta y equipo**

17. Teniendo en cuenta el debate en curso sobre el tratamiento de los activos de los proyectos, la UNOPS ha optado por continuar aplicando las disposiciones transitorias de la norma 17 de las IPSAS: Propiedades, planta y equipo, y no contabilizar los elementos de propiedades, planta y equipo en el estado de la situación financiera para el ejercicio de 2014. Sin embargo, durante 2014 la UNOPS continuó trabajando para mejorar la integridad y la calidad de los datos relacionados con sus activos. Sobre la base de la importante labor realizada hasta la fecha, la UNOPS confía en que dejará de aplicar las disposiciones transitorias de la norma e informará de esos activos en el ejercicio de 2015. En la nota 27 se ofrecen cifras indicativas sobre el saldo inicial del estado de la situación financiera de 2015.

18. Las clases de propiedades, plantas y equipo que la UNOPS habrá de contabilizar en el futuro son las siguientes:

- Terrenos y edificios
- Planta y equipo
- Vehículos
- Equipo de tecnología de la información y las comunicaciones
- Mejora de locales arrendados
- Activos en construcción

19. Para estos estados financieros, la UNOPS ha adoptado las disposiciones transitorias de la norma 17 de las IPSAS como se indica a continuación:

- a) No se contabilizaron los elementos de propiedades, planta y equipo;
- b) No se realizó ningún ajuste al saldo inicial del superávit acumulado al 31 de diciembre de 2013 por la contabilización por primera vez de propiedades, planta y equipo;
- c) Los gastos en concepto de propiedades, planta y equipo en 2014 no se capitalizaron, sino que se contabilizaron como un gasto de funcionamiento;
- d) No se contabilizaron gastos conexos por depreciación ni por deterioro del valor de propiedades, planta y equipo.

20. Esta política se examinará anualmente y se actualizará en lo que respecta a las disposiciones transitorias.

21. La UNOPS no tiene activos patrimoniales.

**e) Activos intangibles**

22. Los activos intangibles de la UNOPS comprenden los paquetes informáticos adquiridos, los programas informáticos elaborados dentro de la propia entidad y los activos intangibles en proceso de creación. Las licencias anuales de los programas informáticos se contabilizan como gastos y se ajustan, si es necesario, para tomar en consideración los elementos pagados por anticipado. De conformidad con las disposiciones transitorias de la norma 31 de las IPSAS: Activos intangibles, la UNOPS contabiliza los activos intangibles de forma prospectiva al costo histórico desde el 1 de enero de 2012.

23. Su amortización se consigna a lo largo de su vida útil estimada mediante el método lineal. La vida útil estimada para las categorías de activos intangibles es como sigue:

Cuadro 1  
**Amortización de activos intangibles**

<i>Clase de activo intangible</i>	<i>Vida útil estimada (años)</i>	<i>Umbral de capitalización (dólares EE.UU.)</i>
Programas informativos desarrollados internamente	6	100 000
Programas informativos adquiridos	3	2 500

24. Los activos intangibles se examinan anualmente para confirmar la vida útil que les queda y determinar si su valor se ha deteriorado.

**f) Inventarios**

25. La materia prima adquirida a granel antes de la ejecución de los proyectos y los suministros disponibles al cierre del ejercicio económico se contabilizan como inventarios. Los inventarios se valoran al menor de los dos valores siguientes: el costo o el valor realizable neto. El costo se calcula utilizando el método de “primera entrada, primera salida”.

**g) Arrendamientos**

26. La UNOPS ha examinado las propiedades y el equipo que arrienda y ha determinado que en ningún caso le corresponde una parte considerable de los riesgos ni de las ventajas de la propiedad. Por consiguiente, todos los arrendamientos se contabilizan como arrendamientos operativos.

27. Los pagos efectuados con arreglo a un arrendamiento operativo se imputan al estado de rendimiento financiero mediante el método lineal a lo largo del período de arrendamiento. Se establece una provisión para cubrir el costo correspondiente a la devolución de las propiedades arrendadas a su estado original cuando así lo requiere el contrato de arrendamiento.

**h) Prestaciones de los empleados**

28. La UNOPS contabiliza las siguientes categorías de prestaciones de los empleados:

- a) Prestaciones de los empleados a corto plazo, que deben liquidarse dentro de los 12 meses posteriores al cierre del ejercicio contable en que el empleado prestó el servicio conexo;
- b) Prestaciones después de la separación del servicio;
- c) Otras prestaciones de los empleados a largo plazo;
- d) Indemnización por rescisión del nombramiento.

*Prestaciones de los empleados a corto plazo*

29. Las prestaciones de los empleados a corto plazo comprenden los sueldos, la parte corriente de las vacaciones en el país de origen, las vacaciones anuales y los elementos de otras prestaciones de los empleados (como la prima de asignación, el subsidio de educación y el subsidio de alquiler) pagaderos en un plazo de un año a partir del cierre del ejercicio y calculados a su valor nominal.

*Prestaciones después de la separación del servicio*

30. La UNOPS está afiliada a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, que fue establecida por la Asamblea General para proporcionar prestaciones de jubilación, fallecimiento e incapacidad y otras prestaciones conexas a los empleados. La Caja Común de Pensiones es un plan de prestaciones definidas capitalizado, al cual están afiliadas múltiples organizaciones empleadoras. Como se indica en el artículo 3 b) de los Estatutos de la Caja, podrán afiliarse a la Caja los organismos especializados y cualquier otra organización intergubernamental internacional que participe en el régimen común de sueldos, prestaciones y otras condiciones de servicio de las Naciones Unidas y de los organismos especializados.

31. El plan expone a las organizaciones afiliadas a riesgos actuariales asociados con los empleados y exempleados de otras organizaciones afiliadas a la Caja y, en consecuencia, no existe ningún procedimiento coherente y fiable para asignar las obligaciones, los activos del plan y los costos a cada una de las organizaciones afiliadas. La UNOPS y la Caja, al igual que otras organizaciones afiliadas a la Caja, no están en condiciones de determinar la proporción que corresponde a la UNOPS de las obligaciones relacionadas con las prestaciones definidas, los activos y los costos del plan con suficiente fiabilidad a los fines contables. Por tanto, la UNOPS ha tratado este plan como si fuera un plan de aportaciones definidas de conformidad con la norma 25 de las IPSAS. Las valoraciones actuariales se realizan utilizando el método basado en las unidades de crédito proyectadas. La UNOPS contabiliza las ganancias y pérdidas actuariales directamente en el activo neto/patrimonio neto en el ejercicio en que ocurren.

32. Las aportaciones de la UNOPS al plan durante el ejercicio financiero se contabilizan como gastos en el estado de rendimiento financiero.

*Otras prestaciones de los empleados a largo plazo*

33. Las prestaciones de los empleados a largo plazo comprenden la parte no corriente de los derechos correspondientes a las vacaciones en el país de origen.

*Indemnización por separación del servicio*

34. La indemnización por separación del servicio solo se contabiliza como gasto cuando la UNOPS se ha comprometido en forma demostrable, sin la posibilidad real de que no se cumpla, a llevar adelante un plan formal y detallado para rescindir el vínculo que le une con un funcionario antes de la fecha normal de jubilación, o bien a pagar una indemnización por separación del servicio como resultado de una oferta realizada para incentivar la rescisión voluntaria por parte de los empleados. Las indemnizaciones por separación del servicio liquidadas dentro de un plazo de 12 meses se registran al importe que se prevé pagar. En el caso en que las indemnizaciones por separación del servicio deban pagarse en un plazo superior a 12 meses después de la fecha de presentación, se descuenta su valor.

**i) Provisiones y contingencias**

35. Se constituyen provisiones para obligaciones y gastos futuros en los casos en que la UNOPS tiene una obligación jurídica o implícita presente debido a sucesos pasados y es probable que deba liquidar esa obligación. Este ejemplo incluye los casos en los que es probable que el costo previsto de finalización de un proyecto de construcción supere el importe recuperable.

36. Los demás compromisos significativos que no reúnen los requisitos para ser contabilizados como obligaciones se declaran en las notas a los estados financieros como pasivo contingente cuando su existencia depende de que lleguen a producirse o no determinados sucesos en el futuro que la UNOPS no controla enteramente.

**j) Ingresos**

37. La UNOPS contabiliza los ingresos en concepto de transacciones con contraprestación, que incluyen los proyectos de construcción, los proyectos de ejecución y los proyectos de servicios, entre otros, y las transacciones sin contraprestación.

38. Cuando el resultado de un proyecto se puede calcular con fiabilidad, los ingresos de los proyectos de construcción (norma 11 de las IPSAS: Contratos de construcción) y otras transacciones con contraprestación (norma 9 de las IPSAS), se contabilizan tomando como referencia el grado de terminación del proyecto al cierre del ejercicio, para lo que se cuantifica la proporción que suponen los gastos efectuados hasta la fecha respecto al costo total estimado del proyecto. Si el resultado del proyecto no se puede estimar con fiabilidad, los ingresos se contabilizan tomando como base el monto de los gastos efectuados que probablemente se puedan recuperar.

39. A pesar de que la UNOPS no recibe cuotas ni contribuciones voluntarias de los Estados Miembros, en ocasiones recibe ingresos sin contraprestación, por lo general en relación con donaciones y servicios en especie (norma 23 de las IPSAS: Transacciones sin contraprestación). Las transacciones sin contraprestación se calculan al valor razonable y se declaran en las notas a los estados financieros. La UNOPS ha decidido no contabilizar los servicios en especie en el estado de rendimiento financiero, sino declarar los más significativos en las notas a estos estados financieros.

**k) Gastos**

40. Los gastos de la UNOPS se contabilizan según el principio del devengo. Los gastos se contabilizan con arreglo al principio de la entrega, es decir, el cumplimiento por el proveedor de la obligación contractual cuando se reciben los bienes o se prestan los servicios, o cuando se produce un aumento de un pasivo o una disminución de un activo. Por lo tanto, la contabilización del gasto no está vinculada al momento en que se desembolsa el efectivo o equivalente de efectivo.

**l) Tributación**

41. La UNOPS tiene el privilegio de exención fiscal, y sus haberes, ingresos y otros bienes están exentos de todo impuesto directo. Por consiguiente, no se constituyen provisiones para obligaciones fiscales.

**m) Activo neto/patrimonio neto**

42. En las IPSAS, la expresión activo neto/patrimonio neto se utiliza para hacer referencia al valor residual resultante en el estado de situación financiera (activo menos pasivo) al cierre del ejercicio, que comprende el capital aportado, el superávit y los déficits acumulados y las reservas. El activo neto/patrimonio neto puede ser positivo o negativo.

43. A falta de contribuciones de capital, los activos netos de la UNOPS están representados por las reservas operacionales. Estas comprenden el superávit acumulado y las ganancias y pérdidas actuariales en concepto de prestaciones después de la separación del servicio.

**n) Información financiera por segmentos**

44. Un segmento es una actividad o un grupo de actividades diferenciadas para las que es conveniente presentar información financiera por separado. En la UNOPS, los segmentos de los que se informa son las actividades principales de sus cuatro grupos operacionales y su sede. La UNOPS mide sus actividades y presenta la información financiera al Director Ejecutivo de esa misma manera.

**o) Comparación de presupuestos**

45. La Junta Ejecutiva aprueba las estimaciones presupuestarias bienales y, en particular, la meta de ingresos netos calculados según el principio del devengo. Los presupuestos pueden ser enmendados posteriormente por la Junta o por el Director Ejecutivo, en ejercicio de la autoridad delegada, para redistribuir fondos dentro del presupuesto administrativo bienal aprobado y para aumentar o reducir fondos, siempre que la meta de ingresos netos para el bienio establecida por la Junta Ejecutiva permanezca invariable.

46. El presupuesto y los estados financieros de la UNOPS se preparan según el principio del devengo. En el estado de rendimiento financiero, los gastos se clasifican por su naturaleza. En el presupuesto de gestión aprobado, los gastos se clasifican por componente de los costos o por la fuente de financiación a la que se imputarán. Como exige la norma 24 de las IPSAS: Presentación de información del presupuesto en los estados financieros, el presupuesto aprobado se concilia con los importes reales presentados en los estados financieros, y se cuantifican las diferencias de clasificación y criterios contables.

**p) Estimaciones contables y apreciaciones críticas**

47. Para preparar los estados financieros de conformidad con las IPSAS, es necesario utilizar estimaciones contables, hipótesis de gestión y apreciaciones. Los ámbitos en que las estimaciones, las hipótesis o las apreciaciones son importantes para los estados financieros de la UNOPS son, entre otros, las obligaciones por prestaciones después de la separación del servicio, las provisiones y la contabilización de ingresos. Los resultados reales pueden ser diferentes de las cantidades estimadas en estos estados financieros.

48. Las estimaciones, las hipótesis y las apreciaciones se basan en la experiencia de ejercicios anteriores y otros factores, como las expectativas de sucesos futuros que, dadas las circunstancias, se consideren razonables, y están sujetas a un examen constante.

*Prestaciones después de la separación del servicio y otras prestaciones de los empleados a largo plazo*

49. El valor presente de las obligaciones en concepto de prestaciones de los empleados depende de una serie de factores que se determinan mediante un cálculo actuarial aplicando varias hipótesis. Las hipótesis actuariales se establecen para prever sucesos futuros y sirven para calcular las prestaciones después de la separación del servicio y otras prestaciones de los empleados a largo plazo. En la nota 13 figuran las hipótesis utilizadas para el cálculo y un análisis de sensibilidad de las hipótesis.

*Provisiones*

50. Es necesario recurrir a apreciaciones para estimar las obligaciones presentes derivadas de sucesos pasados, incluidos los contratos de carácter oneroso y las demandas jurídicas. Esas apreciaciones se basan en la experiencia previa de la UNOPS al respecto y son la mejor estimación actual de la obligación. La administración opina que el total de provisiones para asuntos jurídicos es adecuado, tomando en consideración la información de que se dispone actualmente. En las notas 20 y 21 se presenta más información al respecto.

*Provisiones para cuentas por cobrar de cobro dudoso*

51. La UNOPS establece provisiones para las cuentas por cobrar de dudoso cobro, de las que se informa con mayor detalle en la nota 11. Esas estimaciones se basan en el análisis de la antigüedad de los saldos de los clientes, las circunstancias específicas del crédito, las tendencias históricas y la experiencia de la UNOPS, así como en las condiciones económicas. La administración opina que las provisiones para pérdidas por deterioro del valor de esas deudas de dudoso cobro son adecuadas, tomando en consideración la información de que se dispone actualmente. Dado que estas provisiones para deudas de dudoso cobro se basan en las estimaciones de la administración, su importe podrá cambiar si se dispone de información más precisa.

*Contabilización de ingresos*

52. Los ingresos en concepto de transacciones con contraprestación se miden en función del porcentaje de realización del contrato. Para ello es necesario estimar los gastos que se han contraído pero que aún no se han liquidado y el costo total del proyecto. Las estimaciones las preparan funcionarios y asesores con la debida preparación técnica, lo que reduce la incertidumbre, pero no la elimina.

**Nota 4****Gestión del riesgo financiero**

53. La UNOPS ha adoptado políticas y procedimientos prudentes de gestión de los riesgos, de conformidad con su reglamento financiero y reglamentación financiera detallada. La Oficina está expuesta a diversos riesgos de mercado, como los relacionados con los tipos de cambio, el crédito y las tasas de interés, entre otros. El enfoque de la gestión del riesgo que aplica la UNOPS se resume en la sección sobre el control interno (cap. III, secc. D).

54. Las actividades de inversión de la UNOPS corren a cargo del PNUD, con arreglo a un acuerdo de prestación de servicios. En virtud de ese acuerdo, el PNUD aplica sus directrices de inversión y su marco de gobernanza en beneficio de la UNOPS. Las inversiones se registran a nombre de la UNOPS y los valores negociables se mantienen en poder de un depositario designado por el PNUD.

55. Los objetivos principales de las directrices de inversión (indicados en orden de importancia) son:

- Riesgo de crédito: conservación del capital a través de la inversión en títulos de renta fija de alta calidad, prestando especial atención a la solvencia del emisor
- Riesgo de liquidez: flexibilidad para satisfacer las necesidades de caja mediante la inversión en títulos de renta fija fácilmente negociables, cuyas fechas de vencimiento se estructuran con arreglo a los márgenes de liquidez
- Riesgo de ingresos: potenciación al máximo de los ingresos en concepto de inversiones, manteniendo los parámetros precedentes de seguridad y liquidez. Como el valor de los activos no está ajustado al valor de mercado, los cambios de las tasas de interés no afectan al valor en libros
- Riesgo de tipo de cambio: la UNOPS mitiga el riesgo haciendo corresponder las divisas del efectivo en caja y las inversiones con las necesidades de divisas previstas.

56. El Comité de Inversiones del PNUD, integrado por altos directivos, se reúne trimestralmente para analizar el rendimiento de la cartera de inversiones y cerciorarse de que las decisiones de inversión se han ajustado a las directrices establecidas al respecto. La UNOPS recibe del PNUD un informe mensual detallado sobre el rendimiento de las inversiones en el que se indica la composición y el rendimiento de la cartera de inversiones.

**Riesgo de tipo de cambio**

57. La UNOPS recibe contribuciones de fuentes de financiación y clientes en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos, por lo que está expuesta a los riesgos derivados de las fluctuaciones de los tipos de cambio. La UNOPS también efectúa pagos en monedas diferentes del dólar de los Estados Unidos. El principal riesgo cambiario se refiere al euro y a la rupia india, debido a los requisitos de presentación de información de los asociados.

58. Si bien la administración vigila de cerca el riesgo de tipo de cambio, por ejemplo, supervisando estrechamente la cuantía del saldo de caja en las cuentas bancarias en moneda local y manteniendo saldos bancarios en la misma moneda en

que se deberá pagar a los proveedores en el caso de las adquisiciones mediante la herramienta UNWebBuy, la UNOPS no utiliza ningún instrumento de cobertura para protegerse de la exposición al riesgo de tipo de cambio.

59. En el cuadro que figura a continuación se muestra, al 31 de diciembre de 2014, el efecto que tendría en el resultado del ejercicio la devaluación o la revalorización en un 15% de las principales divisas, porcentaje que representa el umbral superior estimado por la administración de las posibles fluctuaciones de los tipos de cambio frente al dólar de los Estados Unidos, suponiendo que el resto de las variables se mantengan constantes.

Cuadro 2  
**Efectos del riesgo de tipo de cambio en el superávit**

	<i>EUR</i>	<i>DKK</i>	<i>GTQ</i>	<i>TND</i>	<i>XAF</i>	<i>GBP</i>	<i>MVR</i>	<i>INR</i>	<i>JPY</i>	<i>ILS</i>
+15%	3 433	(1 127)	567	280	225	157	140	(116)	110	94
-15%	(3 433)	1 127	(567)	(280)	(225)	(157)	(140)	116	(110)	(94)

*Abreviaturas:* DKK, corona danesa; EUR, euro; GBP, libra esterlina; GTQ, quetzal guatemalteco; INR, rupia india; ILS, shekel israelí; JPY, yen japonés; MVR, rufiyaa de Maldivas; TND, dinar tunecino; XAF, franco CFA.

60. La sensibilidad a cada uno de los riesgos anteriores se calcula con referencia a un solo momento en el tiempo y puede cambiar debido a diversos factores, como las fluctuaciones de los saldos de los créditos comerciales por pagar y por cobrar y de los saldos de caja.

61. Dado que se limita a los saldos de los instrumentos financieros al cierre del ejercicio, dicha sensibilidad no toma en cuenta las ventas ni los gastos de funcionamiento, que son muy sensibles a los cambios de los precios de los productos básicos y a los tipos de cambio. Además, la sensibilidad a cada riesgo se calcula por separado, si bien, en realidad, los precios de los productos básicos, las tasas de interés y los tipos de cambio no varían de manera independiente.

62. El cálculo de la sensibilidad se basa en las hipótesis de que toda sensibilidad del estado de ingresos y gastos afecta también al patrimonio y que la información declarada en el análisis de sensibilidad se relaciona con saldos importantes del efectivo y de las cuentas por cobrar y por pagar al cierre del ejercicio.

### **Riesgo de crédito**

63. La UNOPS tiene reservas de efectivo considerables porque los fondos para los proyectos se reciben antes de que estos se ejecuten. Esas reservas de efectivo se invierten en una cartera de inversiones compuesta principalmente por bonos de corto plazo de alta calidad emitidos por gobiernos. La gestión de la cartera se confía al PNUD.

64. Las directrices de inversión del PNUD establecen un límite máximo de exposición a riesgo de crédito respecto de cada una de las contrapartes e incluyen requisitos mínimos de calidad crediticia. Las estrategias de reducción del riesgo de crédito contenidas en las directrices incluyen criterios mínimos conservadores en relación con la calidad de los títulos para todos los emisores y limitan los plazos de

vencimiento y las contrapartes en función de la calificación crediticia. Las directrices de inversión exigen que se supervise continuamente la calificación crediticia del emisor y la contraparte. Solo se consideran permisibles las inversiones en instrumentos de renta fija de organismos soberanos, supranacionales, gubernamentales o federales y bancos.

65. La UNOPS ejecuta proyectos en todo el mundo y en zonas rurales y zonas que han sido escenario de conflictos. Tomando en consideración las condiciones y las zonas en que se ejecutan estos proyectos, algunos bancos no se evalúan en función de calificaciones crediticias externas.

#### **Riesgo de tasa de interés**

66. Los activos de la UNOPS que devengan intereses están expuestos al riesgo de fluctuación de las tasas de interés. Dado que una parte considerable de la cartera de inversiones de la UNOPS tiene un vencimiento medio relativamente corto y se clasifica como inversiones mantenidas hasta el vencimiento, el análisis de sensibilidad de esas inversiones a las tasas de interés no revelaría variaciones significativas del valor. Los activos mantenidos hasta el vencimiento no están ajustados al valor de mercado; por tanto, los cambios de tasas de interés no afectan al valor en libros. El Comité de Inversiones del PNUD compara periódicamente la tasa de rendimiento de la cartera de inversiones con los valores de referencia especificados en las directrices de inversión.

67. La UNOPS no utiliza instrumentos de cobertura para protegerse de la exposición al riesgo de tasa de interés.

#### **Riesgo de liquidez**

68. Las inversiones se realizan tomando debidamente en consideración las necesidades de efectivo para el funcionamiento de la UNOPS, con arreglo a las previsiones de flujo de efectivo. El enfoque de inversión incluye una estructuración de los plazos de vencimiento de las inversiones que tiene en cuenta el momento en que surgirán las necesidades de financiación futuras de la organización. Una buena parte de las inversiones de la UNOPS son inversiones a corto plazo y en equivalentes de efectivo, que son suficientes para hacer frente a sus compromisos a medida que vencen.

#### **Nota 5**

##### **Propiedades, planta y equipo**

69. Se han aplicado las disposiciones transitorias a la contabilización inicial de los elementos de propiedades, planta y equipo. De conformidad con el párrafo 95 de la norma 17 de las IPSAS, la UNOPS no contabilizará los elementos de propiedades, planta y equipo en los estados de situación financiera por un período máximo de cinco años a partir de la fecha en que se adoptó por primera vez la contabilidad en valores devengados (1 de enero de 2012). Por consiguiente, los elementos de propiedades, planta y equipo se han contabilizado como gastos en la fecha de su adquisición y no se han contabilizado como activos. En la nota 27 se recogen los saldos indicativos de los elementos de propiedades, planta y equipo.

**Nota 6**  
**Activo intangible**

**Cuadro 3**  
**Activo intangible**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas informáticos creados internamente</i>	<i>Otros programas informáticos</i>	<i>Activos intangibles en proceso de creación</i>	<i>Total</i>
<b>Valor en libros bruto al 1 de enero de 2014</b>	<b>147</b>	<b>277</b>	<b>231</b>	<b>655</b>
Adiciones	–	19	1 592	1 611
Enajenaciones	–	(29)	–	(29)
<b>Valor en libros bruto al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>147</b>	<b>267</b>	<b>1 823</b>	<b>2 237</b>
Amortización y deterioro del valor acumulados al 1 de enero de 2014	(38)	(71)	–	(109)
Amortización	(25)	(98)	–	(123)
<i>Menos: eliminación de amortización de bienes enajenados</i>	–	13	–	13
<b>Amortización y deterioro del valor acumulados al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>(63)</b>	<b>(156)</b>	<b>–</b>	<b>(219)</b>
<b>Valor en libros neto al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>84</b>	<b>111</b>	<b>1 823</b>	<b>2 018</b>

**Cuadro 4**  
**Activo intangible – datos comparativos de 2013**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas informáticos creados internamente</i>	<i>Otros programas informáticos</i>	<i>Activos intangibles en proceso de creación</i>	<i>Total</i>
<b>Valor en libros bruto al 1 de enero de 2013</b>	<b>147</b>	<b>73</b>	<b>92</b>	<b>312</b>
Adiciones	–	239	139	378
Enajenaciones	–	(35)	–	(35)
<b>Valor en libros bruto al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>147</b>	<b>277</b>	<b>231</b>	<b>655</b>
Amortización y deterioro del valor acumulados al 1 de enero de 2013	(14)	(14)	–	(28)
Amortización	(24)	(74)	–	(98)
<i>Menos: eliminación de amortización de bienes enajenados</i>	–	17	–	17
<b>Amortización y deterioro del valor acumulados al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>(38)</b>	<b>(71)</b>	<b>–</b>	<b>(109)</b>
<b>Valor en libros neto al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>109</b>	<b>206</b>	<b>231</b>	<b>546</b>

70. El valor en libros bruto de los activos intangibles ascendió a 2.237 millones de dólares al cierre del ejercicio, cifra que incluye los programas informáticos creados internamente, otros programas informáticos (adquiridos) y los activos intangibles en proceso de creación.

71. Los programas informáticos creados internamente se relacionan con el desarrollo del espacio de trabajo de gestión de la UNOPS, que crea una plataforma unificada de presentación de información para todas las esferas institucionales (finanzas, recursos humanos, adquisiciones, gestión de proyectos y gestión de resultados y del desempeño). En 2014, la UNOPS tenía dos proyectos de elaboración interna de programas informáticos que continuarán en 2015. Estos proyectos, destinados a mejorar la funcionalidad del espacio de trabajo de gestión y elaborar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, se contabilizan como activos intangibles en proceso de creación.

#### **Nota 7** **Inventarios**

72. Los inventarios se componen principalmente de materias primas a granel adquiridas por anticipado para los proyectos y suministros disponibles. En el cuadro que figura a continuación se muestra el valor total de los inventarios, tal y como figura en el estado de la situación financiera. El importe en libros de los inventarios se desglosa por centro de operaciones de la UNOPS.

#### **Cuadro 5** **Inventarios**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Inventarios	3 733	2 118

#### **Cuadro 6** **Oficinas de la UNOPS con inventarios**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Actividades relativas a las minas	2 093	1 026
Afganistán	42	373
Camboya	29	–
Haití	372	299
Iraq	1 058	146
Kenya	–	29
Sri Lanka	139	245
<b>Total</b>	<b>3 733</b>	<b>2 118</b>

**Nota 8**  
**Instrumentos financieros**

Cuadro 7

**Activos financieros**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Al 31 de diciembre de 2014			Al 31 de diciembre de 2013			Total	
	Efectivo y equivalentes de efectivo	Préstamos y cuentas por cobrar	Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	Total	Efectivo y equivalentes de efectivo	Préstamos y cuentas por cobrar		Inversiones mantenidas hasta el vencimiento
Inversiones (nota 9)			953 632	953 632			846 709	846 709
Cuentas por cobrar, excluidos los pagos anticipados (nota 11)		50 143	–	50 143		38 710	–	38 710
Efectivo y equivalentes de efectivo (nota 12)	176 302		–	176 302	166 811		–	166 811
<b>Total</b>	<b>176 302</b>	<b>50 143</b>	<b>953 632</b>	<b>1 180 077</b>	<b>166 811</b>	<b>38 710</b>	<b>846 709</b>	<b>1 052 230</b>

Cuadro 8

**Pasivo financiero a costo amortizado**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Al 31 de diciembre de 2014	Al 31 de diciembre de 2013
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas (nota 14)	87 949	86 113
Efectivo mantenido por la UNOPS como agente (nota 15)	469 976	356 110
<b>Total</b>	<b>557 925</b>	<b>442 223</b>

**Nota 9**

**Inversiones**

73. Todas las funciones relacionadas con las inversiones de la UNOPS se contratan externamente, se gestionan a través de la tesorería del PNUD y se calculan a su costo amortizado. Al cierre del ejercicio, todas las inversiones mantenidas por la UNOPS estaban denominadas en dólares de los Estados Unidos.

74. La cartera de inversiones comprende inversiones de bajo rendimiento, de conformidad con los procedimientos de gestión prudente del riesgo de la organización. La cartera se compone de los siguientes elementos:

## Cuadro 9

**Cartera de inversiones**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Inversiones a largo plazo	533 972	387 268
Inversiones a corto plazo	419 660	459 441
Fondos en el mercado monetario y depósitos a plazo	108 444	103 012
<b>Total</b>	<b>1 062 076</b>	<b>949 721</b>

75. La parte correspondiente a efectivo y equivalentes de efectivo solo incluye los fondos en el mercado monetario y los depósitos a plazo administrados por la tesorería del PNUD. Por consiguiente, excluye el efectivo en bancos y en caja.

76. Los movimientos de las inversiones a corto y a largo plazo en 2014 son los siguientes:

## Cuadro 10

**Movimientos de las inversiones**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
<b>Saldo inicial al 1 de enero</b>	<b>846 708</b>	<b>736 247</b>
Adiciones (compra de inversiones)	826 936	557 595
Enajenaciones (cobros por vencimiento de inversiones)	(712 348)	(436 970)
Contabilización de costos amortizados	(7 664)	(10 164)
<b>Saldo final al 31 de diciembre</b>	<b>953 632</b>	<b>846 708</b>
Parte corriente (inversiones a corto plazo)	419 660	459 441

77. Las inversiones tanto a largo como a corto plazo son instrumentos mantenidos hasta el vencimiento.

78. Los intereses devengados de 4,1 millones de dólares (4,6 millones en 2013) se han incluido en el estado de la situación financiera como "otras cuentas por cobrar" (véase más información al respecto en la nota 11).

**Inversiones a corto plazo**

79. Las inversiones a corto plazo son las que, en el momento de la compra, tienen vencimientos finales de entre 91 y 365 días. Se componen de fondos en el mercado monetario y bonos que vencen en un plazo de un año a partir de la fecha de presentación.

Cuadro 11

**Inversiones a corto plazo**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Instrumentos del mercado monetario	155 000	134 936
Bonos	264 660	324 505
<b>Total de inversiones a corto plazo</b>	<b>419 660</b>	<b>459 441</b>

**Inversiones a largo plazo**

80. Las inversiones a largo plazo se componen de bonos con plazos de vencimiento superiores a un año.

Cuadro 12

**Bonos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Bonos	533 972	387 268

81. La cartera de inversiones de la UNOPS se compone de instrumentos de deuda de alta calidad (bonos, instrumentos descontables, pagarés del tesoro, certificados de depósito y fondos en el mercado monetario). En el cuadro siguiente se presenta toda la cartera de acuerdo con la distribución de su calificación crediticia.

Cuadro 13

**Distribución de la calificación crediticia de las inversiones**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
AAA	591 179	631 252
AA+	108 210	120 356
AA-	167 470	83 924
A+	71 773	–
A	15 000	11 176
<b>Total</b>	<b>953 632</b>	<b>846 708</b>

**Nota 10**  
**Declaración del valor razonable de las inversiones**

Cuadro 14  
**Declaración del valor razonable de las inversiones**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Al 31 de diciembre de 2014			Al 31 de diciembre de 2013		
	Valor razonable	Valor a costo amortizado	Diferencia	Valor razonable	Valor a costo amortizado	Diferencia
Instrumentos del mercado monetario – certificados de depósito, efectos comerciales, pagarés con descuento, bonos del tesoro	155 002	155 000	2	134 922	134 936	(14)
Bonos	799 636	798 632	1 004	714 271	711 773	2 498
<b>Total</b>	<b>954 638</b>	<b>953 632</b>	<b>1 006</b>	<b>849 193</b>	<b>846 709</b>	<b>2 484</b>

**Nota 11**  
**Cuentas por cobrar**

82. Las cuentas por cobrar de la UNOPS se dividen en las categorías siguientes:

a) Cuentas por cobrar de los proyectos: se consignan cuentas por cobrar en relación con proyectos en los que se han efectuado gastos y para los que se está a la espera de recibir más fondos de los asociados, y cuentas por cobrar derivadas de la herramienta de adquisiciones en línea UNWebBuy;

b) Pagos anticipados: pagos efectuados antes de la recepción de los bienes o los servicios de los proveedores;

c) Otras cuentas por cobrar: esta categoría incluye las cuentas por cobrar del personal, los ingresos en concepto de intereses devengados de inversiones y otras cuentas varias por cobrar.

83. En el cuadro que figura a continuación se reseñan esas categorías.

Cuadro 15  
**Cuentas por cobrar**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Al 31 de diciembre de 2014	Al 31 de diciembre de 2013
Cuentas por cobrar de los proyectos (en cifras brutas)	50 301	40 223
Menos: provisión para cuentas incobrables	(6 918)	(8 463)
<b>Cuentas por cobrar de los proyectos (en cifras netas)</b>	<b>43 383</b>	<b>31 760</b>
Otras cuentas por cobrar (en cifras brutas)	6 866	7 017
Menos: provisión para cuentas incobrables	(106)	(67)
<b>Otras cuentas por cobrar (en cifras netas)</b>	<b>6 760</b>	<b>6 950</b>

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Total de cuentas por cobrar (en cifras netas), excluidos los pagos anticipados</b>	<b>50 143</b>	<b>38 710</b>
Pagos anticipados	14 168	7 855
<b>Total de cuentas por cobrar (en cifras netas), incluidos los pagos anticipados</b>	<b>64 311</b>	<b>46 565</b>

84. Dado que el valor razonable de las cuentas por cobrar corrientes es casi el mismo que el importe en libros y que las consecuencias de su descuento no son significativas, no se presenta información del valor razonable.

85. Al 31 de diciembre de 2014 había cuentas por cobrar por 6,9 millones de dólares (8,5 millones de dólares en 2013) cuyo valor se había deteriorado y para las cuales se habían constituido provisiones. Ese valor excluye las provisiones constituidas para cuentas por cobrar del PNUD que se indican por separado en el cuadro 18.

86. Al 31 de diciembre de 2014, había cuentas por cobrar por 7,4 millones de dólares (7,7 millones de dólares en 2013) que estaban vencidas, pero cuyo valor no se había deteriorado porque no se habían registrado problemas de impago recientes en relación con ellas. El tiempo transcurrido desde el vencimiento de esas cuentas por cobrar era superior a tres meses.

#### Cuadro 16

##### **Vencimiento de las cuentas por cobrar**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Corrientes 0 a 3 meses</i>	<i>Atrasadas 3 a 6 meses</i>	<i>Atrasadas 6 a 12 meses</i>	<i>Atrasadas &gt;12 meses</i>	<i>Total</i>
Cuentas por cobrar	42 776	4 653	1 619	1 095	50 143

##### **Cuentas por cobrar de los proyectos**

87. Las cuentas por cobrar de los proyectos figuran el cuadro siguiente.

#### Cuadro 17

##### **Cuentas por cobrar de los proyectos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Cuentas por cobrar relativas a la ejecución de proyectos (en cifras netas)	18 642	30 287
Cuentas por cobrar del PNUD	24 004	1 338
Cuentas por cobrar de otros organismos de las Naciones Unidas	737	135
<b>Total de cuentas por cobrar de los proyectos</b>	<b>43 383</b>	<b>31 760</b>

88. Las cuentas por cobrar relativas a la ejecución de proyectos se derivan de proyectos en los que se han efectuado gastos y para los que se espera recibir más fondos de los asociados y de las cuentas por cobrar derivadas de la herramienta de adquisiciones en línea UNWebBuy. En las cuentas por cobrar relacionadas con los proyectos también se incluyen los importes por cobrar de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. La naturaleza de los acuerdos suscritos en estos casos normalmente exige que la UNOPS preste los servicios antes de facturar al cliente y recibir el pago o efectivo.

89. Las cuentas por cobrar del PNUD se relacionan con la prestación por la UNOPS de servicios de ejecución de proyectos al PNUD, así como con anticipos abonados en relación con el uso por la UNOPS de cuentas bancarias del PNUD. El saldo pendiente de pago por el PNUD se desglosa de la manera siguiente:

## Cuadro 18

**Cuentas por cobrar – PNUD**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Cuentas por cobrar del PNUD</b>		
Gastos y honorarios de proyectos acumulados por pagar a la UNOPS	1 309 308	1 126 187
<i>Menos: provisión para cuentas incobrables, a saber:</i>		
Cuentas por cobrar del PNUD por gastos de proyectos	(2 640)	(2 692)
<b>Cuentas por cobrar del PNUD por actividades de ejecución de proyectos (incluidos servicios) en cifras netas</b>	<b>1 306 668</b>	<b>1 123 495</b>
<b>Cuentas por pagar al PNUD</b>		
Cuentas acumuladas por pagar por la UNOPS al PNUD en concepto de desembolso de pagos en nombre de la UNOPS	(1 282 664)	(1 122 055)
Cuentas por pagar al PNUD en concepto de servicios	–	(102)
<b>Cuentas por pagar al PNUD en cifras brutas</b>	<b>(1 282 664)</b>	<b>(1 122 157)</b>
<b>Cuentas por cobrar del PNUD/(por pagar al PNUD) en cifras netas</b>	<b>24 004</b>	<b>1 338</b>

90. Las cuentas por cobrar de otros organismos de las Naciones Unidas representan sumas adeudadas por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y se refieren principalmente a gastos efectuados por la UNOPS en la ejecución de proyectos en nombre de ese organismo.

91. Del total de 43,4 millones de dólares (31,8 millones de dólares en 2013) en concepto de cuentas por cobrar de los proyectos, 7,2 millones de dólares (14,0 millones de dólares en 2013) corresponden a anticipos de efectivo adeudados por

clientes en concepto de contratos de construcción en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, como se detalla en la nota 17.

### Otras cuentas por cobrar

92. Las otras cuentas por cobrar se desglosan de la manera siguiente:

Cuadro 19

### Otras cuentas por cobrar

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Cuentas por cobrar del personal	1 273	1 305
Ingresos en concepto de intereses devengados	4 093	4 579
Cuentas varias por cobrar	1 394	1 066
<b>Total de otras cuentas por cobrar</b>	<b>6 760</b>	<b>6 950</b>

93. Las cuentas por cobrar del personal se relacionan con los anticipos de sueldos, los subsidios de educación, los subsidios de alquiler y otras prestaciones.

94. Los ingresos en concepto de intereses devengados son los intereses devengados de las inversiones. De ese importe, una parte se ha contabilizado como anticipo de efectivo recibido de los proyectos y el resto se ha consignado en el estado de rendimiento financiero como ingresos financieros (véanse más detalles en la nota 19).

### Pagos anticipados

Cuadro 20

### Pagos anticipados

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Pagos anticipados	14 168	7 855

95. Los pagos anticipados corresponden a pagos efectuados antes de recibir los bienes o servicios de un proveedor, sea este un suministrador o un contratista particular.

### Provisión para cuentas incobrables

96. En la provisión para cuentas incobrables se han producido los movimientos siguientes:

Cuadro 21  
**Movimientos en la provisión para cuentas incobrables**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
<b>Saldo inicial al 1 de enero</b>		
En relación con proyectos	8 463	12 546
Otras cuentas por cobrar	67	117
<b>Saldo inicial</b>	<b>8 530</b>	<b>12 663</b>
<b>Aumento (disminución) en cifras netas de la provisión para deterioro del valor de las cuentas por cobrar</b>		
Aumento	801	1 356
Cuentas por cobrar pasadas a pérdidas en el ejercicio por considerarse incobrables	(2 000)	(3 943)
Importes no utilizados revertidos	(307)	(1 546)
<b>Aumento (disminución) en cifras netas</b>	<b>(1 506)</b>	<b>(4 133)</b>
<b>Saldo final al 31 de diciembre</b>		
En relación con proyectos	6 918	8 463
Otras cuentas por cobrar	106	67
<b>Saldo final</b>	<b>7 024</b>	<b>8 530</b>

97. La exposición máxima al riesgo de crédito en la fecha de presentación es el valor en libros de cada una de las clases de cuentas por cobrar antes mencionadas. El importe de las provisiones relativas a proyectos indicado no incluye una provisión de 2,6 millones de dólares en concepto de saldos entre fondos del PNUD, que se muestra por separado en el cuadro 17.

**Nota 12**  
**Efectivo y equivalentes de efectivo**

98. Los elementos del efectivo y los equivalentes de efectivo de la UNOPS se componen del efectivo en caja, los saldos de las cuentas bancarias, los fondos en el mercado monetario y los depósitos a plazo.

Cuadro 22  
**Efectivo y equivalentes de efectivo**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Efectivo en bancos y en caja	67 949	63 890
Saldos de caja cuyo valor se ha deteriorado	(91)	(91)
Fondos en el mercado monetario y depósitos a plazo	108 444	103 012
<b>Total de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>176 302</b>	<b>166 811</b>

99. El efectivo en bancos incluye los fondos para proyectos recibidos de los clientes para la ejecución de las actividades de los proyectos. Los anticipos de efectivo recibidos de los clientes para actividades de los proyectos y otros saldos de caja de la UNOPS están mezclados y no se mantienen en cuentas bancarias separadas.

100. El efectivo en caja es efectivo disponible en las oficinas exteriores para hacer frente a las necesidades financieras sobre el terreno.

101. Los fondos en el mercado monetario y los depósitos a plazo son inversiones con un vencimiento original inferior a 90 días.

102. El efectivo en bancos (excluido el efectivo en caja) está denominado en las monedas siguientes:

**Cuadro 23**

**Efectivo en bancos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Moneda</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Dólar de los Estados Unidos	41 567	24 561
Corona danesa	8 131	5 212
Euro	6 731	11 857
Yen japonés	4 278	13 985
Rupia india	1 504	208
Afgani afgano	578	83
Gourde haitiana	540	393
Dinar tunecino	492	196
Quetzal guatemalteco	489	551
Kyat de Myanmar	440	298
Otras monedas	2 946	6 334
<b>Subtotal de efectivo en bancos</b>	<b>67 696</b>	<b>63 678</b>
<b>Efectivo en caja</b>	<b>253</b>	<b>212</b>
<b>Total</b>	<b>67 949</b>	<b>63 890</b>

103. En el cuadro siguiente se resume la calidad crediticia del efectivo en bancos (excluido el efectivo en caja), según calificaciones crediticias externas.

Cuadro 24  
**Distribución de la calificación crediticia del efectivo en bancos**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
AAA	431	1 510
AA	232	42
A+	7 481	694
A	24 122	36 698
A-	340	838
BBB+	188	–
BBB	15	1 290
BBB-	940	287
BB+	93	–
BB	756	770
BB-	195	630
B+	1 122	–
Sin calificación	31 781	20 919
<b>Subtotal de efectivo en bancos</b>	<b>67 696</b>	<b>63 678</b>
<b>Efectivo en caja</b>	<b>253</b>	<b>212</b>
<b>Total</b>	<b>67 949</b>	<b>63 890</b>

104. La UNOPS ejecuta proyectos en todo el mundo y en zonas rurales y zonas que han sido escenario de conflictos. Tomando en consideración las condiciones y las zonas en que se ejecutan estos proyectos, algunos bancos no se evalúan según calificaciones crediticias externas.

105. La calidad crediticia de los fondos en el mercado monetario y los depósitos a plazo se desglosa de la forma siguiente:

Cuadro 25  
**Distribución de la calificación crediticia de los fondos en el mercado monetario y los depósitos a plazo**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
AAA	23 120	52 960
AA-	25 000	50 000
A+	60 323	–
A	1	52
<b>Total</b>	<b>108 444</b>	<b>103 012</b>

**Nota 13**

**Prestaciones de los empleados**

106. El pasivo de la UNOPS en concepto de prestaciones de los empleados se compone de:

a) Prestaciones de los empleados a corto plazo: días acumulados de vacaciones anuales, parte corriente de las vacaciones en el país de origen;

b) Prestaciones de los empleados a largo plazo: parte no corriente de las vacaciones en el país de origen;

c) Prestaciones después de la separación del servicio: todas las prestaciones relacionadas con el seguro médico después de la separación del servicio y la prima de repatriación;

d) Indemnización por rescisión del nombramiento: prestaciones relacionadas con la rescisión del contrato.

**Cuadro 26**

**Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Prestaciones de los empleados a corto plazo	16 495	16 143
Prestaciones de los empleados a largo plazo	822	588
Prestaciones después de la separación del servicio	69 510	50 427
Indemnización por rescisión del nombramiento	242	–
<b>Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados</b>	<b>87 069</b>	<b>67 158</b>
Parte corriente	16 737	16 143
Parte no corriente	70 332	51 015

**Prestaciones de los empleados a corto plazo**

107. Las prestaciones de los empleados a corto plazo se componen de:

**Cuadro 27**

**Prestaciones de los empleados a corto plazo**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Vacaciones anuales	14 652	14 052
Vacaciones en el país de origen (parte corriente)	1 790	2 017
Prima de asignación en el primer destino o tras un cambio de destino	53	74
<b>Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados a corto plazo</b>	<b>16 495</b>	<b>16 143</b>

108. La prestación en concepto de vacaciones en el país de origen permite que los funcionarios de contratación internacional visiten periódicamente su país de origen para renovar y reforzar los lazos culturales y familiares.

#### **Prestaciones de los empleados a largo plazo**

109. Las prestaciones de los empleados a largo plazo incluyen la parte no corriente del derecho a vacaciones en el país de origen. Los derechos que se pueden ejercer en los 12 meses siguientes se presentan como prestaciones de los empleados a corto plazo, mientras que los derechos que se pueden ejercer más allá del período de 12 meses se presentan como prestaciones de los empleados a largo plazo.

#### **Prestaciones después de la separación del servicio**

110. El pasivo correspondiente a las prestaciones después de la separación del servicio se compone de:

Cuadro 28

#### **Pasivo en concepto de prestaciones después de la separación del servicio**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Seguro médico después de la separación del servicio	52 308	38 229
Primas de repatriación	17 202	12 198
<b>Total de prestaciones después de la terminación del servicio</b>	<b>69 510</b>	<b>50 427</b>

111. Las prestaciones posteriores a la separación del servicio se componen del seguro médico después de la separación del servicio, las primas de repatriación y los planes de pensiones. El seguro médico después de la separación del servicio es un plan que permite a los jubilados y sus familiares que reúnen las condiciones exigidas participar plenamente en el plan de seguro médico. La prima de repatriación es una prestación pagadera al personal del Cuadro Orgánico en el momento de la separación del servicio, junto con los gastos de viaje conexos y el envío de los enseres domésticos.

112. Actuarios profesionales determinan estas prestaciones. Al cierre de 2014, el total de obligaciones correspondientes a prestaciones de los empleados ascendía a 69,5 millones de dólares (50,4 millones de dólares en 2013). Esas prestaciones se determinan de conformidad con el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas y el Estatuto de los funcionarios del Cuadro Orgánico y el Cuadro de Servicios Generales.

#### *Seguro médico después de la separación del servicio*

113. El pasivo al cierre del ejercicio en concepto de seguro médico después de la separación del servicio se deriva de la valoración actuarial realizada al cierre de 2014.

114. En el momento de la separación del servicio, los funcionarios y sus familiares a cargo pueden optar por participar en un plan de seguro médico de prestaciones definidas de las Naciones Unidas, siempre y cuando cumplan ciertos requisitos necesarios, como diez años de participación en un plan médico de las Naciones Unidas, para los contratados después del 1 de julio de 2007, y cinco años de afiliación, para los contratados antes de esa fecha.

115. Las principales hipótesis utilizadas por el actuario para determinar el pasivo en concepto de seguro médico después de la separación del servicio al 31 de diciembre de 2014 fueron una tasa de descuento del 3,97%, una tasa de inflación del 2,25% y unas tasas de aumento del costo de la atención médica en función del plan al que estuviera afiliado el funcionario; la morbilidad por vejez; e hipótesis de jubilación y mortalidad en consonancia con las utilizadas por la Caja de Pensiones en su propia valoración actuarial de las pensiones. Además, se aplicaron tasas de cese en el servicio específicas de la UNOPS.

116. Sobre la base de lo señalado anteriormente, los actuarios estimaron el valor actual neto del pasivo acumulado de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014, deducidas las aportaciones de los afiliados, en 52,3 millones de dólares (38,2 millones de dólares en 2013).

117. Asimismo, sobre la base de las hipótesis anteriores, se estima que el valor actual neto del pasivo aumentaría en un 21% si los costos médicos aumentaran un 1% y disminuiría en un 17% si los costos médicos disminuyeran en un 1%, manteniéndose constantes todas las demás hipótesis.

Cuadro 29

**Efecto de la tendencia de los costos médicos sobre el pasivo en concepto de seguro médico después de la separación del servicio**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Pasivo en concepto de prestaciones definidas</i>	<i>Costo del servicio y costo por intereses</i>
Aumento de un punto porcentual	11 151	1 135
Disminución de un punto porcentual	(8 753)	(863)

*Prima de repatriación*

118. En el momento de la separación del servicio, los funcionarios que cumplen determinados requisitos, entre ellos, residir fuera del país de su nacionalidad en ese momento, tienen derecho a recibir una prima de repatriación, calculada en función de su antigüedad en el servicio, y los gastos de viaje y mudanza. Esas prestaciones se denominan colectivamente prestaciones de repatriación.

119. Las principales hipótesis que utilizó el actuario fueron una tasa de descuento del 3,04%, aumentos anuales de los sueldos con arreglo a la escala de sueldos, las categorías y los escalones, y un aumento de los costos de viaje del 2,25% anual. Además, se adoptaron hipótesis relativas a la jubilación, el cese en el servicio y la mortalidad coherentes con las utilizadas por la Caja de Pensiones, excepto en el caso del cese en el servicio, que se basó en el comportamiento de los funcionarios de la UNOPS en los ejercicios anteriores.

120. Con arreglo a lo indicado anteriormente, los actuarios estimaron el valor actual neto del pasivo acumulado de la UNOPS al 31 de diciembre de 2014 en 17,2 millones de dólares (12,2 millones de dólares en 2013).

121. Se realizó un análisis de sensibilidad de las hipótesis utilizadas en la valoración actuarial. El aumento de la tasa de descuento en un 0,25%, manteniéndose constantes todas las demás hipótesis, reduciría el valor actual neto del pasivo en menos de un 2%. La reducción de la tasa de descuento en un 0,25%, manteniéndose constantes todas las demás hipótesis, aumentaría el valor actual neto del pasivo también en menos de un 2%.

*Contabilización de las prestaciones después de la separación del servicio*

122. A continuación se presentan los movimientos en el pasivo en concepto de prestaciones definidas a lo largo del ejercicio:

**Cuadro 30**

**Movimientos en el pasivo por prestaciones después de la separación del servicio**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Repatriación</i>	<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>	<i>Total 2014</i>	<i>Total 2013</i>	<i>Total 2012</i>
<b>Pasivo al 1 de enero</b>	<b>12 198</b>	<b>38 229</b>	<b>50 427</b>	<b>39 192</b>	<b>52 743</b>
Costo de los servicios del ejercicio corriente	2 092	1 714	3 806	4 642	6 331
Costo por intereses	627	1 936	2 563	1 867	2 340
Prestaciones pagadas	(787)	(659)	(1 446)	(1 069)	(823)
Pérdidas/(ganancias) actuariales	3 072	11 088	14 160	(5 102)	(21 399)
Otros	–	–	–	10 897	–
<b>Pasivo al 31 de diciembre</b>	<b>17 202</b>	<b>52 308</b>	<b>69 510</b>	<b>50 427</b>	<b>39 192</b>

123. Las sumas consignadas en el estado de rendimiento financiero son las siguientes:

**Cuadro 31**

**Consecuencias de las prestaciones después de la separación del servicio para los resultados financieros**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Repatriación</i>	<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>	<i>Total 2014</i>	<i>Total 2013</i>
Costo de los servicios del ejercicio corriente	2 092	1 714	3 806	4 642
Costo por intereses	627	1 936	2 563	1 867
Otros	–	–	–	10 897
<b>Gastos al 31 de diciembre</b>	<b>2 719</b>	<b>3 650</b>	<b>6 369</b>	<b>17 406</b>

124. El total de gastos se ha incluido como sueldos y prestaciones de los empleados en el estado de rendimiento financiero y las pérdidas actuariales de 14,2 millones de dólares (ganancias de 5,1 millones de dólares en 2013) se han consignado como reservas en el estado de la situación financiera.

125. Las principales hipótesis actuariales fueron las siguientes:

**Cuadro 32**  
**Principales hipótesis actuariales**

	<i>Repatriación</i>	<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>
Tasa de descuento	3,04%	3,97%
Aumentos salariales futuros (además de la inflación)	Escala de sueldos de las Naciones Unidas	Escala de sueldos de las Naciones Unidas
Tasas de inflación	2,25%	2,25%
Tasa de mortalidad	Escalas de las Naciones Unidas	Escalas de las Naciones Unidas
Tasa de movimiento de personal	Escalas de la UNOPS	Escalas de la UNOPS

*Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas*

126. En los Estatutos de la Caja Común de Pensiones se establece que el Comité Mixto encargará una valoración actuarial de la Caja al actuario consultor al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité Mixto ha sido llevar a cabo una valoración actuarial cada dos años mediante el método agregado de grupo abierto. La finalidad primordial de la valoración actuarial es determinar si el activo corriente y el activo futuro estimado de la Caja serán suficientes para que esta pueda cumplir sus obligaciones.

127. Las obligaciones financieras de la UNOPS respecto de la Caja consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General (que actualmente es del 7,9% para los afiliados y el 15,8% para las organizaciones miembros) y de la parte que le corresponda de todo déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Las aportaciones para enjugar el déficit solo deberán efectuarse si la Asamblea invoca el artículo 26, tras determinar que esas aportaciones son necesarias sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja a la fecha de la valoración. Para enjugar el déficit, cada una de las organizaciones contribuirá una cantidad proporcional a las aportaciones totales que pagó durante los tres años anteriores a la fecha de la valoración.

128. La valoración actuarial realizada al 31 de diciembre de 2013 reveló un déficit actuarial del 0,72% (1,87% en la valoración de 2011) de la remuneración pensionable, de modo que la tasa de contribución teórica necesaria para lograr un equilibrio al 31 de diciembre de 2013 era del 24,42% de la remuneración pensionable, frente a la tasa de contribución real del 23,7%. La próxima valoración actuarial se efectuará al 31 de diciembre de 2015.

129. Al 31 de diciembre de 2013, la tasa de capitalización de activos actuariales a pasivos actuariales, suponiendo que no haya ajustes de las pensiones en el futuro,

era del 127,5% (130,0% en la valoración de 2011). Si se toma en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, la tasa de capitalización fue del 91,2% (86,2% en la valoración de 2011).

130. Tras evaluar la solvencia actuarial de la Caja, el actuario consultor llegó a la conclusión de que, al 31 de diciembre de 2013, no había necesidad de que se efectuasen aportaciones para enjugar un déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja, ya que el valor actuarial de los activos excedía el valor actuarial de todo el pasivo acumulado de la Caja. Además, en la fecha de valoración, el valor de mercado de los activos también superaba el valor actuarial de todas las obligaciones acumuladas. En el momento de prepararse el presente informe, la Asamblea General no había invocado la disposición del artículo 26.

131. En diciembre de 2012 y abril de 2013, la Asamblea General autorizó aumentar a 65 años la edad normal de jubilación y la edad obligatoria de separación del servicio para los nuevos afiliados a la Caja, con efecto, a más tardar, el 1 de enero de 2014. La modificación correspondiente en los Estatutos de la Caja fue aprobada por la Asamblea en diciembre de 2013. El aumento de la edad normal de jubilación se reflejó en la valoración actuarial de la Caja de Pensiones al 31 de diciembre de 2013.

132. En 2014, las aportaciones de la UNOPS a la Caja Común de Pensiones ascendieron a 15,7 millones de dólares (15,2 millones de dólares en 2013). Salvo por los efectos de la inflación, no hay indicios de que vaya a producirse un cambio importante en la contribución prevista en 2015.

133. La Junta de Auditores realiza una auditoría anual de las cuentas de la Caja de Pensiones y presenta un informe de auditoría al Comité Mixto cada año. La Caja publica informes trimestrales sobre sus inversiones, que pueden consultarse en su sitio web ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

#### **Indemnización por rescisión del nombramiento**

134. Al final del ejercicio, la UNOPS tenía un pasivo de 0,242 millones de dólares en concepto de indemnización por rescisión del nombramiento.

#### **Nota 14**

##### **Cuentas por pagar y obligaciones devengadas**

Cuadro 33

##### **Cuentas por pagar y obligaciones devengadas**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Cuentas por pagar	24 407	21 870
Obligaciones devengadas	63 542	64 243
<b>Total</b>	<b>87 949</b>	<b>86 113</b>

### Cuentas por pagar

135. A continuación figuran los saldos de las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2014.

#### Cuadro 34

### Cuentas por pagar

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Cuentas por pagar	24 112	21 080
Cuentas por pagar a otras entidades de las Naciones Unidas	276	648
Cuentas por pagar al personal	19	142
<b>Total de cuentas por pagar</b>	<b>24 407</b>	<b>21 870</b>

136. Las cuentas por pagar corresponden a transacciones para las que se recibieron facturas de los proveedores y cuyo pago se autorizó, pero aún no se ha efectuado.

137. Las cuentas por pagar al personal comprenden los importes por separación del servicio pendientes de pago.

### Obligaciones devengadas

138. Las obligaciones devengadas por un total de 63,5 millones de dólares (64,2 millones de dólares en 2013) son un pasivo financiero en concepto de bienes o servicios recibidos por la UNOPS durante el período de presentación, pero que aún no se han facturado. En este saldo se incluyen las recompensas por mérito devengadas, por valor de 1,5 millones de dólares.

### Nota 15

#### Anticipos de efectivo recibidos en relación con los proyectos

139. Los anticipos de efectivo recibidos en relación con los proyectos representan los ingresos diferidos que supone el excedente de efectivo recibido respecto del total de ingresos consignados de los proyectos y el efectivo en poder de la UNOPS para proyectos en los que la UNOPS actúa como autoridad encargada del desembolso.

#### Cuadro 35

### Anticipos de efectivo recibidos en relación con los proyectos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Ingresos diferidos	471 108	470 562
Efectivo mantenido por la UNOPS como agente	469 976	356 110
<b>Total</b>	<b>941 084</b>	<b>826 672</b>

140. Del total en concepto de ingresos diferidos de 471,1 millones de dólares (470,6 millones de dólares en 2013), 197 millones de dólares (206 millones de dólares en 2013) corresponden a anticipos de efectivo para contratos de construcción en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, como se describe en la nota 17.

#### Nota 16

##### Reservas operacionales

141. Las reservas operacionales fueron las siguientes:

#### Cuadro 36

##### Reservas operacionales

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2014	2013
Saldo inicial al 1 de enero	56 255	41 533
Superávit del período	9 923	14 722
<b>Saldo de las reservas</b>	<b>66 178</b>	<b>56 255</b>
Ganancias/pérdidas actuariales	12 341	26 501
<b>Saldo final de las reservas al 31 de diciembre</b>	<b>78 519</b>	<b>82 756</b>

142. La actual fórmula para calcular el nivel requerido de las reservas operacionales, aprobada por la Junta Ejecutiva el 12 de septiembre de 2013, establece que deberían equivaler a cuatro meses del gasto administrativo medio de los tres años de operaciones anteriores. En consecuencia, para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, el nivel de las reservas operacionales requerido era de 19,6 millones de dólares. Las reservas operacionales reales de la UNOPS para ese ejercicio ascendieron a 78,5 millones de dólares.

143. El objetivo principal de las reservas operacionales es suplir déficits temporales y hacer frente a las fluctuaciones o la escasez de los recursos, la irregularidad de los flujos de efectivo, los aumentos no previstos de los gastos y los costos u otros imprevistos, y asegurar la continuidad de la ejecución de los proyectos emprendidos por la UNOPS.

#### Nota 17

##### Ingresos y gastos

##### Ingresos sin contraprestación

144. La UNOPS contabilizó una suma de 3,8 millones de dólares en 2014 (6,0 millones de dólares en 2013) como ingresos sin contraprestación, correspondiente a una contribución recibida del Gobierno de Dinamarca.

##### Ingresos con contraprestación

145. Los ingresos con contraprestación de la UNOPS consistieron en 666,0 millones de dólares (706,5 millones de dólares en 2013) de ingresos derivados de

actividades de los proyectos y 4,0 millones de dólares (4,7 millones de dólares en 2013) en concepto de ingresos varios.

146. Los ingresos y gastos de las actividades de los proyectos de la UNOPS fueron los siguientes:

**Cuadro 37**

**Ingresos y gastos de las actividades de los proyectos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Contratos de construcción (infraestructura)	217 837	255 205
Adquisiciones	24 744	22 058
Gestión de fondos	70 550	71 934
Administración de recursos humanos	33 560	28 087
Otros ingresos de gestión de proyectos	319 308	329 196
<b>Total de ingresos relacionados con los proyectos</b>	<b>665 999</b>	<b>706 480</b>
<i>Menos: gastos de los proyectos</i>		
Contratos de construcción	204 252	240 620
Adquisiciones	15 176	14 044
Gestión de fondos	53 805	58 059
Recursos humanos	24 266	20 973
Otros gastos de gestión de proyectos	302 201	300 584
<b>Total de gastos relacionados con los proyectos</b>	<b>599 700</b>	<b>634 280</b>
<b>Ingresos netos de las actividades de los proyectos</b>	<b>66 299</b>	<b>72 200</b>

147. En 2014, los ingresos de la UNOPS se consignaron utilizando las categorías que figuran en el cuadro anterior. Por motivos operacionales, y como se describe en el informe anual, la UNOPS analiza sus ingresos con arreglo a las tres categorías de servicios básicos siguientes: gestión de proyectos, infraestructura y adquisiciones. En la nota 1 figura una explicación detallada de estas categorías.

**Contratos de construcción**

148. Los importes en concepto de ingresos y gastos correspondientes a los contratos de construcción consignados en el estado de rendimiento financiero fueron los siguientes:

Cuadro 38  
**Contratos de construcción – ingresos y gastos**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Acumulado</i>	<i>Consignado en ejercicios anteriores</i>	<i>Consignado en el ejercicio en curso</i>
Ingresos	1 228 841	1 011 004	217 837
Gastos	(1 165 122)	(960 870)	(204 252)
<b>Superávit</b>	<b>63 719</b>	<b>50 134</b>	<b>13 585</b>

149. Los importes por pagar a clientes o adeudados por estos en concepto de contratos de construcción fueron los siguientes:

Cuadro 39  
**Contratos de construcción – importes por pagar a clientes/adeudados por clientes**  
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Proyectos con saldo neto de ingresos diferidos</i>	<i>Proyectos con saldo neto de cuentas por cobrar</i>	<i>Total</i>
Anticipos de efectivo recibidos, con inclusión de intereses devengados	(858 738)	(202 582)	(1 061 320)
Ingresos consignados durante la vigencia del contrato	661 727	209 755	871 482
<b>Importes por pagar a clientes o adeudados por estos, incluidos en los ingresos diferidos y las cuentas por cobrar de los proyectos, respectivamente</b>	<b>(197 011)</b>	<b>7 173</b>	<b>(189 838)</b>
Retenciones			12 688

150. Los anticipos de efectivo recibidos comprenden el efectivo recibido durante la vigencia de los contratos de construcción y los contratos que contienen un elemento de construcción y un elemento de servicios prestados como agente (como los servicios de adquisiciones), en los que los anticipos de efectivo no estaban designados específicamente para ser utilizados en los servicios prestados como agente.

#### **Gastos operacionales**

151. Los gastos operacionales de 69,7 millones de dólares (103,8 millones de dólares en 2013) se refieren a gastos efectuados por la UNOPS en diversas actividades, incluidos pagos en concepto de:

- Alquiler de locales de oficina y vehículos
- Gastos de comunicaciones
- Agua, electricidad, etc.

### Servicios por contrata

152. Los servicios por contrata por valor de 253,2 millones de dólares (261,8 millones de dólares en 2013) corresponden a gastos efectuados en relación con diversas actividades de la UNOPS, algunos de los cuales incluyeron pagos a:

- Subcontratistas por proyectos de ejecución y construcción
- Proveedores por estudios de viabilidad e investigación sobre proyectos
- Ingenieros por proyectos de ejecución y construcción
- Proveedores por servicios de seguridad

### Nota 18

#### Gastos en concepto de prestaciones de los empleados

Cuadro 40

#### Gastos en concepto de prestaciones de los empleados

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Sueldos	76 481	75 228
Seguro médico después de la separación del servicio	3 389	5 486
Vacaciones anuales	56	2 012
Vacaciones en el país de origen	1 070	1 145
Plan de aportaciones definidas	15 030	15 498
Prima de repatriación	2 547	2 512
Otros gastos en concepto de prestaciones a corto plazo del personal	34 341	31 685
<b>Gastos relacionados con funcionarios</b>	<b>132 914</b>	<b>133 566</b>
Otros gastos de personal	124 664	116 564
<b>Total de gastos en concepto de prestaciones de los empleados</b>	<b>257 578</b>	<b>250 130</b>

153. El examen del saldo de vacaciones anuales y el pasivo correspondiente al final del ejercicio hizo necesario cambiar las estimaciones, lo que dio lugar a una reducción de 1,702 millones de dólares en los gastos de vacaciones anuales consignados para el ejercicio.

154. Los otros gastos de personal se refieren a la remuneración pagada a contratistas individuales de la UNOPS en concepto de sueldos, la caja de previsión y las vacaciones anuales acumuladas.

155. En octubre de 2014, la UNOPS puso en marcha una caja de previsión para todos sus contratistas particulares locales. La caja de previsión es un plan de aportaciones definidas. Las contribuciones de los empleadores por valor del 15% de los honorarios de los contratos firmados con contratistas particulares locales se contabilizan como gasto y los contratistas aportan mensualmente el 7,5% de sus honorarios. La UNOPS tiene la responsabilidad de establecer disposiciones para

supervisar la caja de previsión y sufragar los gastos administrativos que se generen al respecto. El saldo de fondos mantenidos en beneficio de los contratistas particulares locales de la UNOPS por la caja de previsión al 31 de diciembre de 2014 era de 1,9 millones de dólares, contabilizados como otros gastos de personal en 2014.

156. De conformidad con el contrato firmado con la UNOPS, Zurich International gestiona y mantiene la caja de previsión en nombre de los contratistas particulares locales. La UNOPS recibió los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014; fueron auditados por PricewaterhouseCoopers AG, censores jurados de cuentas, que presentó una opinión sin reservas.

## Nota 19

### Ingresos y gastos financieros

Cuadro 41

### Ingresos y gastos financieros

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
<b>Ingresos financieros</b>		
Total de ingresos financieros recibidos de las inversiones	12 774	15 428
<i>Menos:</i> consignación de gastos amortizados (nota 9)	(7 665)	(10 164)
<b>Total de ingresos financieros imputables a la UNOPS por inversiones</b>	<b>5 109</b>	<b>5 264</b>
<i>Menos:</i> ingresos/gastos financieros asignados a proyectos	(3 309)	(4 046)
<b>Ingresos financieros netos retenidos por la UNOPS</b>	<b>1 800</b>	<b>1 218</b>
Ingresos financieros por saldos bancarios de la UNOPS	58	510
<b>Total de ingresos financieros</b>	<b>1 858</b>	<b>1 728</b>

Cuadro 42

### Ganancias/pérdidas netas por diferencias cambiarias

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Ganancias netas por diferencias cambiarias	921	(503)

157. Las ganancias por diferencias cambiarias obedecen a la revaluación de los saldos bancarios, el activo y el pasivo en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos al cierre del ejercicio.

**Nota 20**

**Provisiones a corto plazo**

Cuadro 43

**Provisiones a corto plazo para otras obligaciones y gastos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 1 de enero de 2014</i>	<i>Provisiones adicionales</i>	<i>Importes no utilizados revertidos</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>
Reclamaciones	–	55	–	55
Provisiones para rehabilitación de locales arrendados	50	–	–	50
Provisiones para contratos de carácter oneroso	–	5 270	–	5 270
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>5 325</b>	<b>–</b>	<b>5 375</b>

158. Las provisiones para rehabilitación de locales arrendados corresponden a una estimación de las necesidades para devolver las propiedades al arrendador, al vencimiento del contrato de arrendamiento, en un estado determinado. Atañen a distintos contratos de arrendamiento con arreglo a los cuales la UNOPS tiene la obligación de retirar bienes instalados. Las provisiones para contratos de carácter oneroso corresponden al costo estimado de las labores de reparación necesarias para proyectos que está ejecutando actualmente la UNOPS.

**Nota 21**

**Contingencias**

**Pasivo contingente**

159. Sobre la base de las reclamaciones de los demandantes, el pasivo contingente al final del ejercicio ascendía a 19,9 millones de dólares, cifra que representa la mejor estimación por la administración del límite máximo del riesgo financiero posible, incluidos los gastos y desembolsos relacionados con los litigios y las reclamaciones en curso.

Cuadro 44

**Pasivo contingente**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Reclamaciones de los clientes relacionadas con los proyectos	19 767	13 144
Reclamaciones relacionadas con el personal	108	323
<b>Total del pasivo contingente</b>	<b>19 875</b>	<b>13 467</b>

160. En los presentes estados financieros no se consignó ninguna provisión en relación con esas reclamaciones, dado que, según el asesoramiento jurídico recibido, no es probable que se produzca una salida de caja importante. En la nota 20 se indican otras reclamaciones para las que sí se han consignado provisiones.

#### Activo contingente

161. Al final de 2014 no había activo contingente.

#### Nota 22

##### Compromisos

162. La UNOPS arrienda locales de oficina sobre el terreno mediante contratos de arrendamiento operativo cancelables y no cancelables. Cuando los arrendamientos son cancelables, la UNOPS tiene la obligación de notificar la rescisión del contrato de arrendamiento con una antelación de uno a seis meses. Los plazos de arrendamiento oscilan entre 1 y 10 años. Algunos de estos contratos de arrendamiento operativo contienen cláusulas de renovación que permiten a la UNOPS prorrogar el plazo de arrendamiento al final del plazo original y cláusulas de revisión que pueden incrementar los pagos anuales en concepto de alquiler en función del aumento de los índices de precios de mercado pertinentes en los países donde están situadas las oficinas sobre el terreno.

163. Los gastos de funcionamiento incluyeron pagos en concepto de arrendamiento por valor de 7,8 millones de dólares (9,1 millones de dólares en 2013), consignados como gastos en concepto de arrendamiento operativo durante el ejercicio en la partida de gastos operacionales del estado de rendimiento financiero.

164. Los pagos mínimos en concepto de arrendamiento futuros incluyeron los importes que deberían abonarse hasta la fecha más temprana posible de rescisión de los contratos respectivos. El total de los pagos mínimos futuros en concepto de arrendamiento por contratos de arrendamiento operativo no cancelables fue el siguiente:

#### Cuadro 45

##### Compromisos de arrendamiento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Hasta un año	1 875	2 573
Más de un año y no más de cinco años	3 860	501
Más de cinco años	3 839	167
<b>Total de compromisos de arrendamiento operativo</b>	<b>9 574</b>	<b>3 241</b>

165. La UNOPS subarrienda locales de oficina mediante contratos de arrendamiento operativo cancelables y no cancelables, por lo general a otras entidades de las Naciones Unidas. En la mayoría de los casos, el arrendatario tiene la obligación de notificar la rescisión del contrato de subarrendamiento con 30 días de antelación.

166. Al 31 de diciembre de 2014, el total de pagos mínimos futuros en concepto de arrendamiento por contratos de subarrendamiento no cancelables que la UNOPS preveía recibir era de solo 0,023 millones de dólares (0,012 millones de dólares en 2013), debido principalmente al período de preaviso de 30 días y al hecho de que los contratos de subarrendamiento más importantes vencían en 2014.

167. En 2014 se recibieron pagos por subarrendamiento por valor de 3,8 millones de dólares (3,1 millones de dólares en 2013), que se contabilizaron en el estado de rendimiento financiero como ingresos de arrendamiento operativo durante el ejercicio y se incluyeron en la partida de ingresos varios. Los ingresos por concepto de alquiler de locales de oficina en el edificio Chrysler subarrendados por la UNOPS en Nueva York en 2014 ascendieron a 1,3 millones de dólares (1,4 millones de dólares en 2013).

168. Los compromisos de la UNOPS incluyeron órdenes de compra y contratos de servicios celebrados pero no ejecutados al cierre del ejercicio. A continuación figura una lista de esos compromisos.

Cuadro 46

**Compromisos abiertos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2013</i>
Compromisos relacionados con la administración	1 948	2 723
Compromisos relacionados con los proyectos	137 156	135 759
<b>Total</b>	<b>139 104</b>	<b>138 482</b>

**Nota 23**  
**Conciliación del estado de comparación de los importes presupuestados y reales**

Cuadro 47

**Estado de comparación de los importes presupuestados y reales**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Importes reales sobre una base comparable</i>	<i>Diferencia de criterio (excluye los activos intangibles capitalizados)</i>	<i>Diferencia de entidad (incluye los proyectos)</i>	<i>Reclasificación</i>	<i>Importes en los estados financieros conformes con las IPSAS</i>	<i>Clasificación en el estado de rendimiento financiero</i>
<b>Ingresos</b>	<b>67 700</b>	<b>3 816</b>	<b>602 303</b>	–	<b>673 819</b>	<b>Ingresos</b>
Puestos	14 246	–	118 668	–	132 914	Sueldos y prestaciones de los empleados
Gastos comunes de personal	8 332	–	(8 332)	–	–	Sueldos y prestaciones de los empleados
Viajes	3 397	–	19 697	–	23 094	Viajes
Consultores	16 654	–	361 209	–	377 863	Servicios por contrata
Gastos de funcionamiento	5 291	–	64 427	–	69 718	Gastos operacionales
Mobiliario y equipo	905	(1 472)	59 728	–	59 161	Suministros y artículos fungibles
Reembolsos y otros	919	–	3 006	–	3 925	Otros gastos y amortización de activos intangibles
Provisiones	9 115	–	–	(9 115)	–	
<b>Total de gastos del período</b>	<b>58 859</b>	<b>(1 472)</b>	<b>618 403</b>	<b>(9 115)</b>	<b>666 675</b>	
Ingresos/(gastos) financieros netos	2 422	–	357	–	2 779	
<b>Superávit/(déficit) del período</b>	<b>11 263</b>	<b>5 288</b>	<b>(15 743)</b>	<b>9 115</b>	<b>9 923</b>	

169. El alcance del presupuesto de la UNOPS se limita al presupuesto de gestión, incluido el superávit neto de los proyectos. No incluye los ingresos y gastos de los proyectos, que representan una diferencia de entidad en la conciliación entre el estado de rendimiento financiero conforme con las IPSAS y los importes reales sobre una base comparable a la del presupuesto.

170. El presupuesto y las cuentas de la UNOPS se preparan con los mismos criterios, salvo en lo que se refiere a la adquisición de activos intangibles y los ingresos sin contraprestación. El estado de la situación financiera, el estado de rendimiento financiero, el estado de cambios en los activos netos y el estado de flujos de efectivo se preparan según un criterio estricto de devengo, utilizando una clasificación basada en la naturaleza de los gastos en el estado de rendimiento financiero, mientras que el estado de comparación de los importes presupuestados y reales se prepara conforme al principio del devengo, salvo en lo que se refiere a la adquisición de activos intangibles. El presupuesto aprobado abarca el bienio 2014-2015. El presupuesto anual para 2014 se incluyó en el estado financiero V.

171. En el reglamento financiero y reglamentación financiera detallada de la UNOPS se especifica que el Director Ejecutivo tiene la facultad de redistribuir recursos en el marco del presupuesto de gestión aprobado y aumentar o reducir la habilitación de crédito total aprobada del presupuesto de gestión, a condición de que la meta de ingresos netos establecida por la Junta Ejecutiva para el ejercicio presupuestario no se modifique. En consecuencia, hay algunas diferencias en las partidas de los presupuestos inicial y final.

**Conciliación de los importes reales sobre la base del presupuesto con los importes reales sobre la base de los estados financieros**

172. De conformidad con la norma 24 de las IPSAS, los importes reales presentados sobre una base comparable a la del presupuesto se conciliarán con los importes reales presentados en los estados financieros, y se indicarán por separado las diferencias de criterios, tiempo y entidad cuando los estados financieros y el presupuesto no se preparen sobre una base comparable. También puede haber diferencias en los formatos y sistemas de clasificación adoptados para la presentación de los estados financieros y del presupuesto.

173. Según el estado financiero V, en 2014 los ingresos reales fueron inferiores en un 3% al importe presupuestado final de 70,1 millones de dólares. El total de gastos de gestión fue inferior en un 1%, aproximadamente, al importe presupuestado de 59,4 millones de dólares. Las diferencias en partidas individuales reflejan las decisiones de gasto combinadas de los administradores de los diversos presupuestos de la UNOPS durante 2014. Las economías relativas a las plazas de personal se explican por las vacantes, ya sea porque la UNOPS no encontró a tiempo candidatos apropiados o porque tomó la decisión de mantener la plaza vacante y dedicar el ahorro a otras prioridades.

174. Cuando el presupuesto aprobado se prepara sobre una base distinta del criterio contable se producen diferencias de criterio.

175. Las diferencias temporales tienen lugar cuando el ejercicio presupuestario es distinto del período de presentación reflejado en los estados financieros. En el caso de la UNOPS, a efectos de la comparación entre los importes presupuestados y reales, no existen diferencias temporales.

176. Cuando en el presupuesto se omiten programas o entidades que forman parte de la entidad para la que se preparan los estados financieros, se producen diferencias de entidad.

177. Las diferencias de presentación obedecen a diferencias del formato y de los sistemas de clasificación adoptados para la presentación del estado de los flujos de efectivo y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales.

178. A continuación se presenta la conciliación entre los importes reales sobre una base comparable y los importes reales en el estado de los flujos de efectivo para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014.

**Cuadro 48**  
**Conciliación con el estado de flujos de efectivo**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Funcionamiento</i>	<i>Inversiones</i>	<i>Total</i>
Importe real sobre una base comparable presentado en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales	11 263	–	11 263
Diferencias de criterio (capitalización de los activos intangibles)	1 595	(1 472)	123
Diferencias de entidad (ingresos de los proyectos)	(2 812)	–	(2 812)
Cambios en el capital de operaciones	107 963	–	107 963
Movimiento de las inversiones y los intereses recibidos	(2 721)	(105 246)	(107 967)
<b>Subtotal</b>	<b>115 288</b>	<b>(106 718)</b>	<b>8 570</b>
Ganancias netas por diferencias cambiarias	–	–	921
<b>Importe real en el estado de los flujos de efectivo</b>	<b>115 288</b>	<b>(106 718)</b>	<b>9 491</b>

**Nota 24**

**Presentación de información financiera por segmentos**

179. A efectos de la presentación de información, la administración ha determinado sus segmentos sobre la base de los estados presupuestarios presentados a la Directora Ejecutiva y al Director Ejecutivo Adjunto.

180. La administración no examina periódicamente la asignación del activo y el pasivo totales de los segmentos de la UNOPS. El sistema de contabilidad no se ha adaptado para que genere información sobre el activo y el pasivo de los segmentos de manera eficiente y fiable. La UNOPS considera que esa información no es importante para los usuarios de estos estados financieros, por lo que no se presenta.

181. Los ingresos y gastos de los segmentos son aquellos atribuibles directamente o que puedan asignarse razonablemente al segmento.

182. A partir de 2013, las actividades se examinan desde una perspectiva de grupos operacionales.

183. En 2014, la información sobre las actividades de la UNOPS se presentó al personal directivo superior dividida en los siguientes segmentos: región de África, Oficina de Eurasia, Oficina Mundial de Servicios para Asociados, región de América Latina y el Caribe y sede. La información comparativa para 2013 también se presenta en un cuadro aparte.

184. La sede de la UNOPS se encuentra en Dinamarca. Los importes totales de sus ingresos y gastos por segmentos en Dinamarca y otras regiones se resumen a continuación:

Cuadro 49  
**Presentación de información financiera por segmentos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Región de África</i>	<i>Oficina de Eurasia</i>	<i>Oficina Mundial de Servicios para Asociados</i>	<i>Región de América Latina y el Caribe</i>	<i>Sede</i>	<i>Total</i>
<b>Ingresos</b>						
Ingresos procedentes de las actividades de los proyectos	117 245	161 439	310 796	75 667	852	665 999
Ingresos varios	162	2 461	15	2	1 364	4 004
Ingresos sin contraprestación	–	–	–	–	3 816	3 816
<b>Total de ingresos</b>	<b>117 407</b>	<b>163 900</b>	<b>310 811</b>	<b>75 669</b>	<b>6 032</b>	<b>673 819</b>
<b>Gastos</b>						
Amortización de activos intangibles	3	22	31	11	56	123
Servicios por contrata	47 533	61 324	112 553	30 205	1 584	253 199
Gastos operacionales	18 653	15 637	25 266	7 037	3 125	69 718
Otros gastos	(5 600)	104	241	(63)	9 120	3 802
Otros gastos de personal	28 158	36 394	27 273	19 938	12 901	124 664
Sueldos y prestaciones de los empleados	7 464	17 482	91 678	4 548	11 742	132 914
Suministros y artículos fungibles	12 437	15 139	20 944	8 119	2 522	59 161
Viajes	3 055	4 535	11 563	1 854	2 087	23 094
<b>Total de gastos</b>	<b>111 703</b>	<b>150 637</b>	<b>289 549</b>	<b>71 649</b>	<b>43 137</b>	<b>666 675</b>
Ingresos financieros	–	–	–	–	1 858	1 858
Ganancias/(pérdidas) netas por diferencias cambiarias	–	–	–	–	921	921
<b>Ingresos financieros netos</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2 779</b>	<b>2 779</b>
<b>Superávit del período</b>	<b>5 704</b>	<b>13 263</b>	<b>21 262</b>	<b>4 020</b>	<b>(34 326)</b>	<b>9 923</b>

## Cuadro 50

**Presentación de información financiera por segmentos – cifras comparativas de 2013**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Región de África</i>	<i>Oficina de Eurasia</i>	<i>Oficina Mundial de Servicios para Asociados</i>	<i>Región de América Latina y el Caribe</i>	<i>Sede</i>	<i>Total</i>
<b>Ingresos</b>						
Ingresos procedentes de las actividades de los proyectos	139 744	186 667	290 692	88 220	1 157	706 480
Ingresos varios	54	1 732	1 445	18	1 441	4 690
Ingresos sin contraprestación					5 966	5 966
<b>Total de ingresos</b>	<b>139 798</b>	<b>188 399</b>	<b>292 137</b>	<b>88 238</b>	<b>8 564</b>	<b>717 136</b>
<b>Gastos</b>						
Amortización de activos intangibles	3	27	19	7	42	98
Servicios por contrata	36 097	68 946	112 350	42 957	1 485	261 835
Gastos operacionales	38 348	33 310	21 263	7 723	3 132	103 776
Otros gastos	223	167	784	47	995	2 216
Otros gastos de personal	28 483	33 206	26 693	19 959	8 223	116 564
Sueldos y prestaciones de los empleados	9 590	20 772	80 356	5 350	17 498	133 566
Suministros y artículos fungibles	16 268	13 172	18 229	7 331	1 993	56 993
Viajes	5 363	6 483	13 613	1 431	1 701	28 591
<b>Total de gastos</b>	<b>134 375</b>	<b>176 083</b>	<b>273 307</b>	<b>84 805</b>	<b>35 069</b>	<b>703 639</b>
Ingresos financieros	–	–	–	–	1 728	1 728
Ganancias/(pérdidas) netas por diferencias cambiarias	–	–	–	–	(503)	(503)
<b>Ingresos financieros netos</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 225</b>	<b>1 225</b>
<b>Superávit del período</b>	<b>5 423</b>	<b>12 316</b>	<b>18 830</b>	<b>3 433</b>	<b>(25 280)</b>	<b>14 722</b>

**Nota 25****Partes relacionadas**

185. La UNOPS se rige por una Junta Ejecutiva, encargada de supervisar la labor de la Oficina, el PNUD y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) de conformidad con un mandato otorgado por la Asamblea General. La Junta Ejecutiva es una parte relacionada, ya que, en su calidad de órgano rector, ejerce una influencia considerable sobre la UNOPS.

186. La UNOPS mantiene una relación de trabajo con la Junta Ejecutiva y reembolsa parte de los gastos de viaje, las dietas y los gastos de oficina efectuados por los miembros de la Junta en el desempeño de sus funciones oficiales, además de una parte de los gastos de la Secretaría. En 2014, esos gastos ascendieron aproximadamente a 0,2 millones de dólares (0,2 millones de dólares en 2013). Los miembros de la Junta son elegidos anualmente por el Consejo Económico y Social, de conformidad con lo dispuesto en el reglamento sobre su composición. Los

miembros de la Junta no se consideran personal directivo clave de la UNOPS, según su definición en las IPSAS.

187. La UNOPS considera que el PNUD y el UNFPA son partes relacionadas, ya que las tres organizaciones están sujetas al control común de la Junta Ejecutiva. La UNOPS mantiene diversas relaciones de trabajo con el PNUD y el UNFPA. Todas las transacciones entre la UNOPS y las otras dos organizaciones se llevan a cabo en condiciones de independencia mutua. Las transacciones entre organismos se ajustaron a las relaciones normales de trabajo entre las organizaciones y se realizaron en términos y condiciones que se consideran normales en esas transacciones.

### Personal directivo clave

188. En el cuadro que figura a continuación se presenta información sobre la remuneración agregada del personal directivo superior.

#### Cuadro 51

#### Personal directivo clave

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2014	2013
Número de plazas a tiempo completo	2	2
<b>Remuneración agregada</b>		
Sueldo básico y ajuste por lugar de destino	452	487
Otras prestaciones	129	38
Prestaciones después de la separación del servicio	118	126
<b>Remuneración total</b>	<b>699</b>	<b>651</b>
Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones	3	4
Seguro médico después de la separación del servicio, prima de repatriación y pasivo en concepto de vacaciones	227	581

189. A los efectos de la declaración de esta información, se considera que la Directora Ejecutiva y el Director Ejecutivo Adjunto constituyen el personal directivo superior, ya que en ellos recaen la autoridad y la responsabilidad generales de planificar, liderar, dirigir y controlar las actividades de la organización.

190. La remuneración agregada del personal directivo superior se calcula sobre una base equivalente a tiempo completo e incluye los sueldos netos, el ajuste por lugar de destino, prestaciones como los gastos de representación, el subsidio de alquiler, la prima de traslado y los costos de pensión, el seguro médico después de la separación del servicio y la prima de repatriación, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

191. En 2014, la prima de asignación de la nueva Directora Ejecutiva y los gastos de viaje y envío de enseres relacionados con la separación del Director Ejecutivo saliente ascendieron a 0,081 millones de dólares, consignados en otras prestaciones.

Los presentes estados financieros muestran la remuneración del personal directivo clave así como las obligaciones después de la separación del servicio directamente atribuibles a las personas, y se aportan las cifras comparables para 2013 según los mismos criterios.

192. En 2014 no se conocieron casos de conflictos de interés del personal directivo superior que pudieran influir en la adopción de decisiones, ya fuera en el curso normal de sus actividades o con respecto a sus relaciones laborales con familiares, otras personas relacionadas o proveedores.

#### **Nota 26**

##### **Servicios en especie**

193. Los servicios en especie en el ejercicio ascendieron a 3,9 millones de dólares (3,7 millones de dólares en 2013), cifra que representa el valor de mercado estimado del alquiler de los locales de oficina proporcionados por el Gobierno de Dinamarca para acoger la sede de la UNOPS en Copenhague.

#### **Nota 27**

##### **Propiedades, planta y equipo**

194. Al 31 de diciembre de 2014, el valor contable neto de los elementos de propiedades, planta y equipo de la UNOPS era de 13,5 millones de dólares. Esos activos se incluyen en las categorías indicadas en la nota 3 d), que se utilizarán para su presentación a partir de 2015. La UNOPS también custodiaba activos por valor de 45,4 millones de dólares en calidad de depositaria.

195. En el cuadro siguiente se resume el valor de los elementos de propiedades, planta y equipo mantenidos por la UNOPS al final del ejercicio:

#### Cuadro 52

##### **Valor de los elementos de propiedades, planta y equipo mantenidos por la UNOPS al 31 de diciembre de 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Valor contable neto al 31 de diciembre de 2014</i>
Propiedades, planta y equipo de la UNOPS	13 480
Propiedades, planta y equipo custodiados en calidad de depositaria	45 387

#### **Nota 28**

##### **Hechos ocurridos después de la fecha de presentación**

196. Los estados financieros se aprobaron para su publicación en la fecha en que la Junta de Auditores firmó la opinión de los auditores. Solo la UNOPS tiene autoridad para modificar estos estados financieros.

197. A la fecha de la firma de los estados financieros de la UNOPS y sus notas correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, no se han producido hechos importantes, favorables ni desfavorables, que hayan tenido repercusiones sobre los mismos durante el período transcurrido entre la fecha del balance y la fecha en que se autorizó la publicación de los estados financieros.

## Glosario de términos técnicos

Activo contingente	Activo de naturaleza posible, surgido a raíz de sucesos pasados, cuya existencia solo será confirmada por la ocurrencia o no en el futuro de uno o más sucesos inciertos, que la UNOPS no controla por completo. El activo contingente no se incluye en el estado de situación financiera.
Activos intangibles	Activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física, entre los que se incluyen los programas informáticos creados por la propia UNOPS y los paquetes informáticos bajo licencia.
Amortización	Cargo que refleja el consumo de un activo intangible durante su vida útil.
Bono del tesoro	Obligación de deuda a corto plazo respaldada por un Estado soberano.
Certificado de depósito	Certificado de ahorros que da derecho al titular a percibir intereses.
Contratistas particulares	Personas que trabajan para la UNOPS, cuyas condiciones de servicio se adaptan a las necesidades de los proyectos en los que trabajan. Véase también empleado.
Depreciación	Cargo que refleja el consumo de un activo tangible durante su vida útil.
Deterioro del valor	Pérdida de beneficios económicos o potencial de servicio futuros de un activo, adicional y por encima de los cargos estructurados por depreciación.
Devengo	Principio de contabilidad con arreglo al cual las transacciones y otros hechos se reconocen cuando se producen (y no cuando se recibe o paga el efectivo o su equivalente). En consecuencia, las transacciones y operaciones se asientan en los registros contables y se reconocen en los estados financieros de los ejercicios a los que corresponden.
Disposiciones transitorias	La primera vez que se aplican las IPSAS, las distintas normas eximen de la aplicación inmediata de algunos de sus aspectos si se cumplen determinados criterios que se especifican, lo que resulta importante porque la aplicación de algunas de esas normas es compleja y requiere un tiempo considerable para poder reunir la información necesaria a fin de aplicarlas por completo. La UNOPS ha aplicado todas las normas a partir del 1 de enero de 2012 y en los estados financieros correspondientes a 2013 aprobó una disposición transitoria importante con arreglo a la cual tomaría hasta cinco años para reconocer las propiedades, planta y equipo.
Efectivo y equivalentes de efectivo	Efectivo en caja y en banco y depósitos en entidades financieras con un plazo inicial inferior a tres meses.

Efecto comercial	Pagaré no garantizado con un plazo fijo de vencimiento por lo general no mayor de 270 días.
Empleado	La UNOPS es parte en el contrato de trabajo del personal permanente empleado con arreglo al Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, y de los contratistas individuales, cuyas condiciones de empleo se adaptan a las necesidades del proyecto que se ejecuta con su labor.
Existencias	Bienes mantenidos en forma de materiales o suministros que serán utilizados por la UNOPS en el futuro para prestar servicios. Los artículos (como las vacunas) que la UNOPS tiene almacenados en nombre de un asociado en virtud de un contrato de agente no se consideran existencias de la UNOPS con arreglo a las IPSAS.
Fondos fiduciarios	Fondos administrados por la UNOPS en nombre de un donante y en favor de beneficiarios. Estas transacciones normalmente se clasifican como de agente.
Ganancias y pérdidas actuariales	El seguro médico después de la separación del servicio es el único concepto de los estados financieros de la UNOPS en relación con el cual se producen ganancias y pérdidas actuariales. El pasivo correspondiente al seguro médico después de la separación del servicio es calculado por consultores actuariales sobre la base de un conjunto de hipótesis, como la longevidad, el costo futuro de la atención médica y la tasa de descuento, y un conjunto de datos, en particular el número de funcionarios, las edades y los gastos de atención de la salud efectuados en el pasado. Los cambios en cualquiera de estos factores pueden generar un aumento o una disminución del pasivo. La diferencia entre las hipótesis y los resultados reales, y el efecto de los cambios en las hipótesis, constituye la ganancia o pérdida actuarial, y se recoge en los informes como un cambio directo en las reservas. Cualquier cambio resultante de otros factores (como el aumento del número de empleados de la UNOPS) es un gasto y se recoge en el estado de rendimiento financiero.
Gastos de gestión	Gastos efectuados con cargo al presupuesto de gestión.
Ingresos con contraprestación	Ingresos generados por transacciones en las que la UNOPS recibe activos o servicios, o en las que se extinguen obligaciones suyas, y a cambio proporciona directamente a otra entidad un valor aproximadamente igual (principalmente en forma de dinero en efectivo, bienes, servicios o uso de activos). La mayoría de los contratos de la UNOPS son de este tipo.
Instrumentos del mercado monetario	Deuda y valores a corto plazo de gran liquidez.
Instrumentos financieros	Componentes del activo y el pasivo en los que hay un derecho contractual a recibir efectivo de otra entidad o una obligación contractual de pagar efectivo a otra entidad. Incluyen el efectivo y las inversiones y la mayor parte de las cuentas por cobrar y por pagar.

Inversiones	Depósitos en instituciones financieras en que el plazo inicial fue superior a tres meses.
Negocio en marcha	Los estados financieros se preparan a partir de la hipótesis de que la UNOPS es un negocio en marcha y que seguirá funcionando y cumpliendo sus obligaciones reglamentarias en un futuro previsible. Al evaluar si el principio de negocio en marcha resulta apropiado, los encargados de preparar los estados financieros toman en cuenta toda la información disponible en relación con el futuro, es decir, un período de por lo menos los 12 meses posteriores a la aprobación de los estados financieros, pero que no se limita a ese período.
Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público fueron elaboradas por la Federación Internacional de Contadores como un conjunto integrado de normas contables dirigidas a satisfacer las necesidades de contabilidad y presentación de información de los gobiernos y los organismos del sector público. La Asamblea General adoptó las IPSAS con miras a garantizar que, en todos los casos, las cuentas se prepararan sobre una base coherente y comparable.
Pasivo contingente	Posible obligación de la UNOPS, surgida como resultado de sucesos pasados, que encierra un alto grado de incertidumbre en relación con la probabilidad de que se realice un pago o con el cálculo de su cuantía. El pasivo contingente no se incluye en el estado de situación financiera.
Personal	Término genérico que abarca al personal permanente y a los contratistas individuales. Véase también empleado.
Políticas contables	En 2012, la UNOPS adoptó las IPSAS, que establecen un marco general para la contabilidad en el sector público y que deben adaptarse a las circunstancias de los distintos órganos. La forma en que se han aplicado las IPSAS se reseña en la nota 3 de los estados financieros.
Prestaciones de los empleados	Todos los gastos asociados con el empleo de un miembro del personal. Las prestaciones exactas vienen determinadas por el contrato de trabajo.
Presupuesto de gestión	La Junta Ejecutiva aprueba un presupuesto bienal que abarca los ingresos por concepto de honorarios que la UNOPS espera recibir y los gastos conexos en que espera incurrir. De conformidad con las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas se informaba del resultado con respecto al presupuesto en el estado de ingresos y gastos, pero ahora esa información se recoge en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales.

Principal y agente	Las IPSAS establecen una distinción entre las transacciones que una entidad realiza en su propio nombre (como principal) y las que realiza en nombre de otros (como agente). La distinción está en si los beneficios económicos derivados del contrato corresponden o no a la UNOPS, excepto los honorarios que puedan percibirse por la prestación de un servicio de agente.
Propiedades, planta y equipo	Activos tangibles (incluidos los activos de los proyectos) que son controlados por la UNOPS y: <ul style="list-style-type: none"><li>• Son utilizados por la UNOPS para generar ingresos</li><li>• Se espera que se utilicen durante más de un ejercicio contable</li></ul>
Provisiones	Pasivo cuya cuantía o vencimiento no se conocen con certeza.
Reserva operacional	Excedente acumulado gradualmente a lo largo de ejercicios anteriores, y ganancias y pérdidas actuariales en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio.
Segmento	Las tres oficinas regionales de la UNOPS y su sede.
Seguro médico después de la separación del servicio	Costo que la UNOPS espera pagar en el futuro para cumplir con su responsabilidad de ayudar a financiar los gastos de atención médica después de la separación del servicio de los empleados que tengan derecho a ese seguro tras su separación de la UNOPS.
Valor razonable	Importe por el que se puede intercambiar un activo o liquidar un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua. Para la UNOPS, el valor razonable suele ser la cantidad de efectivo necesaria para liquidar una transacción.

**Anexo****Sinopsis de la caja de previsión de los contratistas  
particulares locales de la Oficina de las Naciones  
Unidas de Servicios para Proyectos correspondiente  
al ejercicio 2014**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2014</i>
Saldo inicial al 1 de enero de 2014	–
Contribución/prima	1 936
Ganancias	6
<b>Saldo final al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>1 942</b>

15-09970 (S) 190815 240815

