



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

Distr. general
28 de marzo de 2024
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2024

Nueva York, 3 a 7 de junio

Tema 18 del programa provisional

Declaración del Director Ejecutivo de la UNOPS

**Ejecución del Plan Estratégico revisado de la UNOPS
para el período 2022-2025**

Informe del Director Ejecutivo correspondiente a 2023

Resumen

El presente informe brinda información actualizada sobre la implementación del plan estratégico revisado para el período 2022-2025, avalado por la decisión 2023/16. Abarca el cumplimiento de las ambiciones de repercutir y lograr los resultados operativos y de gestión, y presenta las lecciones aprendidas y los ámbitos susceptibles de mejora.

En el informe se enumeran las contribuciones para suplir las deficiencias en la implementación, con el fin de asistir a las personas necesitadas y ayudar a los países a acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, se muestra cómo el papel de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) de ampliar la capacidad de implementación mediante servicios de proyectos rentables es esencial para las iniciativas de otros actores a fin de reforzar la política y la financiación del desarrollo.

A finales de 2023, la UNOPS contaba con 5.226 empleados que implementaban una cartera de unos 1.100 proyectos en más de 80 países. En 2023, la Oficina amplió la capacidad de unos 180 asociados de las Naciones Unidas y de otros organismos, prestando servicios de proyectos por valor de 2.700 millones de dólares. Adquirió bienes y servicios por valor de 1.600 millones de dólares a más de 5.500 proveedores; gestionó más de 510 millones de dólares en subvenciones para más de 2.300 asociados en la ejecución; y contrató a 3.726 personas para la UNOPS y sus asociados. Firmó más de 3.000 millones de dólares en acuerdos con asociados, incluidos 300 nuevos compromisos.



La UNOPS trabajó con actores en actividades de los ámbitos de la paz y la seguridad, la ayuda humanitaria y el desarrollo. Casi dos tercios de la respuesta correspondieron a países en situaciones especiales o frágiles. El Objetivo 3, “buena salud y bienestar”, y el Objetivo 16, “paz, justicia e instituciones sólidas”, representaron aproximadamente la mitad de las actividades de la UNOPS. La demanda respecto al Objetivo 13, “acción climática”, y del Objetivo 7, “energía asequible y limpia”, aún no se ha materializado en la medida de lo previsto.

Las evaluaciones temáticas externas corroboran las contribuciones de la UNOPS a los Objetivos 3, 7, 13 y 16. Las evaluaciones confirmaron que los informes de la UNOPS sobre resultados y efectos previstos deberían basarse en la contribución, no en la atribución. Identificaron vías causales para las contribuciones directas e indirectas que suplen las deficiencias en la implementación. La evaluación de las contribuciones al Objetivo 16 mostró que se basan en la capacidad de operar en contextos frágiles, así como en la experiencia en contratación pública y desarrollo de la capacidad de infraestructura.

Más allá de las evaluaciones externas, este informe presenta dos nuevos tipos de informes basados en los resultados: estudios de casos de 10 proyectos que contribuyen a las personas más vulnerables y a 13 de los Objetivos; e informes nacionales donde se señalan las contribuciones a la aceleración de la consecución de los 15 Objetivos en 8 países. El análisis de la cartera de la UNOPS muestra las tendencias de implementación durante la última década.

Por primera vez, la UNOPS registró la mayor demanda por parte de instituciones financieras internacionales, en particular el Grupo del Banco Mundial. La demanda de los asociados de las Naciones Unidas se mantuvo sustancial y estable. Crecieron la demanda de fondos verticales, las iniciativas de múltiples asociados y el número de países donantes. La demanda de los países donde se ejecutan los programas disminuyó, pero siguió siendo significativa.

Las adquisiciones siguieron siendo el servicio funcional más solicitado (35 %). Las infraestructuras representaron el 21 %, y la gestión de proyectos el 13 %. Los servicios de gestión financiera para la implementación de fondos y la gestión de subvenciones representaron el 19 %, y los servicios de recursos humanos el 11 %.

Los resultados de 2023 ponen de manifiesto importantes avances hacia los objetivos de 2025 en materia de contribución y objetivos de gestión. Aproximadamente tres cuartas partes están a menos de 25 puntos porcentuales de la meta. El cumplimiento de los 10 objetivos pone de manifiesto la necesidad de un refuerzo por parte de la administración.

Las respuestas a las lecciones aprendidas incluyeron seis iniciativas de transformación que abordaban las restantes recomendaciones de terceros; un programa específico de acción climática; y el establecimiento gradual de centros de conexión de misiones para aprovechar la capacidad interna de apoyo a los países a fin de acelerar la consecución de los Objetivos.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

a) Reconocer las contribuciones de la UNOPS a los resultados de las Naciones Unidas y otros asociados en 2023, así como acoger con satisfacción sus progresos en la aplicación del plan estratégico reformulado, 2022-2025;

- b) Reconocer que el nuevo formato y enfoque del informe del Director Ejecutivo sobre la implementación responde al enfoque analítico solicitado en la decisión 2022/13, así como a las peticiones de análisis sistemático y presentación de informes sobre las contribuciones en las decisiones 2021/20 y 2023/16;
- c) Tomar nota de que los resultados de 2023 ponen de manifiesto importantes avances hacia los objetivos de contribución y gestión para 2025, y reconocer la respuesta proactiva de la dirección para abordar la mejora en los ámbitos pertinentes;
- d) Alentar a que las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para 2026-2027 ofrezcan opciones para dotar de recursos a las capacidades de presentación sistemática de informes basados en los resultados que estén en consonancia con la función de implementación y el modelo de recuperación de gastos de la UNOPS;
- e) Tomar nota del informe anual sobre las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección y de los anexos del informe de implementación.

Índice

	<i>Página</i>
I. La UNOPS en el contexto mundial	5
A. Contexto mundial	5
B. Límites en el plan estratégico revisado	6
C. Marco de resultados ampliado	7
II. Ambiciones de repercutir y lecciones aprendidas	7
A. Repercusiones respecto a Objetivos específicos	7
B. Repercusiones respecto a las personas más vulnerables	9
C. Repercusiones respecto a los Objetivos en los países donde haya presencia	10
D. Lecciones estratégicas aprendidas	10
III. Resultados operativos y lecciones aprendidas	11
A. Capacitar a los asociados prestándoles servicios eficaces en función de los costos para los proyectos	12
B. Ayudar a las personas necesitadas mediante una implementación sostenible	15
C. Apoyar a los países para acelerar la consecución de los Objetivos	16
D. Lecciones operativas aprendidas	17
IV. Resultados de gestión y lecciones aprendidas	19
A. Cultura de personas	19
B. Confianza de los asociados	20
C. Excelencia de los procesos	21
D. Administración financiera	22
E. Lecciones de gestión aprendidas	24
V. Perspectivas futuras	25
A. Transformación de la UNOPS	25
B. Prioridades para 2024-2025	25



Somos miembros de la comunidad de la iniciativa GRI (Global Reporting Initiative) y apoyamos la misión encomendada a aquella de empoderar a las instancias decisorias mediante la aplicación de las normas de presentación de informes sobre sostenibilidad de la iniciativa en cuestión y de su red de múltiples partes interesadas, con el fin de fomentar una economía y un mundo más sostenibles. I. El índice del contenido de la GRI se detalla en el anexo.

I. La UNOPS en el contexto mundial

A. Contexto mundial

1. El plan estratégico revisado 2022-2025 hace hincapié en el compromiso de la UNOPS de contribuir a la consecución de los objetivos mundiales, en los tres pilares de la Carta, como parte de un sistema de desarrollo de las Naciones Unidas reposicionado.

2. Desde la aprobación del plan, los retos relativos a la agenda mundial han venido adquiriendo mayor urgencia. Esta sección abarca los últimos avances.

Los avances en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no van por buen camino

3. Múltiples crisis interrelacionadas están llevando al mundo al borde del abismo, afectando especialmente a las personas más pobres y vulnerables. Si no corregimos inmediatamente el rumbo y aceleramos los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el mundo está destinado a enfrentarse a una pobreza continuada, a períodos prolongados de crisis y a una creciente incertidumbre¹.

4. En septiembre de 2023, la Asamblea General reafirmó su compromiso de aplicar la Agenda 2030 e identificó la Cumbre del Futuro de 2024 como una importante oportunidad para acelerar la implementación².

Los conflictos y el cambio climático afectan a las personas vulnerables en situaciones de fragilidad

5. El cambio climático de origen humano ha provocado pérdidas y daños. Las comunidades vulnerables se ven afectadas de forma desproporcionada³ y el Fondo para Pérdidas y Daños representa un notable paso adelante para atender sus necesidades⁴.

6. El creciente número de conflictos armados y el aumento de la violencia son motivo de gran preocupación. Los conflictos armados siguen siendo la principal causa de la inseguridad alimentaria aguda y alcanzó niveles récord en 2023⁵. Alrededor del 70 % de los países con inseguridad alimentaria son Estados frágiles⁶.

La economía mundial agrava las desigualdades; la implementación es fundamental

7. Las polícrisis actuales están agravando las crisis de los países en desarrollo, que han tenido que recortar el gasto en ámbitos como las infraestructuras, lo que ha exacerbado las brechas de inversión en clima y desarrollo⁷.

8. Para que las políticas y la financiación se plasmen en mejoras para la vida de las personas, es esencial su implementación. La función de la UNOPS de ampliar la capacidad de implementación es fundamental para hacer avanzar la Agenda 2030 y cerrar la brecha en la ejecución de los Objetivos.

¹ Resolución 78/1.

² *Ibid.*

³ IPCC, 2023.

⁴ COP28, 2023.

⁵ OCHA, 2024.

⁶ 9392ª sesión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

⁷ Informe de 2023 sobre la financiación para el desarrollo sostenible.

El sistema de desarrollo reposicionado

9. Las revisiones cuatrienales amplias de la política brindan orientación a las entidades de las Naciones Unidas para reforzar el sistema de desarrollo reposicionado.

10. A nivel nacional, los análisis comunes de los países brindan a la UNOPS la oportunidad de impartir conocimientos técnicos especializados y demostrar su ventaja comparativa en materia de colaboración para la implementación en los países y asociados de las Naciones Unidas y en otros ámbitos.

11. A escala mundial, la UNOPS participa en la agenda de la eficiencia, entre otras cosas copresidiendo el grupo de innovaciones empresariales. Con sus conocimientos especializados y recursos, la UNOPS puede focalizar su compromiso a nivel regional y mundial.

B. Límites en el plan estratégico revisado

12. El plan revisado fijó tres límites para: a) inculcar la focalización en los Objetivos; b) reducir las emisiones de gases de efecto invernadero; y c) detener las inversiones de impacto.

Garantizar que los proyectos de desarrollo contribuyan a los Objetivos

13. Todos los nuevos compromisos de la UNOPS se han vinculado a un “Objetivo principal”, es decir, el Objetivo de mayor repercusión. La mayoría se vinculan también a uno o más “Objetivos secundarios”, es decir, los Objetivos adicionales y las preocupaciones transversales del compromiso.

14. La UNOPS ha puesto en marcha iniciativas para captar e informar sobre la forma en que los proyectos contribuyen a los resultados y repercusiones. Se prestará especial atención a garantizar que los proyectos en los que las respuestas de la UNOPS contribuyan directamente a los objetivos de los asociados se basen en teorías del cambio claras.

Encontrar alternativas viables de emisión neta cero de gases de efecto invernadero

15. En la 28ª Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, la UNOPS reafirmó su compromiso de reducir las emisiones corporativas en un 45 % para 2030, alcanzando el cero neto antes de 2050. Ello incluye la compensación de las emisiones de las operaciones de la UNOPS.

16. La UNOPS se comprometió a iniciar la contabilidad de las emisiones indirectas o de “alcance 3”. Además, la UNOPS: a) apoyará a sus proveedores para que reduzcan las emisiones; y b) integrará la gestión del riesgo climático en su cartera de infraestructuras de riesgo medio y alto.

17. Junto con la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, la UNOPS acoge la secretaría de la red de Santiago. La red trabajará para hacer frente a las pérdidas y daños provocados por el cambio climático, conectando a los proveedores de asistencia técnica con quienes más la necesitan.

Sin futuras inversiones de impacto

18. Todas las actividades de inversión de impacto (“S3i”) se han interrumpido y cerrado operativamente. Entre las actividades interrumpidas cabe mencionar la oficina de Helsinki, ocho inversiones de impacto y tres centros de innovación.

19. Para dejar de lado la S3i, la UNOPS colaboró estrechamente con el Gobierno de Finlandia y siguió prestando apoyo para la salida de Antigua y Barbuda, Ghana, la India, Kenya y el Pakistán. La labor de recuperación de fondos y rendición de cuentas, dirigida por la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas, proseguirá en 2024-2025.

C. Marco de resultados ampliado

20. El plan revisado irá acompañado de un marco de resultados ampliado y focalizado en las repercusiones y los indicadores para las contribuciones y los resultados de gestión. Se ajusta a la función y el mandato exclusivos de la UNOPS y su rendimiento queda sujeto a supervisión interna y revisión anual.

21. El marco, que establece “ambiciones de repercutir”, incluye tres objetivos de contribución y cuatro de gestión. Los siete objetivos estratégicos se basan en 21 factores, complementados por 37 indicadores y metas. Algunos indicadores son compuestos, basados en varios indicadores más precisos. Todos ellos tienen por objeto reforzar los comportamientos de gestión a fin de cumplir los requisitos legales y estratégicos.

22. En los capítulos III y IV figura información detallada sobre los resultados en relación con los objetivos y las mejoras necesarias. En el capítulo II, a continuación, se resumen las contribuciones a los resultados y se indican los avances realizados en el análisis sistemático y la elaboración de informes basados en los resultados.

II. Ambiciones de repercutir y lecciones aprendidas

23. El plan estratégico revisado establece ambiciones de repercutir por medio de la implementación. La UNOPS amplía la capacidad de implementación para los objetivos de las Naciones Unidas sin un mandato o intención política general, y en respuesta a la demanda de los asociados.

A. Repercusiones respecto a Objetivos específicos

24. La UNOPS amplía la capacidad de implementación de los asociados para la Agenda 2030 y los Objetivos. En 2023, la distribución de actividades entre las tres funciones de las Naciones Unidas⁸ era:

- a) Desarrollo: 2.100 millones de dólares, aproximadamente el 80 %;
- b) Paz y seguridad: 275 millones de dólares, aproximadamente el 10 %;
- c) Ayuda humanitaria: 253 millones de dólares, aproximadamente el 10 %.

25. Un análisis temático de las actividades de la UNOPS en 2023 mostró que prestó apoyo a más de 80 países en los que se ejecutaban programas en materia de adquisiciones médicas, y al menos a 30 en materia de infraestructuras sanitarias. Se prestó apoyo a las iniciativas en pro del clima en más de 60 países, y al menos 10 recibieron ayuda para promover energías limpias y asequibles.

26. Dos Objetivos representaron aproximadamente la mitad de las actividades de la UNOPS: el Objetivo 3, “buena salud y bienestar” (32 %); y el Objetivo 16, “paz, justicia e instituciones sólidas” (15 %). La UNOPS espera que prosiga la demanda de contribuciones a esos dos Objetivos. La demanda respecto al Objetivo 13, “acción por

⁸ Norma de datos de las Naciones Unidas II.

el clima”, y del Objetivo 7, “energía asequible y limpia”, aún no se ha materializado en la medida de lo previsto.

27. En los dos últimos años, la UNOPS ha encargado evaluaciones temáticas externas de sus contribuciones a los Objetivos 3, 7, 13 y 16, basadas en 19 estudios de casos de proyectos. Los proyectos se seleccionaron en función de criterios como los servicios funcionales, las tipologías de países, la geografía y los tipos de asociados a los que se prestaba apoyo.

28. Las evaluaciones encontraron pruebas de vías causales para el cambio, que muchos de los proyectos contribuyen al logro de más de un Objetivo y que las contribuciones varían en función de factores como el tipo y la fase del proyecto. Además, confirmaron que los informes de la UNOPS sobre resultados y efectos previstos deberían basarse en la contribución, no en la atribución.

Recuadro 1

Ejemplos de proyectos que contribuyen al Objetivo 16

En Honduras, la UNOPS brindó asistencia al Instituto Hondureño de Seguridad Social en materia de adquisiciones y fortalecimiento de la capacidad. El proyecto, centrado en la planificación y la previsión, la gestión de inventarios, el control de calidad y la igualdad de sexos y la diversidad, contribuyó a mejorar la competitividad del mercado y a ahorrar 40 millones de dólares. El número de proveedores que participan en los procesos de contratación pasó de 6 en 2014 a 64 en 2023.

En Mozambique, la UNOPS gestionó la implementación de actividades para abordar la recuperación temprana y la prestación a medio y largo plazo de servicios básicos como infraestructuras para el agua y el saneamiento tras un desplazamiento rápido y significativo de personas. Incluso en las primeras fases, el proyecto mostró indicios de cambios positivos, aumentando el acceso a servicios e infraestructuras básicas, incrementando la resiliencia económica mediante oportunidades de subsistencia adaptadas, reforzando los mecanismos de diálogo comunitarios y ampliando el espacio para abordar las reclamaciones.

En Nepal, la UNOPS construyó y modernizó 58 comisarías de policía y cuarteles que tienen en cuenta las cuestiones de género, desarrolló la capacidad de la policía mediante la formación y mejoró los sistemas de gestión del desempeño. Las evaluaciones mostraron que los agentes de policía consideran que cuentan con un mejor entorno de trabajo y de vida y una mejor apreciación de las cuestiones relacionadas con la violencia de género. Las comunidades —especialmente las mujeres— se sienten más seguras de conocer sus derechos y confían más en la policía.

En Macedonia del Norte, la UNOPS apoyó al Gobierno en su proceso de adhesión a la Unión Europea, proporcionando expertos en apoyo de la elaboración de legislación clave, reforzando la Oficina del Ombudsman, mejorando la accesibilidad para los ciudadanos y perfeccionando el enfoque de derechos humanos en los mecanismos de investigación. Una vez adquiridos los conocimientos pertinentes, las partes interesadas de la administración pública se sienten más seguras de entender el proceso de adhesión.

En Somalia, la UNOPS amplió la capacidad de ejecución del Servicio de Actividades relativas a las Minas de las Naciones Unidas para las actividades del proyecto, lo que permitió a los efectivos militares de la Misión Africana de Transición en Somalia responder a la amenaza de los artefactos explosivos improvisados —con un índice de hallazgos del 85 %— sin víctimas (los datos más recientes del proyecto lo sitúan en el 100 %).

En el Yemen, la UNOPS operó el Mecanismo de Verificación e Inspección de las Naciones Unidas, supervisando buques y elaborando informes. Contribuyó a mejorar la seguridad alimentaria y a hacer más seguro el flujo de bienes comerciales, facilitando la prevención de los flujos ilícitos de armas y sirviendo de medida de fomento de la confianza, con repercusiones positivas para las iniciativas de paz.

B. Repercusiones respecto a las personas más vulnerables

29. La UNOPS prestó apoyo a las personas más vulnerables en países en situaciones especiales y frágiles y en países de renta media. Los diez estudios de casos de proyectos que acompañan a este informe muestran de qué forma las actividades de la UNOPS contribuyeron a las repercusiones para las personas vulnerables y a 13 de los Objetivos.

Recuadro 2

Ejemplos de las repercusiones de los proyectos en las personas más vulnerables

En Zimbabwe, el proyecto de recuperación de Idai atendió a las necesidades de los afectados por el ciclón Idai. Con iniciativas complementarias del Gobierno y de otras ocho organizaciones de las Naciones Unidas, el proyecto prestó apoyo a 600.000 personas, prestando servicios de salud y educación y rehabilitando infraestructuras comunitarias e intervenciones de mitigación de riesgos (contribuciones primarias al Objetivo 1 y secundarias a los Objetivos 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 9).

En el Paraguay, el proyecto de inclusión en la cadena de valor de la agricultura familiar impulsó la producción agrícola de 5.000 hogares pobres de la Región Oriental. Reforzó las capacidades de 776 organizaciones comunitarias de cinco departamentos, mejorando la eficiencia en el uso de la tierra, la eficacia de los cultivos y la resiliencia al cambio climático (contribuciones primarias al Objetivo 1 y secundarias a los Objetivos 2, 5, 8 y 12).

En Serbia, la UNOPS implementó el apoyo de la Unión Europea a los programas de vivienda social e inclusión activa que proporcionaron soluciones de vivienda sostenible y apoyaron la inclusión social de las personas más vulnerables: 375 familias (más de 1.300 miembros). Las medidas complementarias se centraron en la capacitación económica de los beneficiarios y el refuerzo de las capacidades de las instituciones nacionales y locales (contribuciones primarias al Objetivo 1 y secundarias a los Objetivos 5 y 11).

C. Repercusiones respecto a los Objetivos en los países donde haya presencia

30. En 2023, la UNOPS era signataria de 80 marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible. Este informe va acompañado de 8 informes nacionales que dan cuenta de las contribuciones de la UNOPS para acelerar la consecución de los 15 Objetivos por parte de los países.

31. Los informes se basan en los informes elaborados para el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, incluida “UN INFO”, y abarcan varios contextos geográficos y operativos, incluidos aquellos en los que son fundamentales los vínculos entre las iniciativas humanitarias, de desarrollo y de paz.

Recuadro 3

Ejemplos de informes nacionales con contribuciones que aceleran la consecución de los Objetivos

El informe *UNOPS contributions in Papua New Guinea* refleja el papel de la UNOPS en la implementación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018-2023. La UNOPS se focalizó en los servicios de calidad y la protección social de las personas marginadas y vulnerables. Además, la UNOPS contribuye a los Objetivos 3, 6, 7 y 13.

En el informe *UNOPS contributions in Iraq* se da cuenta del papel de la UNOPS en la implementación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020-2024. Se centra en el acceso equitativo y sostenible a servicios sociales de calidad para los más vulnerables. Además, la UNOPS contribuye a los Objetivos 1, 3, 5 y 6.

En el informe *UNOPS contributions in Mozambique* se destaca el papel de la UNOPS en la implementación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020-2026, reduciendo la inseguridad alimentaria, mitigando la pobreza y mejorando los ingresos de los pequeños productores de alimentos. La UNOPS contribuye a los Objetivos 1, 2, 3, 4, 5 y 16.

D. Lecciones estratégicas aprendidas

Aprovechar la capacidad sustantiva a través de los centros de conexión de misiones

32. Los principales ámbitos de la UNOPS para aprovechar los conocimientos y la capacidad sustantiva fueron la salud, los objetivos climáticos y energéticos, así como las operaciones en situaciones de fragilidad (contribuciones a los Objetivos 3, 7, 13 y 16).

33. Tras la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2023, la UNOPS inició el establecimiento gradual de ocho centros de conexión de misiones. Los centros ayudarán a crear una base de conocimientos más amplia para contribuir a acelerar el avance hacia los Objetivos.

34. Los centros de conexión de misiones no son una expresión de intención programática externa, sino más bien foros internos que permiten a la UNOPS aprovechar las capacidades para una respuesta de implementación eficaz. En lugar de

ser nuevas estructuras organizativas, se basan en los profesionales de toda la organización.

35. Los centros se refuerzan entre sí. Seis centros temáticos cubren: a) la triple crisis planetaria; b) la transición energética; c) la asistencia sanitaria de calidad; d) la transformación digital justa; e) la protección social, igualdad, educación y trabajos; y f) la transformación de los sistemas alimentarios. Dos centros focalizados en el contexto cubren: a) los vínculos entre las iniciativas humanitarias, de desarrollo y de paz; y b) la resiliencia y sostenibilidad de los pequeños Estados insulares en desarrollo.

Responder al cambio climático como eje del proyecto y motivo de preocupación transversal

36. La urgencia del cambio climático hace necesario concentrarse y redoblar los esfuerzos. La UNOPS ha establecido un programa de acción climática como medio estratégico de acelerar sus esfuerzos para limitar los efectos del cambio climático mediante la mitigación y la adaptación.

37. El programa consolidará las prácticas administrativas y de proyectos para integrar la respuesta al cambio climático como un motivo de preocupación transversal, al tiempo que crea capacidad para ejecutar proyectos que respondan a los riesgos climáticos y a las necesidades de adaptación.

Dar cuenta de las contribuciones y aprender basándose en pruebas

38. La UNOPS se esforzó por cumplir las decisiones 2021/20 y 2023/16 de la Junta Ejecutiva, en las que se pedía un análisis sistemático y la presentación de informes sobre las contribuciones, y la recomendación del examen por terceros, 2022 de que la UNOPS “invirtiera en recursos y capacidades para mejorar la presentación de informes sobre los resultados”⁹.

39. La UNOPS encargó evaluaciones temáticas externas de las contribuciones de los proyectos a varios Objetivos, y se está trabajando para seguir elaborando informes sistemáticos basados en los resultados que sean pertinentes para el modelo operativo de la UNOPS basado en la demanda y en los diferentes tipos de compromisos. Una prioridad para 2024 es identificar formas de dotar de recursos a las capacidades de toda la organización para implantar y mantener prácticas de evidencia, conocimientos y aprendizaje.

III. Resultados operativos y lecciones aprendidas

40. Los resultados operativos y la capacidad de UNOPS comprenden tres elementos que se refuerzan mutuamente: normas para los servicios funcionales, conocimientos y experiencia sustantivos y demanda de los asociados.

41. Los servicios de proyectos de la UNOPS abarcan las adquisiciones, las infraestructuras y la gestión de proyectos y programas, incluida la gestión financiera y los recursos humanos. Dichos servicios amplían la capacidad de implementación de los asociados de dos maneras que se refuerzan mutuamente: a) conocimientos técnicos con miras a desarrollar la capacidad en los ámbitos ligados a su mandato; y b) capacidad para apoyar y gestionar la implementación por los asociados. La UNOPS responde a través de tres modelos de servicio: a) servicios de apoyo, b) asesoramiento técnico y c) soluciones integradas.

⁹ KPMG, 2022.

42. El plan estratégico revisado resumía las ambiciones operativas de la UNOPS en tres objetivos de contribución:

- a) *Capacitar a los asociados* prestándoles servicios eficaces en función de los costos para los proyectos;
- b) *Ayudar a las personas necesitadas* mediante una implementación sostenible; y
- c) *Apoyar a los países* para acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

43. Cada objetivo de contribución se complementó con indicadores y metas dirigidos a reforzar los comportamientos y las responsabilidades que competen a la administración de la UNOPS.

44. Las bases de referencia para 2023 ponen de manifiesto importantes avances hacia la mayoría de las 13 metas en materia de contribución. Cuatro metas requerirán un refuerzo de la gestión para velar por la mejora de: a) la acción climática como un fin en sí mismo y/o como motivo de preocupación transversal; b) una herramienta de seguimiento del desarrollo de capacidades ofrecido a los proveedores de alto riesgo; y c) la participación sistemática en el análisis, la planificación y la elaboración de informes a escala nacional, centrándose en la contratación pública y el desarrollo de capacidades de infraestructura.

A. Capacitar a los asociados prestándoles servicios eficaces en función de los costos para los proyectos

Asociados y servicios para proyectos

Asociados

45. En 2023, la UNOPS trabajó con unos 180 asociados. El valor de esas actividades ascendió a 2.700 millones de dólares. El gasto asociado a las actividades para las principales categorías de asociados fue el siguiente:

- a) Instituciones financieras internacionales: 605 millones de dólares (23 %);
- b) Entidades de las Naciones Unidas: 555 millones de dólares (21 %);
- c) Fondos verticales e iniciativas de múltiples asociados: 515 millones de dólares (19 %);
- d) Países donantes: 409 millones de dólares (15 %);
- e) Países donde se ejecutan los programas: 394 millones de dólares (14 %);
- f) Organizaciones regionales y otras organizaciones intergubernamentales: 131 millones de dólares (5 %); y
- g) Otros asociados¹⁰: 73 millones de dólares (3 %).

46. Por primera vez, la UNOPS registró la mayor demanda por parte de instituciones financieras internacionales, en particular el Grupo del Banco Mundial. La demanda de los asociados de las Naciones Unidas se mantuvo sustancial y estable. Crecieron la demanda de fondos verticales, las iniciativas de múltiples asociados y el número de países donantes. La demanda de los países donde se ejecutan los programas disminuyó, pero siguió siendo significativa. Aproximadamente el 85 % de las actividades se basaron en recursos que no eran ayudas bilaterales a los donantes.

¹⁰ Fundaciones, organizaciones no gubernamentales y del sector privado.

Servicios para proyectos

47. Los servicios funcionales se determinan a nivel de producción. En 2023, el gasto asociado a dichos servicios fue de:

- a) Adquisiciones: 945 millones de dólares (35 %);
- b) Infraestructuras: 576 millones de dólares (21 %);
- c) Gestión de proyectos: 355 millones de dólares (13 %);
- d) Gestión financiera: 516 millones de dólares (19 %); y
- e) Recursos humanos: 289 millones de dólares (11 %).

48. Alrededor de la mitad de los servicios de adquisición independientes fueron bienes y servicios médicos y aproximadamente el 10 % fueron servicios independientes de la ubicación ofrecidos a través de “UN Web Buy”.

49. Muy demandado como servicio independiente, el servicio de adquisiciones fue también una importante aportación y actividad para la gestión de infraestructuras y proyectos. La entrada de bienes y servicios adquiridos ascendió a 1.600 millones de dólares.

50. La gestión de proyectos en la UNOPS es una actividad técnica para la implementación, incluso como programas y carteras. Ello no presupone un papel programático. Las capacidades para la ejecución de programas también incluyen: a) servicios de gestión financiera, que comprenden la ejecución de subvenciones y fondos comunes de múltiples asociados; y b) recursos humanos flexibles y adaptados a los asociados de las Naciones Unidas.

51. La demanda de servicios de infraestructura se concentró principalmente en los sectores de “protección social”, “servicios sociales básicos”, “reconstrucción, socorro y rehabilitación”, “transporte por carretera” y “energía solar”. Entre las realizaciones llevadas a cabo en nombre de los asociados figuran 7 hospitales, 49 dispensarios, 55 escuelas, 4 comisarías de policía y 187 kilómetros de carretera.

Responder al enfoque de los asociados

52. En 2023, la UNOPS amplió la capacidad de implementación de muchos Objetivos. La proporción de asociados pertinentes participantes en proyectos con objetivos de salud o cambio climático fue del 80 %, igual al objetivo para 2025. La demanda de capacidad de implementación en situaciones especiales o frágiles siguió siendo importante.

53. Si bien la salud siguió siendo el sector con mayor demanda, es posible que la UNOPS tenga que redoblar sus esfuerzos para la acción climática y las energías renovables, sectores en los que muchos asociados prevén una gran demanda que aún no se ha materializado en nuevos proyectos.

54. La UNOPS siguió evaluando las tendencias mundiales y consultando con sus asociados para comprender mejor dónde debe aprovechar y promover su capacidad a medio y largo plazo.

Centrarse en las necesidades de los asociados y en los Objetivos mundiales

55. La UNOPS se compromete a acordar con los asociados los Objetivos a los que los proyectos contribuirán directa o indirectamente, y alienta a los asociados a incluir evaluaciones de los proyectos que ejecuta en su nombre.

56. En 2023, el 98 % de los proyectos activos se referían a un Objetivo primario, superando la meta del 95 % para 2025. El porcentaje de proyectos sometidos a evaluación fue del 12 %, superior a la meta del 5 % para 2025.

Recuadro 4

Ejemplo de proyecto

En un contexto post-conflicto, el programa de país de la Alianza de las Ciudades en Liberia, auspiciado por la UNOPS, prestó apoyo al Gobierno en la elaboración de marcos políticos, la gestión de la urbanización y la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los pobres urbanos y los trabajadores informales de Monrovia. El programa financió 114 pequeños proyectos de infraestructuras, que redundaron en beneficio de 400.000 residentes de asentamientos informales. Impulsó el desarrollo urbano integrador y reforzó la capacidad de los Gobiernos para prestar servicios municipales asequibles, contribuyendo así a los Objetivos 6 y 11.

57. La UNOPS reforzará los procedimientos de elaboración y presentación de informes para los proyectos pertinentes a fin de garantizar que tengan en cuenta vías causales —teorías del cambio— que vinculen los productos con los resultados y las repercusiones para los Objetivos.

Hacer posible un suministro sostenible

58. La UNOPS trata de garantizar un suministro sostenible. Se hace hincapié en los derechos humanos, los derechos laborales, la conducta ética, la prevención de la explotación y los abusos sexuales, y la responsabilidad ambiental.

59. En 2023, la proporción de proveedores a los que se adjudicó una licitación a través de “eSourcing” y que fueron examinados en función de su sostenibilidad fue del 73 %, por debajo del objetivo del 80 % para 2025. El establecimiento de una base de referencia para las actividades de desarrollo de capacidades de los proveedores de alto riesgo está pendiente de la plena implantación de los sistemas de apoyo.

Recuadro 5

Ejemplo de proyecto

El Proyecto de Adquisición de Bienes y Servicios para la Restauración de Ucrania presta ayuda de emergencia fundamental al pueblo ucraniano, en particular a las comunidades más vulnerables de las zonas recientemente liberadas. El proyecto, que se focaliza en la contratación de proveedores nacionales, refuerza la capacidad del sector privado, crea oportunidades económicas para los trabajadores locales y contribuye a facilitar el regreso de los desplazados internos y los refugiados. El proyecto contribuye al Objetivo 1.

60. La capacidad de la UNOPS en materia de suministro sostenible ha sido reconocida por la Red de Adquisiciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión con dos premios a la adquisición sostenible. La UNOPS seguirá ampliando las opciones sostenibles a disposición de sus asociados, incluso mediante el desarrollo de las capacidades de los proveedores.

B. Ayudar a las personas necesitadas mediante una implementación sostenible

Responder mediante enfoques de implementación sostenibles

61. La UNOPS se compromete a incorporar las cuestiones económicas, sociales y medioambientales transversales a través de enfoques de implementación sostenibles. La consideración de los Objetivos 5, “igualdad de género”, 8, “trabajo decente y crecimiento económico”, 10, “reducción de las desigualdades”, y 13, “acción climática”, son fundamentales para una implementación sostenible.

Objetivos transversales

62. La UNOPS ha articulado ambiciones claras para una implementación sostenible realizada en colaboración con los asociados y reflejada en la forma en que los proyectos se diseñan, delimitan y ponen en marcha.

63. La UNOPS asigna los proyectos al Objetivo “primario” al que el proyecto pretende contribuir, y a los Objetivos “secundarios” a los que el proyecto también puede contribuir, a menudo debido a que se focaliza en cuestiones transversales.

64. En 2023, muchas actividades se referían a los Objetivos secundarios 5 (30 %), 8 (31 %), 10 (13 %) y 13 (18 %). El 16 % se refirió al Objetivo 11, “ciudades y comunidades sostenibles”; y el 22 % con el Objetivo 17, un recordatorio de que la UNOPS trabaja en “alianzas para lograr los Objetivos”.

Responder mediante enfoques de implementación sostenibles

65. La UNOPS quiere asegurarse de que se incorporen las salvaguardias sociales y ambientales a las nuevas colaboraciones. Con un 83 %, la UNOPS estaba por debajo de su objetivo para 2025 de alcanzar el 95 % de los indicadores de su marco de implementación sostenible.

66. El número de jornadas laborales creadas para los trabajadores locales aumentó de 8,7 millones en 2022 a 23,2 millones en 2023, debido principalmente a un gran proyecto de dinero por trabajo en el Afganistán.

Recuadro 6

Ejemplo de proyecto

El proyecto de resiliencia y medios de subsistencia comunitarios del Afganistán presta apoyo a familias y comunidades vulnerables. Desde 2022, el proyecto ha proporcionado empleo a casi 900.000 personas a través de más de 5.000 iniciativas de trabajo intensivo y dinero por trabajo, beneficiando a más de 9 millones de afganos. El proyecto pretende aumentar la resiliencia, incrementar los ingresos, mejorar los servicios básicos y salvaguardar las instituciones comunitarias (contribuciones primarias al Objetivo 1; y secundarias a los Objetivos 2 y 5).

67. La proporción de proyectos de infraestructuras con actividades para el desarrollo de capacidades aumentó del 79 % en 2022 al 85 % en 2023; el compromiso de la comunidad local aumentó del 60 % al 75 %; y las medidas específicas para que las mujeres y las personas con discapacidad puedan acceder a instalaciones y/o servicios aumentaron del 63 % al 81 %.

68. Dos iniciativas de cambio estratégico de la UNOPS, “gestión de proyectos, programas y carteras” y el “programa de innovación de procesos y digitalización”, incluyen medidas para aumentar la aplicación de enfoques de implementación sostenibles.

Centrarse en la integración de la perspectiva de género y la inclusión

69. La UNOPS mantiene su compromiso con los derechos humanos para todas las personas e incorpora la perspectiva de género, la inclusión y la diversidad en sus colaboraciones, especialmente en el caso de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. Además, la UNOPS se compromete a prevenir el acoso, la explotación y el abuso sexuales en todas sus actividades.

70. En 2023, la proporción de proyectos pertinentes que abordaban la integración de la perspectiva de género y la inclusión social, con un presupuesto para actividades relacionadas, era del 37 %, frente al objetivo del 60 % para 2025. La UNOPS creó 2,2 millones de jornadas laborales para trabajadoras locales y 3 millones para jóvenes trabajadores locales.

71. Los avances pueden atribuirse a la estrategia 2022-2025 de la UNOPS para la igualdad de género y la inclusión social en los proyectos. La alineación de esa estrategia con las normas y marcos de las Naciones Unidas sirvió de elemento acelerador.

Hacer posible la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos

72. La UNOPS se compromete a apoyar la campaña de lucha contra el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas. Trabaja para que sus proyectos de infraestructuras y adquisiciones tengan en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero.

73. En 2023, la proporción de proyectos de infraestructura y contratación pública que tenían en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero y proponían opciones de reducción o adaptación, y contaban con un presupuesto para actividades relacionadas, era del 26 %, frente a la meta del 80 % para 2025.

74. La UNOPS seguirá esforzándose por garantizar que sus proyectos incluyan respuestas al cambio climático y analicen la relación costo-beneficio con los asociados para hacer posible la toma de decisiones informadas.

C. Apoyar a los países para acelerar la consecución de los Objetivos

Los países en los que trabajó la UNOPS

75. En 2023, el 86 % de la respuesta de la UNOPS se destinó a actividades nacionales en más de 80 países donde se ejecutan programas. Otro 14 % se destinó a actividades a nivel mundial, gestionadas principalmente desde Ginebra, Nueva York y Copenhague. El 62 % de la respuesta correspondió a países en situación especial o frágil, y el 54 % a países en situación especial y frágil al mismo tiempo. La distribución regional de las actividades en los países fue del 39 % en Asia, el 27 % en África, el 17 % en América, el 3 % en Europa y el 1 % en Oceanía.

Responder mediante un análisis técnico

76. La UNOPS tiene el mandato de apoyar el desarrollo de las capacidades para la contratación pública y las infraestructuras. Puede apoyar los análisis comunes de los países mediante asesoramiento técnico para evaluar las capacidades de los países del programa en materia de contratación pública e infraestructuras transparentes y justas.

77. En 2023, la UNOPS brindó asesoramiento técnico sobre evaluaciones de la capacidad en materia de infraestructuras y/o adquisiciones sólo para uno de los siete análisis comunes de países pertinentes. Sin embargo, 15 de los 25 marcos de cooperación pertinentes elaborados desde 2022 se centraron en la contratación pública y en las infraestructuras.

78. Existe la oportunidad de mejorar la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas mediante una participación más deliberada en los procesos de análisis y planificación a escala nacional. La UNOPS seguirá aclarando las responsabilidades internas en materia de compromiso a nivel nacional, incluidos los medios de apoyo disponibles.

Centrarse en las prioridades de los países

79. La UNOPS se ha comprometido a responder en función de las prioridades nacionales establecidas en los marcos de cooperación, los planes nacionales de desarrollo o las contribuciones determinadas a nivel nacional, con especial atención a la salud y el cambio climático.

80. En 2023, la proporción de países pertinentes que recibieron apoyo por medio de proyectos con objetivos de salud o cambio climático fue del 71 %, en comparación con la meta del 80 % correspondiente a 2025. El 86 % de los planes de la UNOPS reflejan los marcos de cooperación actuales, los planes nacionales de desarrollo y/o las contribuciones determinadas a nivel nacional, en comparación con la meta del 95 % para 2025.

81. La UNOPS seguirá consultando a sus asociados sobre las necesidades y prioridades a la hora de elaborar planes a escala nacional, aprovechando las relaciones con los gobiernos locales y otras partes interesadas clave.

Habilitar la capacidad nacional

82. Junto con sus asociados, la UNOPS puede desarrollar la capacidad de las instituciones nacionales interesadas en materia de contratación pública e infraestructura, como experiencia independiente o para complementar la gestión de la implementación.

83. En 2023, la proporción de nuevos proyectos de contratación pública e infraestructuras que incluían actividades para el desarrollo de capacidades de las instituciones nacionales con resultados presupuestados era del 40 %, a medio camino del objetivo del 80 % para 2025.

84. La inclusión de actividades de desarrollo de capacidades depende de la demanda de los asociados. La UNOPS tratará de seguir comunicando su valor añadido para el desarrollo de las capacidades en materia de contratación pública e infraestructuras.

D. Lecciones operativas aprendidas

Gestionar proyectos, programas y carteras para el logro de resultados

85. En respuesta a la demanda de los asociados de soluciones más complejas e integradas, la UNOPS optimizará los procesos para elaborar y ejecutar proyectos, programas y carteras. Ello reforzará los procesos de toma de decisiones para aceptar o rechazar nuevos compromisos, y aumentará la aplicación sistemática de enfoques de implementación sostenible.

Aprovechar las enseñanzas de las evaluaciones

86. La UNOPS trata de aprovechar las lecciones aprendidas de las evaluaciones temáticas externas concluidas en los últimos años. La administración ha identificado las cuatro lecciones con mayor impacto potencial para futuras operaciones. Su enfoque gradual y medido sacará provecho de los conocimientos adquiridos.

Recuadro 7

Principales enseñanzas extraídas de las evaluaciones externas

Complementar los conocimientos especializados locales con conocimientos técnicos. Ello forma parte del enfoque de la UNOPS respecto a la participación de los países. El aprovechamiento de la experiencia y los conocimientos entre las regiones aumenta la eficacia de las contribuciones de la UNOPS y hace posible la fertilización cruzada en toda la organización.

Incorporar las lecciones aprendidas a futuros proyectos y explorar la posibilidad de reproducir y ampliar los proyectos existentes. La UNOPS aumentará sus contribuciones a partir de las lecciones aprendidas y explorará el uso de la inteligencia artificial para buscar y aprender de la documentación de los proyectos.

Llevar a cabo revisiones internas y externas específicas tras la implementación. La UNOPS estudiará las opciones, incluido el proceso de selección de los proyectos que se examinarán, el cálculo de los costos y el uso de capacidades internas y externas para las revisiones.

Responder mediante enfoques de implementación sostenibles. La UNOPS puede aumentar sus contribuciones con una mayor aplicación sistemática de esos enfoques. Se trata de una esfera prioritaria de dos iniciativas de transformación de la UNOPS, “innovación de procesos y digitalización” y “gestión de proyectos, programas y carteras”.

Participar sistemáticamente en el sistema de desarrollo reposicionado

87. En 2023, la UNOPS había firmado marcos de cooperación para 80 países, pero solo en unos pocos las operaciones habían alcanzado la masa crítica necesaria para una oficina nacional propiamente dicha. En 2023, la UNOPS contaba con nueve oficinas nacionales de programas, 13 oficinas multinacionales con 30 oficinas de proyectos satélite y operaciones mundiales en varios países.

88. La UNOPS opera como no residente en muchos países, lo que requiere acuerdos especiales para la participación a nivel nacional a través del sistema de desarrollo. Con el aumento de los compromisos, la UNOPS, en su carácter de organización impulsada por la demanda, debe aclarar y reforzar las responsabilidades internas para la participación a nivel nacional en el análisis, la planificación y la presentación de informes, incluidos los planes de trabajo conjuntos y la movilización de recursos.

89. La participación en el análisis y la planificación de los países puede fomentarse mediante el despliegue sistemático de equipos multidisciplinarios de la UNOPS que conozcan: a) el contexto del país; b) la amplitud de los conocimientos especializados de la UNOPS; y c) los enfoques de sistemas de desarrollo para el análisis, la planificación y la elaboración de informes nacionales. Ello también fomentaría el intercambio interno de conocimientos.

90. A escala mundial, desde 2023 la UNOPS sigue participando en el grupo de innovación empresarial en carácter de copresidente. La UNOPS apoya los esfuerzos para lograr eficiencias mediante la ampliación a escala mundial de servicios compartidos independientes de la ubicación, con locales y oficinas auxiliares comunes.

91. La UNOPS establecerá un marco de supervisión interna para cumplir los requisitos reglamentarios de la revisión cuatrienal amplia de la política, la lista de comprobación sobre la aplicación del sistema de desarrollo reposicionado y los indicadores pertinentes para el pacto de financiación.

IV. Resultados de gestión y lecciones aprendidas

92. Cuatro objetivos de gestión impulsan la realización de los objetivos de contribución: a) cultura de las personas, b) confianza de los asociados; c) excelencia de los procesos; y d) gestión financiera.

93. Las bases de referencia de 2023 confirman los avances hacia la mayoría de las 24 metas de gestión para 2025. Seis de ellas harán necesario un refuerzo de la gestión para mejorar: a) género y diversidad en los niveles superiores; b) implementación de la innovación de procesos y la digitalización; c) sistemas de previsión de los gastos del proyecto; d) informes financieros para los asociados; e) clasificación de los gastos del proyecto en función de los resultados del mandante/mandatario; y f) informes “UN INFO”.

A. Cultura de personas

94. El objetivo de cultura de las personas es una “una cultura del lugar de trabajo inclusiva, justa y positiva en la que las personas puedan contribuir, crecer y desarrollarse”.

95. A finales de 2023, la UNOPS empleaba a 5.226 personas, de las cuales el 51 % eran mujeres. Entre ellos había 659 empleados y 4.567 contratistas individuales. Su edad media era de 42 años, y el promedio de su trayectoria laboral es de 4,8 años.

Adoptar una cultura de valores de las Naciones Unidas

96. La UNOPS aspira a la paridad de género, la inclusión y la diversidad en su plantilla. Mantiene su compromiso con la tolerancia cero para la explotación y el abuso sexuales.

97. En 2023, la UNOPS cumplió el 54 % de sus metas internas en materia de género y diversidad, muy por debajo de la meta del 95 % para 2025. El porcentaje de metas internas cumplidas en materia de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales fue del 91 %, cerca de la meta del 95 % para 2025.

98. La UNOPS busca formas de reforzar la rendición de cuentas de la administración para aumentar la representación de las mujeres y del Sur global en puestos de responsabilidad, así como fomentar un entorno de trabajo inclusivo.

Captar, reconocer y desarrollar el talento

99. La UNOPS trata de captar, desarrollar y retener el talento, las aptitudes y las capacidades para satisfacer las necesidades de los asociados. Se hace hincapié en la retroalimentación periódica, un entorno de trabajo integrador y oportunidades de desarrollo profesional.

100. En 2023, el 94 % del personal completó a tiempo las evaluaciones de desempeño, ligeramente por debajo del objetivo de la meta del 98 % para 2025. El 95 % completó la formación obligatoria a tiempo, igualando la meta de 2025.

101. Como parte de su labor sobre la cultura organizativa, la UNOPS seguirá buscando nuevas formas de fomentar la progresión profesional y captar y retener al personal en toda la organización.

Reforzar la rendición de cuentas de los dirigentes y una cultura positiva

102. El compromiso y el bienestar del personal son piedras angulares de la capacidad de la UNOPS para capacitar a los asociados, apoyar a los países y ayudar a las personas necesitadas.

103. La crisis del S3i brindó la oportunidad de abordar cuestiones relativas a la gestión del personal, la rendición de cuentas, el liderazgo y las formas de trabajar, que habían obstaculizado la consecución del objetivo de UNOPS en materia de personal.

104. La encuesta del pulso de octubre de 2023 reflejó un compromiso general de los ciudadanos de 3,76, un ligero aumento respecto al 3,72 del primer trimestre, pero por debajo de la meta del 4,0 para 2025. El porcentaje de oficinas que alcanzaron la meta compuesta de “Objetivo Cero” para salvaguardar la salud y la seguridad fue del 82 %, hacia la meta del 95 % para 2025.

105. La administración reconoce que la tasa de contratación de personal no avanza al ritmo previsto. La revisión por terceros de la cultura organizativa puso de relieve ámbitos que deben abordarse, que se esbozarán en el plan de trabajo de la iniciativa sobre cultura organizativa en el apartado “desarrollo del liderazgo y competencias”.

B. Confianza de los asociados

106. La UNOPS “fomentará la confianza y creará valor con sus asociados”.

107. En 2023, la UNOPS ejecutó proyectos para unos 180 asociados de las Naciones Unidas y de otras organizaciones, en más de 80 países donde se ejecutan programas.

Preservar la confianza de los asociados

108. La confianza de los asociados se gana a través del valor creado y del compromiso de colaboración, garantizando la claridad de las expectativas mutuas.

109. En la encuesta de asociados de 2022, el 79 % de los encuestados expresó confianza en la UNOPS, por debajo de la meta del 85 % para 2025. El 67 % indicó que la UNOPS cumplía sus expectativas en cuanto a la finalización puntual de las metas de los proyectos, por debajo de la meta del 75 % fijado para 2025.

110. A través de su junta de clientes y de la encuesta a los asociados de 2024, la UNOPS recabará opiniones sobre la confianza, los aspectos susceptibles de mejora y las indicaciones sobre la demanda futura. Los resultados de la encuesta se comunicarán en 2025.

Colaborar para obtener valor

111. La UNOPS aprenderá de sus experiencias, intercambiará conocimientos con los asociados, tanto actuales como futuros, y transferirá experiencias entre los distintos sectores, Objetivos y contextos nacionales.

112. Se calcula que en 2023 el porcentaje de soluciones integradas con documentación completa y ejemplos de proyectos publicados será del 12,5 %, a medio camino de la meta de 2025. Resulta prematuro evaluar la base de referencia para la proporción de ejemplos de proyectos con soluciones integradas que se reprodujeron para nuevos asociados y/o contextos.

113. La UNOPS puede aumentar las contribuciones al impacto explorando la posibilidad de reproducir y ampliar los proyectos existentes e incorporando las lecciones aprendidas en futuros proyectos. Además, la UNOPS explorará el uso de la inteligencia artificial para aprender de la documentación de los proyectos.

Demostrar transparencia para el logro de objetivos

114. La UNOPS aspira a alinear sus datos con las normas de las Naciones Unidas y a mejorar la transparencia mediante la publicación de información sobre los asociados, los Objetivos y los países a los que presta apoyo a través de su cartera global.

115. La UNOPS ha aplicado el 100 % de las normas de datos de las Naciones Unidas. En 2023, la UNOPS solo completó el 18 % de los informes de UN INFO a nivel nacional, muy por debajo de su meta del 80 % para 2025.

116. Alentada por la Junta Ejecutiva, la UNOPS pondrá los datos de la cartera a disposición de los asociados a través del portal *Insights*. El pilotaje interno de los informes a nivel de país puede suponer un refuerzo positivo para la adopción de los informes de UN INFO.

C. Excelencia de los procesos

117. El objetivo de la excelencia en los procesos consiste en hacer posibles operaciones eficaces en función de los costos mediante procesos digitales.

118. En 2023, la UNOPS puso en práctica más de 700 compromisos con los asociados, unos 1.100 proyectos, programas y carteras, por un total de 2.700 millones de dólares. Adquirió bienes y servicios por valor de 1.600 millones de dólares a más de 5.500 proveedores; gestionó más de 510 millones de dólares en subvenciones para más de 2.300 asociados en la ejecución; y contrató a 3.726 personas¹¹.

Gestionar los procesos y la eficiencia energética

119. La UNOPS se esfuerza por alinear la autoridad con la responsabilidad, garantizando que las personas idóneas, en el lugar adecuado, tengan la autoridad delegada que necesitan para gestionar por excepción; que los pesos y contrapesos se calibren en función de la relación costo-beneficio y los riesgos; y que la flexibilidad conlleva la responsabilidad por los resultados y la adhesión a los valores y principios de las Naciones Unidas.

120. En 2023, UNOPS cumplió el 81 % de sus metas de excelencia en los procesos, frente a una meta del 95 % para 2025. Las operaciones de la UNOPS registraron unas emisiones de gases de efecto invernadero de 12.923 toneladas de dióxido de carbono equivalente, frente a las 11.644 toneladas en 2022. La reducción de las emisiones del transporte aéreo fue del 33 %, por encima de la meta del 32 % para 2025.

¹¹ Consultores y contratistas particulares.

121. Comprometida con la iniciativa “Greening the blue”, la UNOPS está explorando el efecto de las emisiones de alcance 3 en la cadena de suministro que proporciona para que los asociados puedan elegir alternativas.

122. En su búsqueda de la excelencia en los procesos y la reducción de las emisiones, la UNOPS dará prioridad a la disponibilidad de los datos necesarios para sustentar la toma de decisiones y afianzar el rendimiento.

Responder a las recomendaciones de supervisión

123. La UNOPS responderá eficazmente a las recomendaciones de supervisión. La tasa de implementación de 2023 respecto a las recomendaciones de auditoría interna fue del 95 %, equivalente a la meta de 2025. Internamente, la UNOPS cumplió el 78 % de los objetivos de gestión para la aplicación de las recomendaciones de supervisión, por debajo de la meta del 90 % para 2025.

124. El seguimiento recurrente de las metas de gestión interna de las recomendaciones de supervisión ha permitido actuar a tiempo. Todas las recomendaciones pertinentes de la Dependencia Común de Inspección se cerraron en 2023, y sólo quedó abierta una recomendación de auditoría interna específica.

125. Los resultados inferiores a la meta interna se debieron a que ocho recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas no se aplicaron en el plazo fijado por la administración. Las metas futuras adoptarán una evaluación realista del tiempo, el esfuerzo y los recursos necesarios para aplicar las recomendaciones.

Innovar en la plataforma de operaciones y en los servicios

126. La UNOPS garantizará que los procesos y los sistemas de información estén integrados y sean adecuados para su finalidad. En 2023, el porcentaje de proyectos en los que el tiempo, el costo y el alcance se controlaban mediante sistemas digitales era del 74 %, por debajo de la meta del 95 % para 2025. Es preciso desarrollar más los sistemas de control de la respuesta a los plazos y el alcance acordados.

127. En 2023, la UNOPS trabajó para definir el alcance, el enfoque y las fases del programa de innovación de procesos y digitalización. Presentará una hoja de ruta y una estrategia de implementación a la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 2024.

D. Administración financiera¹²

128. El objetivo de la administración financiera consiste en “equilibrar riesgos y oportunidades mediante una dotación adecuada de recursos”.

129. En 2023, la UNOPS puso en marcha servicios de proyectos por valor de 2.700 millones de dólares, de los cuales 1.600 millones de dólares correspondieron a gastos de agentes y 1.100 millones a gastos principales. Los gastos en gestión ascendieron a 117 millones de dólares. La UNOPS firmó más de 3.000 millones de dólares en acuerdos con asociados, incluidos 300 nuevos compromisos. A finales de 2023, la UNOPS había reembolsado el 77 %¹³ del exceso de reservas del pasado, calculado sobre la base de los estados financieros de 2021. En 2023, pagó 2,5 millones de dólares en concepto de participación en los costos del Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

¹² Todas las cifras son cifras financieras indicativas no auditadas.

¹³ A 15 de marzo de 2024, la UNOPS había reembolsado el 92 % del exceso de reservas del pasado.

130. La UNOPS es la única entidad de las Naciones Unidas que opera en función de la demanda y sobre la base de la recuperación de costo. Como entidad en funcionamiento, debe ser capaz de soportar las fluctuaciones de la demanda, cubriendo al mismo tiempo los costos de las estructuras y mejoras institucionales y preservando la rentabilidad esencial para ser un asociado de primer grado.

131. El compromiso de ingresos netos cero aumenta la necesidad de una planificación iterativa y un estrecho seguimiento de los cambios. Esto requerirá previsiones a más largo plazo, así como la revisión y el ajuste periódicos de los resultados.

Movilizar los recursos en función de la capacidad organizativa

132. La UNOPS se esfuerza por garantizar que sus recursos sean acordes con los requisitos de una organización de las Naciones Unidas. Se ha comprometido a evolucionar en función de la necesidad de elaborar y gestionar su cartera global en función de las necesidades de los asociados y las tecnologías disponibles.

133. En 2023, la relación entre los gastos de gestión y los gastos del plan de respuesta global, en relación con los gastos del proyecto, fue del 4,7 %, dentro de la horquilla prevista del 4 % al 7 % para 2025. En 2023, la UNOPS aumentó los recursos destinados a las funciones de supervisión, los controles internos, la gestión de riesgos y la cultura organizativa.

134. La proporción de oficinas de la UNOPS en los países y oficinas encargadas de varios países dotadas de recursos conforme al diseño organizativo fue del 72 %, en comparación con la meta del 95 % para 2025. La UNOPS verificará que sus funciones fundamentales para la misión cuenten con la capacidad necesaria. Si bien la asequibilidad es un factor, la organización mantiene su compromiso con la meta establecida.

Garantizar una gestión financiera transparente y justa para los asociados

135. La UNOPS se ha comprometido a alcanzar la meta de ingresos netos nulos aprobada por la Junta Ejecutiva¹⁴. Su modelo de recuperación de costos garantiza una recuperación de costos transparente y justa, en consonancia con la clasificación de costos de la Red de Finanzas y Presupuesto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de Jefes Ejecutivos.

136. En 2023, los ingresos netos de las operaciones fueron de menos 2 millones de dólares. La UNOPS considera que se trata de un resultado satisfactorio que debe considerarse en el contexto de unos gastos generales del proyecto de 2.700 millones de dólares y unos gastos de gestión de 117 millones de dólares.

137. La UNOPS presentó a tiempo el 57 % de los informes de clientes financieros, en comparación con la meta del 95 % para 2025. La información a los clientes mejorará a medida que la innovación en los procesos, la automatización y la digitalización incrementen el acceso de los asociados a los datos.

Hacer posible una planificación financiera precisa

138. La UNOPS mantiene su compromiso con la exactitud de la planificación financiera, incluidas las previsiones a lo largo de todo el ciclo del proyecto. En 2023 era del 66 %, por debajo de la falta del 95 % para 2025. Una planificación y una previsión más sólidas permitirán cumplir a tiempo los compromisos de los asociados y mejorar las perspectivas de las necesidades futuras.

¹⁴ Decisión 2023/22.

139. La UNOPS está perfeccionando su enfoque para utilizar los productos de los proyectos con el fin de clasificar los gastos de los proyectos como principal o agente de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, lo que servirá de base para la futura gestión de riesgos.

140. La UNOPS mejorará su capacidad de gestionar ingresos netos nulos, incluso mediante una planificación a más largo plazo y las correspondientes previsiones renovables. Se prevé que los sistemas digitales mejorados contribuirán a equilibrar las comisiones y los gastos de gestión necesarios para lograr unos ingresos netos nulos de conformidad con los requisitos de la Junta Ejecutiva.

E. Lecciones de gestión aprendidas

Reformular la cultura institucional

141. La revisión por terceros de la cultura organizativa de la UNOPS puso de relieve la necesidad de una cultura organizativa más colaborativa, en la que la toma de decisiones se derive del principio de subsidiariedad. Señaló cinco áreas de interés: a) pautas que da la cúpula directiva; b) rendición de cuentas; c) transparencia y comunicación; d) inversión en las personas; y e) protección de la cultura de cara al futuro.

142. Antes del período de sesiones anual de 2024, la UNOPS presentará calendarios de sus iniciativas con hitos para la aplicación de las recomendaciones contenidas en el examen por terceros de la cultura institucional.

Innovar y digitalizar los procesos

143. La UNOPS está invirtiendo en innovación de procesos y digitalización con el propósito de: a) aumentar el efecto para las personas y para los países; b) lograr un mayor impacto para cada proyecto gestionado; y c) incrementar la satisfacción de los asociados.

144. Esta iniciativa se enmarca en tres objetivos: a) simplificar el rumbo para responder mediante procesos innovadores; b) adoptar tecnologías que faciliten las operaciones y la excelencia; y c) optimizar el enfoque de la recopilación y el uso de datos, a fin de reforzar la toma de decisiones basada en pruebas, la presentación de informes en relación con los Objetivos y la capacidad de previsión.

145. Las iniciativas enmarcadas en el programa de innovación de procesos y digitalización inciden en todos los ámbitos y unidades de la organización. Ello se hace con la aspiración de que la UNOPS pase a ser la organización preferida por asociados de todo el mundo.

Gestión de ingresos netos nulos

146. La consecución de ingresos netos nulos requerirá la dotación de recursos para la continuidad de una capacidad organizativa adecuada a medio y largo plazo, equilibrando la recuperación de costos y gastos con la naturaleza cíclica de la cartera de la UNOPS.

147. La gestión de ingresos netos nulos depende de la capacidad de planificación reiterativa y de corrección del rumbo cuando se haga necesario. La UNOPS reforzará la planificación y previsión a largo plazo y evaluará el rendimiento real mediante revisiones trimestrales y anuales.

V. Perspectivas futuras

A. Transformación de la UNOPS

148. La UNOPS ha puesto en marcha seis iniciativas de transformación para abordar las acciones a más largo plazo recomendadas por el examen de terceros: a) “remodelación de la cultura organizativa”; b) el “programa de innovación y digitalización de procesos”; c) “gestión de proyectos, programas y carteras”; d) “pruebas, conocimientos y aprendizaje”; e) “gestión transparente para ingresos netos nulos”; y f) “marco político y reglamento financiero”.

149. Junto con los centros de conexión de misiones y el programa de acción por el clima, estas seis iniciativas constituyen la respuesta de las UNOPS a las lecciones estratégicas aprendidas en los dos últimos años. La UNOPS los aplicará de forma coherente, centrándose especialmente en la innovación de procesos, la digitalización y la cultura organizativa.

B. Prioridades para 2024-2025

150. La UNOPS se compromete a acelerar los avances de los países hacia los Objetivos. Colaborará con entidades de las Naciones Unidas y con otros asociados a través del sistema de desarrollo reposicionado. Además, aclarará las responsabilidades internas y los medios de apoyo a la participación a nivel nacional. Durante aproximadamente una década, el volumen de capacidad de implementación demandado por las entidades de las Naciones Unidas se ha mantenido estable. La UNOPS está disponible para brindar ventajas de colaboración para sus operaciones, incluidas eficiencias a través de la innovación empresarial. Reforzará las asociaciones con los países y las instituciones financieras internacionales, entre otras cosas mediante su metodología de “vuelta a la normalidad”.

151. La UNOPS redoblará sus esfuerzos para promover la acción climática para la mitigación, la adaptación y la reducción de pérdidas y daños como una preocupación transversal en los proyectos, y se centrará en las emisiones de alcance 3 en la cadena de suministro. Además, la UNOPS puede desempeñar un papel clave a la hora de colmar la laguna existente en la implementación de la acción climática.

152. La UNOPS aporta una ventaja colaborativa a las operaciones de sus asociados en situaciones especiales y frágiles. En dichos contextos, sigue siendo ágil y reacciona cuando surgen retos, protegiendo y capacitando al personal desplegado.

153. La UNOPS los aplicará de forma coherente, centrándose especialmente en la innovación de procesos, la digitalización y la cultura organizativa. Aprovechará las sinergias de los procesos integrados de extremo a extremo para gestionar proyectos, programas y carteras dentro de una cultura cohesionada que promueva la colaboración y la toma de decisiones eficaz, informada por una gestión proactiva de los riesgos.

154. La UNOPS seguirá planificando a largo plazo el crecimiento necesario para dotar de recursos a la organización y equiparla para ampliar su capacidad de ejecución en favor de la paz y el desarrollo sostenible. Mejorará los indicadores de contribución y gestión para reforzar el comportamiento en toda la organización, y las capacidades de recursos para la elaboración de informes basados en los resultados acerca de las ambiciones de repercutir al respecto. Las consultas específicas con los Estados Miembros sobre el plan estratégico 2026-2029 comenzarán en el primer semestre de 2025.