



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

Distr. general
29 de junio de 2021
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2021

Nueva York, 30 de agosto a 2 de septiembre de 2021

Tema 10 del programa provisional

Plan estratégico de la UNOPS para 2022-2025

Plan estratégico de la UNOPS para 2022-2025

Resumen

El plan estratégico de la UNOPS para 2022-2025 afirma nuestra determinación de ayudar a construir un futuro mejor para todos. Nos comprometemos a aportar nuestra experiencia para ampliar la capacidad de ejecución de los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Nuestro plan está firmemente arraigado en nuestro mandato, el contexto mundial actual y los acuerdos internacionales que dan forma a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Considera la crisis de la COVID-19 y se centra en cómo, basándose en las prioridades nacionales, podemos apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de los países, incluida la reducción del déficit de financiación.

Aportamos experiencia técnica y apoyo a la ejecución a los esfuerzos de paz y seguridad, asistencia humanitaria y desarrollo, incluso en los contextos operacionales más difíciles. Estamos atentos a los desafíos especiales a los que se enfrenta la población de los países más vulnerables en situaciones especiales y frágiles, y reconocemos los problemas específicos a los que se enfrentan los países de ingreso mediano.

Podemos prestar apoyo en relación con todos los objetivos y trabajar en muchos sectores. Los interesados expresan con frecuencia la necesidad de apoyo en los sectores relacionados con la salud y el clima. “Lo que hacemos” responde a la demanda y se guía por nuestras metas de contribución, lo cual nos mantiene centrados en apoyar a los países, ayudar a las personas necesitadas y capacitar a nuestros asociados.

Nos dedicamos a “apoyar a los países” en el desarrollo de su capacidad y base de recursos en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aplicamos nuestra experiencia técnica en infraestructuras de calidad y adquisiciones públicas, y ayudamos a atraer financiación para inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación (S3I).



Trabajamos para “ayudar a las personas necesitadas” a través de conocimientos especializados y eficaces basados en normas y estándares internacionales. Impulsamos una ejecución sostenible, resiliente e inclusiva, e integramos y hacemos el seguimiento de las cuestiones económicas, sociales y ambientales transversales.

Nos ocupamos de “capacitar a nuestros asociados” para que puedan “hacer más con menos” mediante servicios eficientes para proyectos, que se prestan a nivel local o como servicios globales compartidos. Prestamos servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos que ayudan a nuestros asociados a alcanzar sus objetivos.

Nos guiamos por las revisiones cuatrienales amplias de la política y participamos en la reforma de las Naciones Unidas de acuerdo con nuestro singular mandato de ejecución no programática, y nuestro modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda.

Buscamos la calidad y la excelencia organizativa. El “cómo lo hacemos” está guiado por nuestros objetivos de gestión, que marcan nuestras aspiraciones relativas al valor para los asociados, la excelencia de las personas y los procesos, y la administración financiera.

Gestionamos la calidad de nuestros servicios basándonos en las lecciones de la ejecución, incluidas las enseñanzas operacionales y de gestión extraídas de la respuesta a la COVID-19. En los próximos años, serán cruciales las relaciones de confianza, la diversidad y la inclusión, la salud y la seguridad, la digitalización y la gestión responsable de los recursos.

Nuestra misión es ayudar a las personas a forjar vidas mejores y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible. Estamos preparados para contribuir a solucionar los problemas actuales construyendo un futuro mejor para todos.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

Expresar su agradecimiento a la UNOPS por el proceso consultivo seguido en la preparación del plan estratégico para 2022-2025 y reconocer que se cimienta en las decisiones de los Estados Miembros, la orientación de políticas y los acuerdos internacionales;

Aprobar el plan estratégico para 2022-2025 y reconocer las contribuciones que la UNOPS puede hacer para ampliar la capacidad de ejecución de los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, recuperarse de la crisis de la COVID-19 y responder a la emergencia climática;

Acoger con satisfacción las contribuciones para apoyar a los países, ayudar a las personas necesitadas y capacitar a los asociados para que puedan responder a las necesidades y prioridades nacionales, y alentar a que se siga prestando atención a los países en situaciones especiales y frágiles, incluidas las necesidades específicas de los países de ingreso mediano;

Reiterar su reconocimiento de la relevancia del singular mandato de ejecución no programática y de la función operacional; y tomar nota del enfoque de planificación y presentación de informes centrado en los resultados inspirado por el modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda;

Destacar el valor agregado de las contribuciones de la UNOPS a las infraestructuras de calidad, las adquisiciones públicas y las inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación; y fomentar el compromiso continuo con la reforma de las Naciones Unidas de acuerdo con su papel y mandato;

Animar a los gobiernos, a las Naciones Unidas y a otros asociados a que utilicen la ventaja comparativa de su experiencia técnica y su apoyo eficaz en función del costo a la ejecución en los esfuerzos de paz y seguridad, asistencia humanitaria y desarrollo;

Apoyar la búsqueda continua de la calidad y la excelencia organizativa guiada por nuestros objetivos de gestión, y fomentar la inversión interna para acelerar la aplicación de las enseñanzas extraídas de nuestra experiencia durante la pandemia de COVID-19 y explorar todo el potencial no aprovechado de la digitalización.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Por qué existimos: contexto y objetivos estratégicos	5
A. Contexto general	5
B. Contexto operacional	7
C. Marco estratégico, propósito y objetivos	10
II. Lo que hacemos: prioridades operacionales	11
A. Mandato, alianzas y experiencia	11
B. Aspiraciones operacionales para 2022-2025	12
C. Un sistema para el desarrollo reposicionado	20
III. Cómo lo hacemos: prioridades de gestión	21
A. Gobernanza y modelo institucional	21
B. Aspiraciones operacionales para 2022-2025	23
C. Explorar la digitalización para el trabajo	24

I. Por qué existimos: contexto y objetivos estratégicos

Introducción

1. La Asamblea General estableció la UNOPS como organización de las Naciones Unidas bajo los auspicios de la Asamblea, el Consejo Económico y Social y la Junta Ejecutiva. Nuestro propósito encarna los valores fundamentales de la Carta de las Naciones Unidas: la paz, la justicia, la dignidad humana, la tolerancia y la solidaridad¹.
2. Hemos establecido un plan de cuatro años en el que se explican los motivos de nuestra determinación de apoyar la construcción de un futuro mejor para todos. En él se detalla lo que aportaremos para ampliar la capacidad de ejecución de los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el contexto de la crisis de la COVID-19 y la emergencia climática, y cómo gestionaremos nuestros esfuerzos.
3. Mantenemos el rumbo confirmado por la decisión de la Junta Ejecutiva sobre el examen de mitad de período que presentamos en 2020², y nos basamos en nuestros conocimientos técnicos y en la ventaja comparativa de nuestro mandato de ejecución, incluso en materia de infraestructuras de calidad, adquisiciones públicas e inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación³.

A. Contexto general

4. Nos tomamos muy en serio la advertencia del Secretario General de que “debido a la COVID-19, una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes amenaza las vidas y los medios de vida, lo que dificulta aún más la consecución de los Objetivos”⁴. Reconocemos que una respuesta completa a la COVID-19 y sus efectos, desde las respuestas sanitaria y humanitaria hasta el tratamiento de los impactos socioeconómicos, será esencial para lograr una recuperación sostenible e inclusiva. La pandemia ha frenado la aceleración que se pedía en la década de acción 2020-2030, ampliando los retos y riesgos globales del siglo XXI. En este contexto, abordar los retos relacionados con el clima es fundamental, y nuestra responsabilidad de no dejar a nadie atrás es primordial.

Acuerdos internacionales que conforman la Agenda 2030

5. Reconocemos que la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración de los Derechos Humanos⁵ constituyen los fundamentos del multilateralismo. En 2016 la Agenda 2030 estaba establecida: en el documento “Transformar nuestro mundo”⁶ se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible; en la Agenda de Acción de Addis Abeba⁷ se establecieron nuevas aspiraciones para la financiación del desarrollo; y en el Acuerdo de París⁸ se marcó el rumbo de la lucha contra el cambio climático.

¹ San Francisco, 1945.

² DP/OPS/2020/5.

³ Decisión 2020/20.

⁴ Naciones Unidas, 2020.

⁵ París, 1948, resolución 217 A (III).

⁶ Resolución 70/1.

⁷ Resolución 69/313.

⁸ Acuerdo de París.

6. Reconocemos que el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres⁹, la Nueva Agenda Urbana¹⁰ y el Convenio sobre la Diversidad Biológica¹¹ contribuyen a una visión amplia. La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing¹² impulsa la igualdad de derechos entre mujeres y hombres. Las revisiones cuatrienales amplias de la política han servido de orientación y han encuadrado el reposicionamiento del sistema para el desarrollo¹³.

7. Somos conscientes de que los tres pilares de las Naciones Unidas —paz y seguridad, desarrollo y derechos humanos— son igualmente importantes, están interrelacionados y son interdependientes¹⁴. En el punto medio de este periodo estratégico, el mundo conmemorará el 75º aniversario de la Declaración Universal de Derechos Humanos, un humilde recordatorio de nuestra responsabilidad de promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos.

8. Reconocemos que la emergencia climática es una amenaza existencial para la humanidad, los países y las comunidades de todo el mundo. Las energías renovables, así como las infraestructuras verdes y resilientes, serán esenciales para combatir la triple crisis planetaria del cambio climático, la pérdida de naturaleza y los contaminantes. La salida de la crisis de la COVID-19 es una oportunidad para establecer una trayectoria verde y azul hacia la recuperación.

9. Hemos sido testigos de cómo la pandemia de la COVID-19 puso de manifiesto la interconexión entre la salud y la seguridad humana. Mientras desarrollamos este plan, la respuesta a la emergencia sanitaria está en marcha, y la producción de vacunas, y su distribución a través del Mecanismo COVAX para el acceso mundial a las vacunas contra la COVID-19, será fundamental para detener sus efectos devastadores para la población de los países en desarrollo. El desarrollo de sistemas de salud inclusivos, que respondan a necesidades sanitarias cada vez más diversas, incluso para futuras pandemias, requerirá sistemas de infraestructura adecuados y una provisión de suministros médicos eficaz en función del costo.

10. No debemos dejar a nadie atrás en la recuperación socioeconómica de la crisis. Debemos insistir en que la atención de la salud, la alimentación, el agua y el saneamiento, la educación, el trabajo decente y la seguridad social son derechos humanos universales, esenciales para sostener la paz y construir un futuro mejor para todos en un planeta sano.

11. Estamos convencidos de que la ventaja comparativa de nuestro mandato de ejecución no programática nos da la agilidad necesaria para apoyar las prioridades de los países donde se ejecutan programas. Con la orientación de la revisión cuatrienal amplia de la política de 2020¹⁵, pondremos a prueba esa agilidad en un sistema para el desarrollo reposicionado¹⁶. Estamos dispuestos a desplegar nuestra experiencia en apoyo de la “agenda común” que el Secretario General recomendará en el septuagésimo sexto período de sesiones de la Asamblea General¹⁷.

⁹ Resolución 69/283.

¹⁰ Resolución 71/256.

¹¹ *Treaty Series*, vol. 1760, núm. 30619.

¹² Resolución 50/203.

¹³ Resoluciones 75/233, 72/279 y 71/243.

¹⁴ Resolución 75/1.

¹⁵ Resolución 75/233.

¹⁶ Resolución 72/279.

¹⁷ Resolución 75/1.

12. Tratamos de forjar alianzas, aportando nuestros conocimientos técnicos para el desarrollo sostenible, la financiación del desarrollo, la reducción del riesgo de desastres y la resiliencia, y la lucha contra el cambio climático. Estamos atentos a las necesidades de los más vulnerables y a no dejar a nadie atrás. Incorporaremos la igualdad de género, la inclusión y el respeto a la diversidad en lo que hacemos y en cómo lo hacemos. Al hacerlo, protegeremos la salud, la seguridad y el medio ambiente.

B. Contexto operacional

13. Reconocemos que el mundo del siglo XXI está globalizado y es interdependiente. Las personas están más conectadas que nunca, pero miles de millones se enfrentan a retos y riesgos, incluso cuando la tecnología y la innovación ofrecen nuevas oportunidades.

14. Nos tomamos en serio el hecho de que la pobreza está aumentando por primera vez en más de dos décadas. La pandemia de COVID-19 puede empujar a 150 millones de personas más a la pobreza extrema para finales de 2021¹⁸, y los múltiples impactos del cambio climático pueden empujar a otros 132 millones a la pobreza para 2030¹⁹.

Retos a los que se enfrentan las personas y los países

15. Reconocemos que a mediados de 2020 la población mundial había alcanzado los 7.800 millones de personas²⁰, que viven en más de 200 países y territorios donde el desarrollo económico y humano varía mucho. Los riesgos a los que se enfrentan son multifacéticos y están interrelacionados.

16. Tenemos un alcance global y la agilidad necesaria para ampliar o reducir nuestra presencia en los países en función de la demanda. En 2018 y 2020 nuestros servicios sumaron 6.350 millones de dólares. El 87 % fueron actividades de ámbito nacional que se llevaron a cabo en más de 83 países donde se ejecutan programas. El 13 % restante fueron actividades de índole mundial que se realizaron principalmente desde Ginebra, Nueva York y Copenhague.

17. Seguimos observando una fuerte correlación entre nuestras actividades en los países y los retos a los que se enfrentan las personas en diferentes países y contextos²¹. Una evaluación del período 2014-2020 la reafirma desde varias perspectivas: a) el desarrollo, incluso mediante el ingreso nacional bruto y el desarrollo humano; b) la paz y la seguridad; c) los riesgos humanitarios y la resiliencia; d) el cambio climático; y e) la transparencia, el fraude y la corrupción.

18. Vemos una creciente demanda de nuestros servicios y soluciones para ampliar la capacidad de ejecución de los asociados en diferentes contextos operacionales, en los tres pilares de la Carta.

¹⁸ Grupo Banco Mundial, 2020.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ DAES.

²¹ DP/OPS/2020/5.

Personas y países en situaciones especiales y frágiles

19. Estamos atentos a los retos a los que se enfrenta la población de los países más vulnerables en situaciones especiales y frágiles. Tenemos experiencia de trabajo en muchos de esos países, incluidos los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en situaciones frágiles, de conflicto y posconflicto. Aspiramos a seguir ayudando a nuestros asociados a aplicar a los Programas de Acción de Estambul²² y Viena²³, a la Trayectoria de SAMOA²⁴ y a la Agenda 2063²⁵.

20. Reconocemos que muchos países de ingreso mediano se enfrentan a retos específicos²⁶. Tenemos experiencia de trabajo en muchos de estos países y aspiramos a ampliar nuestro apoyo al desarrollo de la capacidad en materia de infraestructuras de calidad y adquisiciones públicas, y a las inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación.

21. Somos conscientes de las interrelaciones entre el desarrollo sostenible y los motores de los conflictos, los riesgos de desastres, las crisis humanitarias y las emergencias complejas. Reconocemos que el desarrollo sostenible apoya la paz, que la paz sostenida propicia el desarrollo y que las sociedades son más resilientes cuando defienden los derechos humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el estado de derecho, la inclusión y la diversidad, así como cuando cuidan a sus niños y jóvenes.

22. Mantenemos nuestro compromiso de integrar en nuestras prácticas los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia²⁷. Con nuestro mandato de ejecución no programática podemos prestar apoyo en todo el espectro del desarrollo y respecto de todos los pilares de la Carta de las Naciones Unidas. No creemos tener un mandato de políticas normativo, pero estamos atentos a aplicar enfoques de ejecución sostenibles, resilientes e inclusivos.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

23. Reconocemos que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas son universales, se refuerzan mutuamente y son interdependientes. Los países los alcanzan e informan sobre ellos, y el sistema de las Naciones Unidas les presta apoyo en función de sus mandatos, conocimientos y ventajas comparativas y de acuerdo con los planes y prioridades nacionales.

24. Apoyamos a los países para que aceleren la consecución de los Objetivos y su recuperación de la crisis de la COVID-19 al mismo tiempo que responden a la emergencia climática. Con nuestro mandato de ejecución no programática podemos contribuir a la consecución de todos los Objetivos. Participamos en proyectos para la entrega de productos y servicios en función de la demanda de los asociados y de nuestra capacidad para contribuir eficazmente a ampliar su capacidad de ejecución.

²² Estambul.

²³ Viena.

²⁴ SAMOA.

²⁵ Agenda 2063.

²⁶ Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.

²⁷ DP/OPS/2013/3, párrafo 53.

25. Hemos respondido a la demanda de servicios en sectores relacionados con la mayoría de los Objetivos, si bien la demanda de apoyo es mayor respecto de algunos de ellos. Evaluamos e informamos de nuestro nivel de actividad basándonos en las normas de datos para las Naciones Unidas²⁸. Un estudio realizado en colaboración con la Universidad de Oxford²⁹ señaló que los sistemas de infraestructuras podrían influir en el 92 % de las metas para los 17 Objetivos.

26. Esperamos seguir observando una demanda de actividades asociadas a muchos de los Objetivos, en particular en el sector de la salud y de actividades relacionadas con el Objetivo 3 (salud y bienestar), sobre todo respecto de la respuesta a la COVID-19.

27. Prevemos que nuestra dedicación a transversalizar el Objetivo 5 (igualdad de género) se hará evidente en la demanda. También esperamos que aumente la demanda de actividades que respaldan la mitigación y adaptación al cambio climático.

28. Seguiremos aprovechando las tipologías de países, los índices de riesgo y la demanda en los sectores de desarrollo y de apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible como base para analizar las tendencias y las oportunidades. Vemos el potencial de definir sistemáticamente soluciones probadas y específicas para cada contexto, y de encontrar otras nuevas que puedan transferirse dentro de las regiones y entre ellas, en respuesta a las necesidades de personas y países en situaciones similares. Estamos ansiosos por utilizar este tipo de inteligencia institucional para informar acerca de la planificación interna y la priorización de las inversiones.

Perspectivas económicas mundiales y financiación del desarrollo

29. Reconocemos el efecto de la COVID-19. Se estima que en 2020 el producto mundial bruto cayó un 4,3 % respecto a los 87,6 billones de dólares de 2019, la mayor contracción desde la Gran Depresión³⁰. La evolución de la situación económica amenaza con frenar los esfuerzos para reducir la pobreza, crear empleos decentes, ampliar el acceso a una energía asequible y limpia y lograr otros Objetivos de Desarrollo Sostenible.

30. Observamos que debido al gasto adicional que ha acarreado la COVID-19, la asistencia oficial para el desarrollo alcanzó un máximo histórico de 161.200 millones de dólares en 2020, un aumento de un 3,5 % en comparación con 2019³¹. Se calcula que se gastaron 12.000 millones de dólares en actividades relacionadas con la COVID-19. Sin embargo, el total de la ayuda ascendió solo al 1 % de los 16 billones de dólares que los gobiernos han aportado como medidas de estímulo³².

31. Sabemos que se espera que la COVID-19 aumente la brecha en la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la que se enfrentan los países en desarrollo. Se prevé que ese desfase alcance los 4,2 billones de dólares³³. Antes de la COVID-19, el déficit de inversión anual de los países en desarrollo se estimaba en 2,5 billones de dólares³⁴.

²⁸ Normas de datos para las Naciones Unidas.

²⁹ ITRC y UNOPS, 2018.

³⁰ DAES, 2021

³¹ OCDE, abril de 2021.

³² *Ibid.*

³³ OCDE, 2020.

³⁴ UNCTAD, 2014.

C. Marco estratégico, propósito y objetivos

32. Indicamos nuestro propósito y fijamos objetivos estratégicos en nuestro marco estratégico, que se basa en la Carta, los mandatos legislativos de la Asamblea General y las decisiones de la Junta Ejecutiva. En 2020, la Junta Ejecutiva confirmó que seguía siendo relevante³⁵. Este plan representa la continuidad del mandato, con un enfoque cualitativo más definido durante los próximos cuatro años.

Propósito

33. En la reunión de dirigentes mundiales de 2016, definimos nuestro propósito común³⁶, que encarna los valores que enmarcan nuestra visión y misión³⁷:

Tenemos una visión de un mundo en el que las personas puedan vivir una vida plena, con el apoyo de una infraestructura adecuada, sostenible y resiliente y utilizando de forma eficiente y transparente los recursos públicos en las adquisiciones y la gestión de proyectos.

Compartimos una misión de ayudar a las personas a forjar vidas mejores y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible.

Objetivos estratégicos

34. Enfocamos nuestras aspiraciones operacionales y de gestión a través de siete objetivos estratégicos: tres objetivos de contribución y cuatro de gestión.

35. Nuestros tres objetivos de contribución guían lo que nos proponemos hacer. Expresan la propuesta de valor de nuestro mandato, orientando nuestros conocimientos técnicos a:

a) *Apoyar a los países*. Apoyamos a los países en el desarrollo de su capacidad y base de recursos para los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

b) *Ayudar a las personas necesitadas*. Ayudamos a las personas necesitadas a través de conocimientos especializados y eficaces basados en normas y estándares internacionales; y

c) *Capacitar a nuestros asociados*. Capacitamos a nuestros asociados para que puedan “hacer más con menos” mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, que se prestan a nivel local o como servicios globales compartidos.

36. Podemos ampliar la capacidad de ejecución en todo el espectro del desarrollo y en los tres pilares de la Carta de las Naciones Unidas. Nuestros objetivos de contribución, por ende, no están dirigidos a contextos operacionales, sectores de desarrollo u Objetivos de Desarrollo Sostenible específicos.

37. **Nuestros cuatro objetivos de gestión** guían cómo lo haremos. Encarnan nuestra búsqueda de la calidad y la excelencia organizativa:

a) *Valor para los asociados*: prestamos servicios y ofrecemos soluciones innovadoras que aportan valor, reconocidas por los asociados, de conformidad con las normas y mejores prácticas internacionales;

b) *Excelencia de las personas*: procuramos empoderar a las personas para que cumplan estándares exigentes, y ser un empleador preferido que atrae y retiene una fuerza de trabajo con talento.

³⁵ Decisión 2020/20.

³⁶ DP/OPS/2017/5, párrafo 51.

³⁷ Decisiones 2016/19, 2017/26 y 2020/20.

c) *Excelencia en los procesos*: seguimos mejorando la calidad, la eficiencia y la confiabilidad de las operaciones mediante la racionalización y la innovación en los procesos gracias a la digitalización; y

d) *Administración financiera*: salvaguardamos nuestro modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda equilibrando los riesgos y las oportunidades e invirtiendo en innovación en beneficio de los países y las personas necesitadas.

II. Lo que hacemos: prioridades operacionales

A. Mandato, alianzas y experiencia

Mandato

38. Somos un recurso operacional para los Estados Miembros y el Secretario General. Nos comprometemos a apoyar la construcción de un futuro sostenible, resiliente e inclusivo. Contamos con una ventaja comparativa para la ejecución, con experiencia técnica en infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos.

39. Tenemos una función como recurso de ejecución no programática que se ha desarrollado sobre la base de resoluciones y decisiones relativas a nuestro mandato y gobernanza³⁸. La Junta Ejecutiva reafirmó la ventaja comparativa de nuestro mandato, función y modelo institucional en su decisión sobre el examen de mitad de período³⁹.

40. Tenemos un mandato para ampliar la capacidad de ejecución de las actividades de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo, en particular mediante actividades de desarrollo de la capacidad. Podemos trabajar en países en situaciones especiales y frágiles y apoyar los retos específicos a los que se enfrentan los países de ingreso mediano.

41. Seguimos respondiendo a las necesidades y prioridades de los países donde se ejecutan programas en función de nuestro mandato y ventajas comparativas, y de acuerdo con el enfoque estratégico y las prioridades establecidas en este plan estratégico y en los anteriores.

Alianzas

42. Tenemos un mandato para trabajar en colaboración con los gobiernos de los países donde se ejecutan programas y los países donantes, las entidades del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, incluidas las instituciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

43. Podemos participar en alianzas Norte-Sur, Sur-Sur, triangulares y público-privadas⁴⁰; podemos apoyar el establecimiento de fondos verticales y de iniciativas de múltiples asociados; y nos comprometemos a trabajar en colaboración directa con los países donde se ejecutan programas.

³⁸ Resoluciones de la Asamblea General 48/162 y 65/176, y decisión 48/501 de la Asamblea; y decisiones de la Junta Ejecutiva 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 y 2020/20.

³⁹ Decisión 2020/20.

⁴⁰ Resolución 64/222 y 73/291.

44. Ayudamos a nuestros asociados a encontrar soluciones a sus problemas y a superar los retos a los que se enfrentan para alcanzar sus objetivos. Nuestros servicios para proyectos flexibles y modulares, prestados en función de un sistema de pago por servicio prestado, son la base de las ofertas integradas y las soluciones especializadas que sustentan la propuesta de valor entre entidades que ofrecemos a los asociados.

Experiencia

45. Podemos ampliar la capacidad de ejecución para que los países alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible por medios como: a) aplicar nuestros conocimientos técnicos para el desarrollo de capacidades en los ámbitos de nuestro mandato; y b) apoyar y gestionar la ejecución en nombre de los asociados. Nuestros servicios para proyectos abarcan la experiencia en infraestructuras, adquisiciones y gestión de proyectos, incluida la gestión de recursos humanos y financieros. Los aplicamos a la consecución de nuestros objetivos de contribución.

46. Somos conscientes de la necesidad de cambiar gradualmente de un modelo tradicional de apoyo directo y prestación de servicios a otro centrado en el fortalecimiento de las instituciones, el desarrollo de capacidades y la ampliación de las alianzas y la financiación⁴¹. Somos un recurso central reconocido para el sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de adquisiciones y contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de desarrollo de la capacidad⁴².

47. Podemos proporcionar apoyo específico para ayudar a los países a fortalecer los entornos nacionales propicios a través de nuestra experiencia técnica en infraestructura de calidad y adquisiciones públicas. Podemos ayudar a los países a forjar alianzas más amplias para la financiación a través de nuestra experiencia en inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación. Incorporamos enfoques de ejecución sostenibles para abordar sistemáticamente las cuestiones transversales en nuestras actividades de apoyo a la ejecución; y seguimos desarrollando nuestra plataforma para realizar una prestación de servicios eficiente.

48. Nos centramos en garantizar la relevancia y las ventajas comparativas que ofrecemos a través de nuestro mandato de ejecución no programática. Nuestro modelo institucional, autofinanciado y basado en la demanda, nos mantiene centrados en el desarrollo de conocimientos técnicos y apoyo a la ejecución, y en la diversificación de nuestras alianzas en respuesta a las necesidades y prioridades de los países donde se ejecutan programas. Apoyamos la innovación de forma proactiva para mejorar las cosas y hacerlas mejor.

B. Aspiraciones operacionales para 2022-2025

49. Encuadramos nuestras aspiraciones operacionales para 2022-2025 y nuestro compromiso con un futuro sostenible, resiliente e inclusivo en tres objetivos de contribución, que definen cómo “apoyaremos a los países”, “ayudaremos a las personas necesitadas” y “capacitaremos a nuestros asociados”.

Apoyar a los países

50. *Apoyamos a los países* en el desarrollo de su capacidad y base de recursos en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

⁴¹ Resolución 75/233.

⁴² Resolución 65/176.

Ampliar la capacidad de los países donde se ejecutan programas

51. Creemos que hay al menos dos vías a través de las cuales los países donde se ejecutan programas pueden ampliar la base de recursos disponibles para su consecución del desarrollo sostenible: a) desarrollar la capacidad para el despliegue eficiente y eficaz de los recursos disponibles; y b) aportar más o diferentes fuentes de financiación. Disponemos de conocimientos técnicos para apoyar de forma específica el fortalecimiento de los entornos propicios para ambas vías.

52. Hemos construido nuestra experiencia técnica en infraestructuras de calidad y adquisición pública a lo largo de más de 25 años de experiencia operacional. Tenemos un mandato para el desarrollo de capacidades en ambos casos y la aspiración de documentar, desarrollar y difundir nuestros conocimientos y contribuir al liderazgo de pensamiento que demandan tanto los países donde se ejecutan programas como los donantes. Aspiramos a demostrar nuestra capacidad de ayudar a los países a atraer nuevas fuentes de financiación para inversiones sostenibles en infraestructura e innovación (S3I).

Infraestructura de calidad

53. Creemos que la infraestructura de calidad es algo más que una simple construcción. Es un factor esencial para el desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. Conecta a las comunidades, elimina las barreras para que los niños asistan a la escuela, apoya a las familias para que aseguren sus medios de vida y adopten formas de vida saludables, proporciona acceso a los servicios esenciales y es la piedra angular de una economía moderna. Una infraestructura adecuada puede ayudar a reducir la desigualdad y los factores de desplazamiento y es fundamental para sostener la paz.

54. Reconocemos que es necesario realizar importantes inversiones en infraestructura. En 2018, se calculó que la inversión necesaria en infraestructura hasta 2030 ascendía a unos 90 billones de dólares⁴³, una cantidad superior al producto mundial bruto de aquel año. La mayoría de las inversiones de infraestructura se hacen a largo plazo y bloquean el desarrollo de los países y sus sendas de gasto durante decenios. Será esencial garantizar que la priorización de las inversiones esté bien fundamentada y que se tengan en cuenta los costos asociados al ciclo vital.

55. Reconocemos que los sistemas de infraestructuras sustentan la consecución de la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas⁴⁴. Habrá que dar prioridad a las inversiones en numerosos sectores, incluidos la energía, el agua, el transporte, los residuos y las tecnologías de la información y las comunicaciones y la infraestructura digital, así como para los activos públicos de apoyo a la infraestructura social en materia de salud, educación y vivienda. La necesidad de recuperarse de los efectos de la COVID-19 al mismo tiempo que se lucha contra el cambio climático ha agravado la necesidad de equilibrar las concesiones y tomar decisiones de inversión fundamentadas.

56. Aspiramos a apoyar un cambio de paradigma. Las infraestructuras no deben verse como edificios o redes individuales, sino como parte de un sistema interdependiente con potencial para alcanzar nuestros objetivos globales. Las infraestructuras deben diseñarse teniendo en cuenta los intereses de las personas; de lo contrario, pueden provocar y perpetuar la desigualdad y, de ese modo, privar a las personas de sus derechos básicos. Las infraestructuras que no tiene en cuenta el género, construidas sin tener en cuenta las necesidades de las mujeres y las niñas, son un ejemplo de ello.

⁴³ Comisión Mundial sobre la Economía y el Clima, 2018.

⁴⁴ ITRC y UNOPS, 2018.

57. Creemos que el enfoque empírico de la infraestructura puede facilitar que los países “gasten mejor” al invertir en infraestructura. El enfoque puede ampliar la capacidad de los asociados gubernamentales para planificar, cumplir sus objetivos y gestionar sus sistemas de infraestructuras, y optimizar el impacto de sus inversiones para un futuro incierto, marcado por el crecimiento de la población, la urbanización y los efectos del cambio climático. También puede ayudar a establecer la base para que los gobiernos se comprometan y exploren diferentes opciones de financiación.

58. Reconocemos que las fases de recuperación, rehabilitación y reconstrucción tras una catástrofe ofrecen oportunidades para aumentar la resiliencia de las naciones y las comunidades. Las medidas de reducción del riesgo de desastres pueden integrarse en la restauración de las infraestructuras físicas y los sistemas sociales, ayudando a revitalizar los medios de vida, las economías y el medio ambiente. La recuperación de la COVID-19 representa una oportunidad única para fortalecer la resiliencia.

59. Tenemos experiencia en la mayoría de los sectores de la infraestructura y podemos apoyar la priorización y el desarrollo de infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas mediante enfoques basados en pruebas, incluso para informar acerca de los análisis comunes de los países. Al hacerlo, seguimos siendo conscientes del nexo existente entre la asistencia humanitaria y los esfuerzos de consolidación de la paz a nivel nacional en los países que se enfrentan a emergencias humanitarias, incluidas las complejas, y en los países en situación de conflicto y posconflicto.

60. Una división del trabajo más clara dentro del sistema de las Naciones Unidas, basada en los mandatos y la experiencia, podría reforzar las normas de calidad de la infraestructura y propiciar enfoques más económicos, incluso para las inversiones en infraestructuras de calidad⁴⁵. Esto concentraría la masa crítica de conocimientos institucionales necesarios para cosechar los beneficios que pueden aportar las infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas, incluso mediante la consideración de los costos del ciclo vital.

Adquisiciones públicas

61. Somos conscientes de que una parte importante de la economía se canaliza a través de las adquisiciones públicas. Se estima que las adquisiciones públicas suponen entre el 12 y el 30 % del producto interno bruto (PIB) de muchos países⁴⁶. Reconocemos que los Objetivos de Desarrollo Sostenible están interrelacionados y se refuerzan mutuamente, y la mayoría de ellos pueden verse afectados por las adquisiciones públicas⁴⁷.

62. Somos conscientes de que, debido a la escala, incluso las ganancias relativamente pequeñas de la optimización pueden tener un gran efecto. En una reciente evaluación de las adquisiciones públicas de 180 países, se calculó que el gasto promedio en adquisiciones públicas varía entre el 12,6 % del producto interno bruto en los países de ingreso alto y el 14,4 % en los países de ingreso bajo⁴⁸. Una estimación conservadora sugeriría que las adquisiciones públicas mundiales ascienden a unos 10 billones de dólares anuales. El valor de una optimización del 1,5 % se situaría, por lo tanto, en el rango de la asistencia oficial para el desarrollo anual: aproximadamente 160.000 millones de dólares.

⁴⁵ G-20, 2019.

⁴⁶ CAC/COSP/WG.4/2015/3, párrafo 8.

⁴⁷ Unidad de Investigación de la revista *The Economist*, 2020.

⁴⁸ Grupo Banco Mundial, 2017.

63. Estamos convencidos de que las adquisiciones públicas tienen un potencial transformador para impulsar un desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. El desarrollo continuado de la capacidad institucional para unas prácticas de adquisición pública eficientes, eficaces y transparentes es una oportunidad importante para ampliar los recursos que los países pueden canalizar hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la lucha contra el cambio climático y la recuperación posterior a la COVID-19.

64. Consideramos que hay dos vías que se refuerzan mutuamente para optimizar las adquisiciones públicas en función del impacto: a) liberar recursos mediante la obtención de eficiencias y evitar las pérdidas por falta de transparencia, fraude y corrupción; y b) aumentar la eficacia introduciendo opciones sostenibles, resilientes e inclusivas armonizadas con los planes nacionales de desarrollo. El poder adquisitivo que se generaría podría ser transformador, incluso a través de los efectos dominantes a lo largo de la cadena de suministro y en la economía y la sociedad en general.

65. Apoyamos la meta de romper el círculo vicioso de la corrupción, que es a la vez causa y efecto de la desigualdad. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito ha indicado que una media del 10 % al 25 % del valor de un contrato público puede perderse debido a la corrupción⁴⁹. Una estimación prudente sitúa las pérdidas mundiales en el rango del billón de dólares adicional que es necesario para el gasto de lucha contra la COVID-19⁵⁰.

66. Estamos convencidos de que la transparencia puede ser una herramienta poderosa en la lucha contra el fraude y la corrupción. Consideramos que la digitalización será un elemento fundamental para lograr adquisiciones públicas transparentes y eficientes, ya sea a través de a) la gestión del proceso de licitación mediante herramientas de adquisición electrónica, o b) fomentando la transparencia y la vigilancia del mercado para optimizar la rentabilidad para el desarrollo sostenible.

67. Aspiramos a apoyar a los países en el desarrollo de capacidades para aprovechar los efectos potenciales que las adquisiciones públicas pueden tener en las tres dimensiones de la sostenibilidad:

a) Económica: facilitar el crecimiento económico sostenible, la creación de empleo, el desarrollo de aptitudes y la innovación tecnológica;

b) Social: garantizar los derechos humanos, promover y proteger los derechos laborales, involucrar a la sociedad, garantizar la diversidad y salvaguardar a las comunidades indígenas; y

c) Ambiental: proteger la naturaleza, los ecosistemas y la biodiversidad, reducir los residuos, mejorar la eficiencia de los recursos y apoyar la mitigación y adaptación al cambio climático.

68. Sabemos que las adquisiciones públicas pueden ser un factor de cambio que promueva la inclusión social y al tiempo garantice la equidad y la rentabilidad. Consideramos que la inclusión se refuerza centrándose en la resiliencia de la cadena de suministro. Las adquisiciones públicas también pueden tener profundos efectos negativos, como la fijación de prácticas económicas, ambientales y sociales insostenibles, la exclusión y marginación de los grupos vulnerables y el afianzamiento de las vulnerabilidades y los riesgos.

⁴⁹ Guía de la UNODC, pág. 1.

⁵⁰ OCDE, 2020.

69. Disponemos de herramientas de diagnóstico para la evaluación de la capacidad nacional en materia de adquisiciones, incluso para informar de los análisis comunes de los países. Estos se complementan con enfoques de intervenciones prácticas de desarrollo de capacidades, algunas centradas en la lucha contra la corrupción. Nuestras herramientas se basan en las mejores prácticas internacionales y deseamos seguir desarrollándolas a partir de las lecciones que aprendemos.

70. Somos un recurso de las Naciones Unidas para las adquisiciones públicas que apoya a los países para que amplíen su capacidad en este ámbito. Pretendemos llevar esto a escala apoyando a los países para que aprovechen el potencial de las adquisiciones públicas, lo que implicará desafiar las percepciones arraigadas en este ámbito. No es una función auxiliar, cuyo éxito puede medirse según la velocidad y el costo; se trata de rentabilidad, y las decisiones en materia de adquisiciones públicas que tomen hoy los países tendrán amplias repercusiones en el futuro.

Inversiones sostenibles en infraestructuras e innovación

71. Somos conscientes de que la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de los países demandará recursos más allá de las finanzas públicas, incluida la asistencia oficial para el desarrollo. Solo en el caso de la infraestructura, el déficit de inversión anual de los países en desarrollo se estima entre 1 y 1,5 billones de dólares⁵¹.

72. Reconocemos los efectos devastadores de la COVID-19 y observamos que los bancos, los inversores institucionales y los administradores de activos poseen activos por un valor de 378,9 billones de dólares. Un cambio de tan solo el 1,1 % hacia la inversión sostenible podría cubrir el déficit de financiación pos-COVID-19 de 4,2 billones de dólares al que se enfrentan los países en desarrollo⁵². Esto aceleraría la recuperación después de la COVID-19, reiniciaría el progreso hacia la consecución de los Objetivos y aumentaría el impacto económico, social y ambiental positivo de las inversiones.

73. La primera vez que destacamos a la Junta Ejecutiva nuestro potencial de aportar valor agregado a través de la inversión de impacto social fue en 2014. En varias decisiones posteriores, la Junta alentó a seguir persiguiendo esta aspiración⁵³. Entramos formalmente en la fase de prueba de concepto a principios de 2020, que se espera que dure hasta finales de 2023.

74. En marzo de 2020, alcanzamos un hito cuando la iniciativa S3I se estableció como dependencia institucional independiente en nuestra estructura de gobernanza. El Secretario General nombró a un Subsecretario General Jefe Ejecutivo de la iniciativa, que en enero de 2021 estableció su nueva sede en Helsinki, con el apoyo del Gobierno finlandés.

75. Seguiremos persiguiendo esta aspiración como parte de nuestra respuesta a las revisiones cuadriennales amplias de la política⁵⁴. Las revisiones reafirmaron que la financiación pública internacional es un importante catalizador de recursos públicos y privados adicionales, y desbloquean la financiación combinada o mancomunada para infraestructuras y otras inversiones que apoyan el desarrollo del sector privado.

⁵¹ AAAA, 2015.

⁵² OCDE, 2020.

⁵³ *Op. cit.*, párrafo 39.

⁵⁴ Resoluciones 71/243 y 75/233.

76. Reconocemos que la escala financiera de las inversiones en infraestructuras sostenibles es mayor que la de nuestras actividades tradicionales de ejecución, lo que posibilita que los países obtengan beneficios para un mayor número de personas. Seguiremos aplicando la iniciativa en sus tres ámbitos de acción: a) vivienda asequible, b) energía renovable, e c) infraestructura de salud.

77. Animaremos a la iniciativa S3I a que mejore y acelere el esfuerzo de captación de inversores del sector público y privado. Entre ellos se cuentan las instituciones de financiación del desarrollo, los fondos soberanos, de infraestructuras y de pensiones, y los promotores de proyectos. Trabajaremos colectivamente para ampliar las inversiones en infraestructuras y consideraremos la posibilidad de crear conjuntamente opciones de financiación innovadoras, como fondos de inversión, bonos de impacto y soluciones de financiación hipotecaria. Reconocemos nuestras ventajas únicas, así como los riesgos que conlleva este tipo de trabajo, y seguimos comprometidos con la adopción de medidas audaces en beneficio de las personas necesitadas.

78. Consideramos que la innovación y la participación del sector privado serán fundamentales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y combatir el cambio climático. Nuestra amplia agenda de innovación incluye la creación y gestión por parte de la iniciativa S3I de la red de centros de innovación que conectan a compañías, inversionistas y emprendedores, entre ellos mujeres y jóvenes, para lograr soluciones prácticas con resultados tangibles.

79. Aprovecharemos las sinergias entre los aspectos de infraestructura e innovación del trabajo de la iniciativa S3I. Promoveremos soluciones mediante transferencias transfronterizas de conocimientos y tecnologías, que pueden llevar a la creación conjunta de fondos de innovación y tecnología con inversionistas afines.

80. Nos tomamos muy en serio el énfasis del examen de políticas de que la división del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas debe basarse en las ventajas comparativas. Tenemos la intención de asumir nuestra parte de responsabilidad, actuando como catalizador para canalizar la financiación pública y privada para apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los países.

Ayudar a las personas necesitadas

81. *Ayudamos a las personas necesitadas* a través de conocimientos especializados y eficaces basados en normas y estándares internacionales;

Enfoques de aplicación sostenible: económicos, sociales y ambientales

82. En 2012, nos propusimos abordar las cuestiones operacionales transversales desde la perspectiva de la sostenibilidad⁵⁵. Hemos perfeccionado continuamente nuestros enfoques basándonos en las orientaciones de los Estados Miembros y en las enseñanzas extraídas. Los enfoques se reflejan en un marco relacionado que comprende las tres dimensiones de la sostenibilidad que se refuerzan mutuamente: a) el crecimiento económico equitativo; b) la justicia social y la inclusión; y c) el respeto del medio ambiente⁵⁶.

⁵⁵ DP/OPS/2012/7.

⁵⁶ DP/OPS/2021/6-Anexo I.

83. Incorporamos los enfoques sostenibles en función del contexto y la naturaleza de las actividades que realizamos. Esos enfoques ayudan a conseguir resultados específicos para las personas a través de nuestras actividades de ejecución. Con los indicadores derivados de la Global Reporting Initiative, el marco permite el seguimiento y la presentación de informes en todas las dimensiones de acuerdo con los objetivos establecidos en nuestras estimaciones presupuestarias (*q.v.*).

Integración de las salvaguardias sociales y ambientales

84. Consideramos que las salvaguardias sociales y ambientales son un medio crucial para orientar los esfuerzos hacia la ayuda a las personas necesitadas y el desarrollo de comunidades resilientes. Nuestras normas de ejecución proporcionan orientación para la incorporación de normas reconocidas en el diseño y la ejecución de nuestros proyectos.

85. Estamos comprometidos con los derechos humanos para todos, respetando la diversidad y centrándonos en la inclusión de los más vulnerables. Ampliaremos nuestra estrategia de incorporación de la perspectiva de género para intensificar nuestros esfuerzos e incluir a las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. La estrategia también abordará la integración de la prevención de la explotación y los abusos sexuales, incluidos los indicadores de riesgo asociados.

86. Aspiramos a proteger la salud y la seguridad de las personas e impulsaremos nuestra iniciativa mundial “Objetivo Cero”, que se centra en reducir los accidentes, las lesiones y las enfermedades en todas nuestras operaciones.

87. Reconocemos que las adquisiciones son un aspecto fundamental de casi todo lo que hacemos para que nuestros asociados puedan ayudar a las personas necesitadas. Nuestras prácticas de adquisición sostenible han sido reconocidas como “mejores prácticas” en ocasiones consecutivas⁵⁷.

88. Podemos apoyar el desarrollo de la capacidad local a través del compromiso con los asociados de ejecución en las cadenas de suministro locales, reforzando las salvaguardias para nosotros y para las personas con y para las que trabajamos. Esto implica centrarse en los derechos humanos, los derechos laborales, la conducta ética, la explotación y el abuso sexual y la responsabilidad ambiental, e incluye el desarrollo de capacidades específicas para las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, y las empresas propiedad de mujeres y jóvenes.

89. Apoyamos la campaña para combatir el cambio climático, la pérdida de diversidad biológica y la degradación de los ecosistemas. Exploraremos las formas de estimular las consideraciones de la economía circular y los costos del ciclo vital en nuestras actividades de adquisición e infraestructura. En reconocimiento de la emergencia climática mundial, y en consonancia con la estrategia de sostenibilidad de las Naciones Unidas y nuestro modelo institucional, nos proponemos explorar vías para reducir nuestra huella de carbono institucional.

Enseñanzas extraídas de la ejecución

90. Aspiramos a desarrollar nuestros conocimientos y normas de ejecución basándonos en las lecciones que aprendemos. De acuerdo con nuestro mandato no programático, no mantenemos una función de seguimiento y evaluación programática, sino que incorporamos las enseñanzas extraídas mediante la gestión de la calidad y el conocimiento.

⁵⁷ DP/OPS/2021/4.

91. Complementamos el seguimiento y la presentación de informes sobre la integración de las cuestiones transversales con las enseñanzas extraídas de las interacciones con nuestros asociados, y con las lecciones operacionales y las observaciones de nuestra junta de clientes y las encuestas bianuales a los asociados.

92. Completaremos los enfoques actuales para solicitar opiniones e informar sobre las enseñanzas extraídas con un compromiso específico con los asociados. Como parte integral de la gestión de la calidad, podemos, mediante entrevistas o evaluaciones, tratar de comprender mejor cómo nuestra entrega de productos y servicios ha contribuido a los objetivos más amplios de los asociados.

93. Al invertir en aprender las lecciones de la ejecución, podemos centrarnos en proyectos individuales o múltiples con características similares. Dichos proyectos podrían enfocarse por línea de servicios; por política, herramienta y sistema; o por cuestiones intersectoriales; referirse a un asociado o categoría de asociados en particular; o ser específicos del contexto (centrados en la geografía, el tipo de país y los riesgos, un pilar de las Naciones Unidas, un sector del desarrollo o un Objetivo de Desarrollo Sostenible).

Capacitar a nuestros asociados

94. *Capacitamos a nuestros asociados* para que puedan “hacer más con menos” mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, que se prestan a nivel local o como servicios globales compartidos.

Nuestros servicios para proyectos

95. Ayudamos a nuestros asociados a alcanzar sus objetivos, y nuestros servicios para proyectos siguen siendo la base de nuestro apoyo. Nos esforzamos por que los interesados nos conozcan como un asociado estratégico eficiente y orientado al servicio. Aspiramos a proporcionar rentabilidad a largo plazo mediante ofertas de servicios integrados que permitan a nuestros asociados hacer más y hacerlo mejor.

96. Nuestra propuesta de valor se basa en servicios para proyectos flexibles y modulares que abarcan la infraestructura, las adquisiciones, la gestión de proyectos, la gestión financiera y los recursos humanos. Generalmente combinamos dos o más líneas de servicio en nuestros proyectos, y nuestro apoyo abarca desde el asesoramiento previo hasta la ejecución posterior. Nuestras modalidades de prestación especializadas incluyen servicios de secretaría para iniciativas internacionales y servicios globales compartidos.

Reconocimiento de la necesidad de eficiencias

97. Reconocemos que el uso eficiente de los recursos finitos será esencial para que los países alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Junta Ejecutiva ha alentado a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas a aprovechar nuestros servicios para proyectos para apoyar sus actividades de ejecución. La ventaja comparativa de nuestro apoyo a la ejecución ha sido reconocida en estudios externos, así como por nuestra junta de clientes⁵⁸.

98. Nos tomamos muy en serio que la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, en una evaluación realizada a mediados de 2021, volviera a confirmar la relevancia de nuestro papel y reconociera que nuestro modelo institucional y nuestra autofinanciación constituyen puntos fuertes singulares. Las esferas de mejora destacadas en la evaluación se reflejan en este plan.

⁵⁸ DP/OPS/2020/5, párrafos 72-74.

Un recurso creíble de las Naciones Unidas

99. Nos esforzamos por seguir siendo un recurso creíble para los servicios para proyectos que capacita a los asociados con rapidez y agilidad incluso en las condiciones más difíciles. Creemos que unas Naciones Unidas eficientes y centradas en el terreno, adecuadas para el siglo XXI, deben buscar continuamente nuevas formas de trabajar para optimizar su huella operacional.

100. En el marco de nuestro modelo institucional de sistema de pago por servicio prestado, seguiremos centrándonos en la optimización de la forma de prestación de servicios, incluso a través de los servicios globales compartidos. Seguiremos revisando y desarrollando nuestros sistemas y herramientas para gestionar y ejecutar los proyectos de forma más inteligente. Para ello, exploraremos todo el potencial no aprovechado de la digitalización. También aprovecharemos las enseñanzas operacionales y de gestión extraídas de la respuesta a la COVID-19.

Lecciones operacionales de nuestra respuesta a la COVID-19

101. Hemos aprendido de nuestra respuesta operacional a la COVID-19 que podemos contribuir a una respuesta de emergencia eficiente y eficaz cuando nos basamos en relaciones de confianza con asociados cuyas necesidades comprendemos y que entienden nuestro modelo institucional singular y nuestra función operacional.

102. Reconocemos la importancia de aplicar los procedimientos de emergencia de forma controlada, por medios como la utilización de personal capacitado para reforzar la capacidad de apoyo a los puntos de decisión clave. Nos hemos beneficiado de la creación de una capacidad de refuerzo para ayudar a nuestras oficinas a adecuar nuestras competencias básicas a las necesidades de los asociados coordinando el intercambio de conocimientos en todos los niveles de la organización.

103. Hemos asistido a un aumento de la demanda de suministros médicos e infraestructuras sanitarias. Estamos dispuestos a comprometernos con el Mecanismo COVAX y a prestar el apoyo pertinente para su ejecución. Durante el periodo de la estrategia, prevemos que habrá una mayor demanda de apoyo específico para la recuperación socioeconómica a largo plazo.

104. Nos comprometemos a seguir aprendiendo de la ejecución. Las lecciones de la respuesta a la COVID-19 muestran que las relaciones de confianza conducen a resultados efectivos y que la capacidad de refuerzo interna y los conocimientos y experiencia documentados son esenciales para lograr una respuesta rápida.

C. Un sistema para el desarrollo reposicionado

105. La fase de diseño para reposicionar el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ha concluido en gran medida y se han puesto en marcha muchas novedades. A finales de 2020, los Estados Miembros pidieron al Secretario General que velara por su plena ejecución.

Mandato de ejecución no programática y función operacional

106. Participamos en la reforma de acuerdo con nuestro mandato de ejecución no programática y nuestra función operacional en el sistema. Ponemos el énfasis de la revisión cuadrienal amplia de la política en que la mejora de la coordinación, la colaboración, la eficiencia y la coherencia en todos los niveles del sistema para el desarrollo se lleve a cabo de manera que se reconozcan los mandatos y las funciones de las entidades, se tengan en cuenta sus ventajas comparativas y se garantice la utilización eficaz de sus recursos y experiencia⁵⁹.

107. Somos conscientes del valor del liderazgo imparcial en los países y la ejecución del Marco de Gestión y Rendición de Cuentas para los organismos residentes y no residentes. Hemos implantando el modelo dual de presentación de información para nuestros directores para los países, hemos aclarado el ámbito de aplicación del gravamen y hemos seguido pagando íntegramente la suma duplicada de nuestra contribución en concepto de participación en la financiación de los gastos.

108. Nos enorgullece aportar eficiencia a las entidades del sistema de las Naciones Unidas, incluido su sistema para el desarrollo, en virtud de nuestro modelo institucional autofinanciado. Creemos que la mejor medida de la eficiencia que aportamos es la demanda de nuestros servicios en todo el sistema.

109. Somos partidarios del reconocimiento mutuo de políticas, procedimientos, contratos marco y mecanismos operacionales relacionados. Somos exigentes y no podemos imponernos a los demás. Estamos dispuestos a participar en alianzas estratégicas de colaboración centradas en los países en apoyo de una ejecución eficaz en función del costo, incluso a través de las adquisiciones y los servicios globales compartidos independientes de la ubicación.

110. Hemos sido miembros de pleno derecho y en igualdad de condiciones de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación desde 2016. En 2019, el Secretario General nombró a nuestra Directora Ejecutiva Presidenta del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. También somos miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

111. Seguimos reforzando las capacidades institucionales para que los directores de nuestras oficinas nacionales y multipaís puedan participar adecuadamente en el ámbito nacional. Alentamos la participación prioritaria en los diálogos estratégicos para la colaboración operacional con los gobiernos y los asociados de los equipos de las Naciones Unidas en los países, incluso en apoyo de la ejecución de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible o planes equivalentes.

III. Cómo lo hacemos: prioridades de gestión

A. Gobernanza y modelo institucional

Mecanismos de gobernanza

112. Trabajamos bajo acuerdos de gobernanza en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas. La Directora Ejecutiva rinde cuentas a la Junta Ejecutiva y al Secretario General. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas proporciona auditorías externas destinadas a los Estados Miembros en la Junta Ejecutiva y la Quinta Comisión, mientras que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ofrece asesoramiento sobre cuestiones relevantes.

⁵⁹ Resolución 75/233, párrafo 9.

113. Tenemos funciones de supervisión interna que están armonizadas con nuestro mandato no programático. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones se creó en 2007, y la función de ética, creada en 2009, se constituyó como Oficina de Ética y Cumplimiento en 2019. Ambas dependencias proporcionan supervisión y asesoramiento internos a la Directora Ejecutiva e informes anuales a la Junta Ejecutiva.

114. Durante más de un decenio, nuestro Comité Asesor de Supervisión y sus predecesores han proporcionado asesoramiento externo e independiente a la Dirección Ejecutiva y han remitido informes anuales a la Junta Ejecutiva. Además, el Secretario General creó una junta de clientes en la que los asociados pueden asesorar a la Directora Ejecutiva sobre cuestiones operacionales.

115. Nuestro Equipo Directivo Superior proporciona un foro para la coordinación interna y el apoyo al posicionamiento estratégico. Está compuesto por la Directora Ejecutiva, cinco directores y el Director General de S3I.

Un modelo institucional único

116. Dado que nuestro modelo de autofinanciación es único en el sistema de las Naciones Unidas, muchos interesados no están familiarizados con nuestro mandato de ejecución no programática. A diferencia de las organizaciones programáticas, que financian predominantemente sus actividades mediante la recaudación de fondos para contribuciones básicas y complementarias, prestamos servicios a cambio de la cobertura del costo directo más un “sistema de pago por servicio prestado” de gestión para cubrir los costos indirectos inmediatos y potenciales.

117. Nuestro modelo, procedente del sector privado, impone la prudencia fiscal y centra nuestras inversiones internas en velar por que nuestros servicios sigan siendo relevantes para los asociados. La viabilidad de nuestro modelo institucional y su relevancia en el sistema de las Naciones Unidas ha sido confirmada en una serie de estudios y revisiones externas⁶⁰.

Alcance global y despliegue ágil en muchos países

118. Con nuestro alcance global, reconocemos que no existe un enfoque único. Somos flexibles y ágiles a la hora de desplegarlos para apoyar la ejecución de las prioridades y planes nacionales y el fortalecimiento de las capacidades, la implicación y el liderazgo nacionales. Gestionamos nuestras operaciones a través de oficinas nacionales y multipaís organizadas en estructuras regionales. Nos desplegamos en función de las necesidades de los asociados. Aunque estamos facultados para firmar acuerdos con el país anfitrión, mantenemos nuestra huella institucional reducida desplegándonos en muchos países como organismo no residente.

119. De acuerdo con nuestro exclusivo modelo institucional de autofinanciación y nuestra condición de “entidad diferente” dentro del sistema de las Naciones Unidas, recuperamos los costos de nuestro conocimiento institucional, la presentación de informes y la presencia en el país a través de la tasa que cobramos por la prestación de servicios, en lugar de recaudar contribuciones.

⁶⁰ DP/OPS/2020/5, párrafo 73.

Planificación e informes armonizados con el modelo institucional

120. Mantenemos un régimen de planificación e información ágil, basado en las necesidades y adaptado a nuestro modelo institucional único. Informamos de nuestras prioridades plurianuales y áreas de inversión basándonos en la inteligencia institucional externa e interna, incluidos los datos sobre las necesidades y los riesgos de los países en situaciones especiales y frágiles, y los planes y estrategias de los países donde se ejecutan programas.

121. Determinamos y comunicamos nuestras contribuciones a nivel de resultados, aprovechando la digitalización y las normas de datos de todo el sistema para vincular la ejecución de los proyectos con los países beneficiarios y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Supervisamos el efecto de nuestros enfoques de ejecución sostenible, resiliente e inclusiva a través de un conjunto de indicadores.

122. Desplegamos, y seguimos desarrollando nuestra capacidad de planificación e información basadas en los resultados, de acuerdo con nuestro marco estratégico y nuestra función operacional. Estudiaremos la posibilidad de complementar los informes de los proyectos de ejecución pertinentes con la recopilación sistemática de datos sobre resultados verificados por los asociados. Esto podría incluir los ahorros financieros realizados en nombre de los países a través de las adquisiciones públicas o el número de personas objetivos o beneficiarias de nuestras actividades de ejecución.

B. Aspiraciones operacionales para 2022-2025

123. Hemos definido nuestras aspiraciones operacionales para 2022-2025 con el fin de garantizar nuestra capacidad de conseguir nuestros objetivos de contribución.

Objetivos e impulsores de la gestión

124. Cuatro objetivos de gestión guían nuestra búsqueda de la calidad y excelencia organizacional. Los objetivos enmarcan nuestras aspiraciones de gestión en las cuatro perspectivas de nuestro cuadro de mando integral: asociados, personas, procesos y finanzas. Cada objetivo de gestión se apoya en tres impulsores:

a) *Valor para los asociados: i) gestionar el valor para los asociados; ii) colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos; y iii) comunicar la aportación de valor.*

b) *Excelencia de las personas: i) adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas; (ii) atraer, reconocer y desarrollar el talento; y iii) reforzar el liderazgo.*

c) *Excelencia en los procesos: i) gestionar la eficiencia y la coherencia; ii) analizar comparativamente el desempeño; y iii) innovar en los servicios y la plataforma de prestación de servicios.*

d) *Administración financiera: i) gestionar el crecimiento y la prestación de servicios; (ii) imputar gastos al valor; y iii) invertir en conocimiento e innovación.*

125. En nuestras previsiones presupuestarias bienales (DP/OPS/2021/6) establecemos las aspiraciones detalladas y los indicadores clave del desempeño para cada uno de los 12 impulsores. Evaluamos e informamos sobre el rendimiento institucional basándonos en los indicadores de nuestro marco de gestión orientada a los resultados.

Lecciones de gestión extraídas de la pandemia de COVID-19

126. Al trabajar bajo las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19, aprendimos que nuestro modelo de gestión dinámica es resiliente. Actuamos con rapidez para garantizar la continuidad total de las operaciones y reprogramamos, reorientamos o iniciamos actividades en respuesta a los cambios en la demanda.

127. Con personas comprometidas y el apoyo de la tecnología digital, hemos sido capaces de mantener la prestación de servicios, en muchos casos trabajando a distancia. La experiencia demostró que los métodos de trabajo virtuales ofrecen nuevas oportunidades para un despliegue ágil y una huella reducida en el país, pero pueden conducir a conciliaciones de la vida laboral y personal poco saludables y al aislamiento físico. Esto nos reafirmó la importancia de las relaciones presenciales para crear confianza y comunidad entre nosotros, con nuestros asociados y con las personas a las que prestamos servicios.

128. Nos comprometemos a explorar cómo podemos aprovechar las modalidades de trabajo mixtas para optimizar la forma en que nos desplegamos y colaboramos a distancia. Tendremos en cuenta las enseñanzas extraídas y, centrándonos en la confianza y la flexibilidad, mejoraremos las estructuras orgánicas para impulsar la creatividad y seguir innovando en las soluciones que ofrecemos.

C. Explorar la digitalización para el trabajo

129. A medida que avanza la cuarta revolución industrial, consideramos que tenemos la responsabilidad de explorar la transformación digital generando beneficios tangibles para los países y las personas necesitadas.

130. Debemos adoptar un enfoque holístico y aspirar a: a) adaptar continuamente la forma en que aportamos valor a nuestros asociados; b) hacer de UNOPS un empleador favorito; y c) mejorar los sistemas y herramientas que sustentan nuestras operaciones.

131. Prevemos que el proceso tardará varios años en completarse y requerirá importantes inversiones. Dedicaremos tiempo y recursos a explorar una vía para las inversiones estratégicas en capacidades digitales bajo una visión y una hoja de ruta unificadas. Procederemos de forma gradual, guiándonos por el análisis comparado de nuestra madurez digital con las normas pertinentes del sector.

132. Identificaremos y anticiparemos las oportunidades y los retos para nuestras operaciones comerciales y sus implicaciones para nuestra visión y hoja de ruta digitales. Adoptaremos una perspectiva amplia sobre los tipos de herramientas y sistemas que podremos necesitar, e iremos más allá de los sistemas internos que apoyan las operaciones institucionales diarias para explorar las posibilidades en cuanto a sistemas y herramientas para la prestación de servicios y su uso por los clientes.

133. La iniciativa fundamentará nuestra toma de decisiones sobre la preparación para el futuro de nuestra plataforma de prestación de servicios a medida que desarrollamos una cartera de sistemas, herramientas e iniciativas para apoyar la gestión eficiente y eficaz de nuestros proyectos y sentar las bases del lugar de trabajo del futuro.