



**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  
11 de julio de 2017  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2017**

Nueva York, 5 a 11 de septiembre de 2017

Tema 11 del programa provisional

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

**Plan Estratégico de la UNOPS para 2018-2021**

*Resumen*

El Plan Estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para 2018-2021 se centra en el logro de una ejecución que tenga efectos tangibles. Proporciona orientación para ayudar a los Estados Miembros y al Secretario General a hacer realidad el desarrollo sostenible y unas sociedades más pacíficas, justas y equitativas.

La UNOPS es un recurso de las Naciones Unidas que facilita servicios y soluciones para las iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo. Su misión es ayudar a las personas a construir vidas mejores y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible. Si bien la UNOPS puede fomentar la capacidad para lograr todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, su centro de atención es la demanda de los asociados y las necesidades de las personas y los países.

La UNOPS prevé que la demanda seguirá siendo elevada en los lugares en los que los riesgos para las personas son considerables y sus necesidades son básicas, especialmente en los contextos más frágiles y difíciles.

El Plan Estratégico responde a las disposiciones de la revisión cuadienal amplia de la política y al ideal del Secretario General de las Naciones Unidas como plataforma para la prevención, lo que se logrará mediante una reforma de la gestión. Se basa en el mandato básico de la UNOPS en materia de infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera.



Tomando como base su excelencia a la hora de facilitar calidad, la UNOPS perfeccionará los servicios y las soluciones que ofrece. Para ello, adoptará las siguientes medidas: a) adaptar sus servicios de apoyo a la gestión para ofrecer soluciones integradas más eficientes; b) aplicar su competencia técnica especializada para ofrecer soluciones específicas para cada contexto que respondan a las necesidades de los países, en particular para el desarrollo de la capacidad local y nacional; c) promover la innovación y la inversión del sector privado para el desarrollo sostenible; y d) aprovechar las nuevas tecnologías para incorporar soluciones prácticas innovadoras con efectos tangibles para la población. En síntesis, los servicios y las soluciones de la UNOPS serán más innovadores y sostenibles, y la entidad tratará de establecer alianzas estratégicas de colaboración para una mayor difusión de su propuesta de valor.

Estos objetivos se estructuran en torno a tres metas de contribución estratégica: a) capacitar a los asociados mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión; b) ayudar a las personas mediante una competencia técnica especializada eficaz; y c) prestar apoyo a los países para que amplíen la reserva de recursos y su efecto.

El propósito de la UNOPS es ser un recurso conocido y valorado que ofrezca ventajas colaborativas para fomentar la capacidad de ejecución de los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, con miras a facilitar apoyo al Secretario General y contribuir al logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La UNOPS proporcionará a la Junta Ejecutiva información actualizada de conformidad con el marco de la Global Reporting Initiative, seguirá midiendo la excelencia de sus operaciones en función de normas internacionalmente reconocidas y aplicará mejores prácticas en todas las esferas de su labor.

#### *Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: aprobar el Plan Estratégico para 2018-2021, reconociendo que tiene una sólida base formada por decisiones de los Estados Miembros, orientación de política y acuerdos internacionales y responde a las necesidades de las personas y los países, especialmente en las situaciones de mayor fragilidad; expresar su apoyo a los objetivos estratégicos de la UNOPS y al nivel de ambición que ha establecido con el fin de cumplir su misión, su proyecto y su propósito; respaldar el enfoque de la UNOPS basado en la incorporación de prácticas de ejecución sostenibles; apoyar la aspiración de orientar la gestión de los conocimientos hacia la adopción de iniciativas destinadas a aprovechar la competencia especializada para ofrecer servicios integrados y soluciones específicas, tomando como base la demanda real o prevista relacionada con objetivos y contextos operacionales concretos; acoger favorablemente la intención de la UNOPS de colaborar de manera más estratégica con los Gobiernos y otros asociados; instar a las entidades del sistema de las Naciones Unidas a reconocer las ventajas comparativas y la competencia técnica especializada de la organización y a participar en asociaciones estratégicas de colaboración en aras de la eficiencia y la eficacia, especialmente a nivel de los países; y apoyar a la UNOPS en su búsqueda constante de la excelencia organizativa y en la atención prestada al logro de inversiones para desarrollar la capacidad institucional y proteger su singular modelo institucional con miras al futuro.

## Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. ¿Por qué existe la UNOPS? Contexto estratégico, finalidad y objetivos . . . . .	4
A. Contexto mundial: acuerdos mundiales y reforma de las Naciones Unidas . . . . .	5
B. Contexto operacional: las personas y los países . . . . .	6
C. Marco estratégico: propósito, proyecto, misión y objetivos . . . . .	12
II. ¿Cuáles son los objetivos de la UNOPS? Competencia especializada, orientación y valor. . . . .	15
A. Mandato: servicios, competencia especializada y asociados. . . . .	15
B. Aspiraciones operacionales para 2018-2021: un recurso conocido y valorado . . . . .	18
C. Rendición de cuentas respecto del valor operacional: efecto directo e indirecto. . . . .	19
III. ¿Cómo se administrará la UNOPS? Mantenimiento de la adecuación al objetivo institucional. . . . .	22
A. Gobernanza, riesgo y cumplimiento: simplificar y empoderar . . . . .	22
B. Objetivos de gestión para 2018-2021: calidad y actuación con arreglo a principios. . . . .	24
C. Reforma de la gestión e innovación: desarrollar, mejorar y fortalecer . . . . .	26

Anexos (pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva)

- I. ¿Por qué existe la UNOPS?
- II. ¿Cuáles son los objetivos de la UNOPS?
- III. ¿Cómo se administrará la UNOPS?

## I. ¿Por qué existe la UNOPS? Contexto estratégico, finalidad y objetivos

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. La finalidad de la UNOPS refleja los valores de la Carta de las Naciones Unidas.

2. El mandato de la UNOPS<sup>1</sup> se centra en ampliar la capacidad de ejecución en todas las iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo, en particular mediante actividades de desarrollo de la capacidad. A través de sus servicios para proyectos, ayuda a los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados a lograr los objetivos mundiales establecidos por los Estados Miembros, así como metas locales relacionadas con las personas y los países. La UNOPS es un recurso operacional de que disponen los Estados Miembros y el Secretario General para llevar a cabo su proyecto general de lograr el futuro que queremos.

3. En 2017 el Secretario General expuso su ideal de las Naciones Unidas como plataforma para la prevención<sup>2</sup>:

*Por “prevención” me refiero a hacer todo lo que podamos para ayudar a los países a evitar el estallido de crisis que supongan una amenaza grave para la humanidad, perjudicando a las instituciones y minando las capacidades para lograr la paz y el desarrollo. Me refiero a volver a centrarnos en la Carta de las Naciones Unidas y en el mandato de la Agenda 2030, a garantizar que nuestra asistencia se destine a quienes más la necesitan. La prevención debe estar presente en todo lo que hacemos. Debe abarcar todos los pilares de nuestra labor, y unirnos para lograr resultados más eficaces.*

4. El Plan Estratégico refleja la respuesta de la UNOPS a los acuerdos mundiales que conforman la Agenda 2030<sup>3</sup> y la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>4</sup>, y define el modo en que la UNOPS puede contribuir, en el marco de los tres pilares de la Carta, a hacer realidad el ideal del Secretario General de crear una plataforma integrada para la prevención gracias a una reforma de la gestión.

5. El plan se basa en los resultados del examen de mitad de período de la UNOPS llevado a cabo en 2016<sup>5</sup>. Presenta un contexto estratégico para que la UNOPS trabaje como una entidad del sistema de las Naciones Unidas autofinanciada y orientada por la demanda, y define los objetivos operacionales y de gestión para 2018-2021.

6. En el punto medio del período de planificación, la UNOPS solicitará la orientación de la Junta Ejecutiva para velar por que su enfoque estratégico siga siendo pertinente y acorde al de los Estados Miembros, y siga añadiendo el máximo valor para ayudar a las personas a construir una vida mejor y a los países a lograr la paz y el desarrollo sostenible.

---

<sup>1</sup> Anexo I.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Resolución 70/1 de la Asamblea General.

<sup>4</sup> Resolución 71/243 de la Asamblea General.

<sup>5</sup> DP/OPS/2017/5.

## **A. Contexto mundial: acuerdos mundiales y reforma de las Naciones Unidas**

7. Si bien muchos pueblos y países han realizado progresos en los últimos decenios, los desafíos mundiales y los riesgos del siglo XXI son inmensos, especialmente para quienes se han quedado más atrás. A principios de 2016 los Estados Miembros habían concluido acuerdos mundiales sobre desarrollo sostenible, cambio climático, sostenimiento de la paz, reducción del riesgo de desastres y financiación para el desarrollo. La Agenda 2030 expone los objetivos generales sobre el futuro que queremos<sup>6</sup>.

8. La revisión cuatrienal amplia de la política llevada a cabo en 2016 ofrece orientación a las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en lo relativo a las expectativas de los Estados Miembros. El ideal del Secretario General es que el sistema de las Naciones Unidas funcione como una plataforma de prevención integrada tanto horizontal como verticalmente, dotada de sistemas de gestión adecuados a los objetivos para hacer frente a los retos del siglo XXI.

9. La revisión de la política reafirma el panorama estratégico establecido a través de los acuerdos mundiales que conforman la Agenda 2030. Reconoce el vínculo inherente entre la paz y el desarrollo sostenible, incluida la transición del socorro al desarrollo, lo que pone de relieve la necesidad de aplicar nuevos enfoques para financiar las actividades de desarrollo y la importancia fundamental de promover entornos nacionales propicios y desarrollar la capacidad nacional.

10. Los Estados Miembros alientan a que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sea más estratégico, responsable, transparente, colaborativo, eficiente y eficaz y esté más orientado a los resultados. Hacen hincapié en que las actividades operacionales para el desarrollo deben ayudar a los países a aplicar la Agenda 2030, y reconocen los conocimientos técnicos, la experiencia y las ventajas comparativas que obtienen las entidades del sistema de desarrollo a partir de sus mandatos y planes estratégicos.

11. El Secretario General ha establecido tres prioridades fundamentales para que el sistema de las Naciones Unidas sea más eficaz y receptivo a la hora de respaldar los objetivos de los Estados Miembros en materia de paz y desarrollo sostenible:

a) Mantener la determinación de las Naciones Unidas de lograr una cultura de prevención, reforzando el vínculo entre tres componentes que se refuerzan entre sí: la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible y las políticas de derechos humanos;

b) Sostener la paz a través de una estructura de paz moderna que abarque todo el proceso: prevención, solución de conflictos, mantenimiento de la paz, consolidación de la paz y desarrollo a largo plazo;

c) Aumentar la eficiencia, la productividad y la orientación práctica, para lo cual es preciso descentralizar y simplificar los procesos, reducir la burocracia, centrarse en la ejecución y los resultados y promover la reforma y la innovación en todos los ámbitos de su labor.

---

<sup>6</sup> Anexo I.

12. Para reflejar los vínculos inherentes y la relación de refuerzo mutuo entre la paz y el desarrollo sostenible, la UNOPS utilizará el término “cadena de valor general” para referirse al conjunto de procesos a través de los que las normas, las políticas y los acuerdos mundiales se traducen en acciones mediante la competencia técnica especializada y unos servicios eficientes de apoyo a la gestión.

13. Hay grandes expectativas de que las entidades del sistema de las Naciones Unidas eliminarán los compartimentos estancos, reconocerán las ventajas comparativas, la experiencia y la competencia especializada de las otras entidades y colaborarán en el marco de los pilares de la Carta para fomentar la consecución de la Agenda 2030, en particular el progreso de los países hacia el logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son universales e interdependientes y se refuerzan entre sí.

14. En su examen de mitad de período, llevado a cabo en 2016, la UNOPS hizo balance de la evolución del contexto mundial y se comprometió a colaborar con los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados y como recurso que podían utilizar para aumentar su capacidad de ejecución. A partir de su experiencia, sus conocimientos especializados y sus ventajas comparativas, la UNOPS puede ofrecer servicios integrados y colaborar estratégicamente con los asociados, definiendo soluciones específicas e integrales para los problemas a los que se enfrentan las personas en diferentes países y contextos.

## **B. Contexto operacional: las personas y los países**

15. Si bien el mundo del siglo XXI es globalizado e interdependiente y los individuos están más conectados que nunca, todavía hay miles de millones de personas que se enfrentan a retos y riesgos importantes, aun cuando la tecnología y la innovación ofrezcan nuevas oportunidades. La UNOPS posee experiencia y competencia especializada, y ofrece contribuciones directas e indirectas para el logro de los objetivos mundiales y locales relativos a personas y países de distintos contextos. Al llevar a cabo sus operaciones, se esfuerza por utilizar la tecnología para ahorrar tiempo y dinero, para lo cual aplica enfoques sostenibles orientados a lograr efectos tangibles en sus proyectos de ejecución.

### **Enfoques de ejecución sostenible**

16. Los enfoques de ejecución sostenible de la UNOPS incluyen medidas para el desarrollo de la capacidad local y nacional e integran tres dimensiones de la sostenibilidad que se refuerzan entre sí:

a) *Crecimiento económico equitativo*: i) garantizar la máxima rentabilidad mediante la aplicación de prácticas de gestión y estrategias de inversión eficaces, la defensa de los principios de la transparencia y la rendición de cuentas y el estudio de estrategias de salida apropiadas; ii) respaldar los medios de subsistencia mediante un mayor acceso al mercado y el empleo de mano de obra y proveedores locales en la medida de lo posible, entre otras cosas facilitando oportunidades para las empresas que sean propiedad de mujeres y jóvenes; y iii) analizar el costo total (financiación, funcionamiento, mantenimiento y reposición de activos).

b) *Justicia e inclusión sociales*: i) ejercer la diligencia debida, respetar los derechos humanos y los enfoques basados en los derechos y promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas durante los proyectos de ejecución; ii) contar con la participación de las comunidades y los beneficiarios locales y garantizar un acceso equitativo a las ventajas derivadas de los proyectos, prestando especial atención a la protección de las personas más vulnerables; y iii) facilitar el acceso a servicios relacionados con la alimentación, el agua, el saneamiento, la energía, la salud, la educación, la justicia y la seguridad.

c) *Respeto del medio ambiente*: i) mitigar los efectos negativos para el medio ambiente y mejorar la biodiversidad y la resiliencia ecológica; ii) explotar recursos renovables, teniendo en cuenta las interacciones entre el desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental; y iii) aumentar la resiliencia de los países y las comunidades para resistir los embates de los desastres naturales.

17. En la práctica, la incorporación de los enfoques de ejecución sostenible dependerá del contexto y de la naturaleza de las actividades realizadas. El marco de gestión normalizado pone de relieve los instrumentos internos y facilita orientación sobre prácticas reconocidas. Externamente, el marco de la Global Reporting Initiative sirve como guía para la facilitación de información sobre prácticas sostenibles.

### **Retos a los que se enfrentan las personas y los países**

#### *Desarrollo, conflictos, clima y transparencia*

18. En la actualidad, hay 7.400 millones de personas que viven en más de 200 países y territorios cuyo nivel de desarrollo económico y humano varía considerablemente. Los riesgos a los que se ven expuestas son diversos y están relacionados entre sí.

19. Las actividades llevadas a cabo por la UNOPS entre 2015 y 2016 alcanzaron un valor total de 2.800 millones de dólares. El 83% fueron actividades realizadas dentro de un país concreto en un total de 121 países, y el 17% restante fueron actividades mundiales, dirigidas principalmente desde Ginebra, Nueva York y Copenhague<sup>7</sup>.

20. El examen de mitad de período puso de relieve una importante correlación entre las actividades llevadas a cabo por la UNOPS en los países y los problemas a los que se enfrentan las personas en diferentes países y contextos<sup>8</sup>. El anexo I recoge una evaluación contextual actualizada en la que se analizan las actividades de la UNOPS en los siguientes ámbitos: a) desarrollo (grupos de ingresos del Banco Mundial, índice de desarrollo humano); b) países menos adelantados, países en desarrollo sin litoral y pequeños Estados insulares en desarrollo; c) conflictos, desplazamientos y misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas; d) cambio climático, desastres y desplazamientos; e) urbanización; y f) transparencia.

<sup>7</sup> Anexo I.

<sup>8</sup> Anexo I.

21. La evaluación confirma que los asociados solicitan los servicios de la UNOPS para aumentar su capacidad de ejecución con miras a hacer frente a los desafíos y construir vidas mejores en muchos contextos, y que la mayoría de las actividades se concentran en los países con una puntuación más baja en el índice sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>9</sup>.

#### *Tecnología*

22. La evaluación tiene en cuenta el nivel de desarrollo de la tecnología de la información, y pone de relieve que muchos países avanzan con retraso en este contexto. No obstante, la tasa de cambio tecnológico es exponencial y están proliferando las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos de este proceso son los teléfonos móviles, la conectividad de red y los nuevos avances en materia de tecnología de cadenas de bloques, aprendizaje automático y aplicaciones inteligentes. Las perturbaciones causadas por los cambios constituyen un reto para los modelos institucionales y gubernamentales del siglo XX.

23. Los avances tecnológicos están creando oportunidades para que miles de millones de personas avancen hacia el desarrollo. En numerosos sectores surgirán nuevas oportunidades para innovar en aras de la sostenibilidad. La UNOPS quisiera aprovechar estas oportunidades en beneficio de las personas, especialmente de quienes se han quedado más atrás.

#### **Riesgos de las personas en situación frágil**

24. El ideal del Secretario General de que las Naciones Unidas sirvan como plataforma para la prevención pone de relieve la importancia de reconocer las situaciones de fragilidad y de conceder prioridad al desarrollo de la capacidad en aras de la resiliencia, a fin de capacitar a las personas (en particular aquellas que han quedado más rezagadas) para gestionar los riesgos y las crisis de manera más eficaz.

25. Todos los pilares de la Carta resultan esenciales para mitigar los riesgos de fragilidad: el desarrollo sostenible es la base de la paz; una paz duradera permite el desarrollo; y las sociedades son más resilientes cuando defienden todos 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 se ocupan de los jóvenes y los niños.

26. En 2013, reconociendo la creciente atención internacional prestada a los Estados frágiles<sup>10</sup> y a la fragilidad en un sentido más amplio, la UNOPS se comprometió a integrar los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres y la Resiliencia en sus prácticas de infraestructura<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Anexo I.

<sup>10</sup> DP/OPS/2013/3, párrafo 10.

<sup>11</sup> DP/OPS/2013/3, párrafo 53.

27. El examen de mitad de período de la UNOPS evaluó la presencia de la organización a partir de varios índices de riesgo país<sup>12</sup>. Una evaluación actualizada confirma que las actividades de la UNOPS se centran en situaciones frágiles donde las personas afrontan riesgos elevados, en particular en algunos de los contextos más difíciles.

28. La UNOPS aspira a ser objeto de mayor reconocimiento por el valor que puede añadir para las personas de diversos países que se encuentran en estas situaciones. Está dispuesta a asumir una mayor responsabilidad para garantizar que las soluciones que funcionan en un contexto operacional se difundan en beneficio de personas que se enfrentan a problemas y riesgos similares en contextos comparables, especialmente en situaciones frágiles.

29. Con el fin de actuar de manera más sistemática y específica, la UNOPS estudiará la utilidad de emplear tipologías de países e indicadores de riesgo como base para la planificación a medio y largo plazo. Para ello, se dará prioridad a las inversiones necesarias para el desarrollo y el despliegue de una oferta de servicios integrada y se diseñarán enfoques estratégicos para promover soluciones especializadas que permitan lograr los objetivos mundiales y las metas locales en contextos con perfiles de riesgo similares que obstaculizan la puesta en práctica de los planes y las prioridades de los países y la capacidad de las personas para construir una vida mejor.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

30. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas son universales e interdependientes y se refuerzan entre sí. Los países avanzan hacia su logro e informan sobre ellos, y el sistema de las Naciones Unidas proporciona apoyo en función de los mandatos, los conocimientos especializados y las ventajas comparativas.

31. A través de su mandato de ejecución, la UNOPS puede contribuir tanto directa como indirectamente a la consecución de todos los Objetivos, pero los asociados parecen considerar a la UNOPS como un recurso más atractivo para algunos Objetivos que para otros<sup>13</sup>.

32. La mayoría de los asociados solicitan asistencia en relación con el Objetivo 9. Si bien esta demanda es acorde al mandato de la UNOPS en materia de infraestructura, los sistemas y los bienes de infraestructura son elementos esenciales para fomentar el logro de la mayoría de los Objetivos. Existe una gran demanda de apoyo y asesoramiento en relación con el Objetivo 17, lo que indica que los asociados reconocen a la UNOPS como coordinadora de las alianzas centradas en la consecución de los Objetivos. La demanda observada en el pasado y la prevista para el futuro también se superpone en lo relativo a los Objetivos 3, 11 y 16. Muchos de los asociados anticipan demanda en relación con el Objetivo 6, y las actividades relacionadas con el Objetivo 13 han aumentado en los últimos años.

---

<sup>12</sup> DP/OPS/2017/5.

<sup>13</sup> Anexo I.

33. La importante correlación entre la demanda observada en el pasado y la demanda prevista de servicios para proyectos relacionados con Objetivos concretos confirma la pertinencia de la UNOPS. Esto no significa que la UNOPS asuma un mandato normativo mundial en relación con los Objetivos, sino simplemente que los asociados reconocen el valor de las contribuciones de la UNOPS al logro de sus objetivos.

34. En cuanto entidad de las Naciones Unidas, y basándose en su competencia técnica especializada, la UNOPS integra los valores y principios de la Carta en sus operaciones y contribuye a hacer realidad las aspiraciones de los países de alcanzar los Objetivos, en particular mediante la adopción de enfoques de ejecución sostenible. Los servicios de apoyo a la gestión de la UNOPS, certificados con arreglo a normas reconocidas internacionalmente, tienen un valor intrínseco para sus asociados, independientemente de los objetivos que persigan.

35. La demanda constante de servicios de la UNOPS para ampliar la capacidad de ejecución en relación con objetivos específicos pone de relieve los ámbitos en los que la organización dispone de competencia especializada y ventaja comparativa que pueden aprovechar los asociados, tanto nuevos como existentes. Por consiguiente, la estrategia de gestión de los conocimientos de la UNOPS se basará en la premisa de que la demanda pasada y futura ayudará a orientar las inversiones hacia la reutilización y la innovación de la competencia especializada.

36. En los próximos cuatro años, la UNOPS aportará su competencia especializada para ayudar a las personas de países que se enfrentan a desafíos similares. Elaborará una oferta de servicios más integrada y colaborará estratégicamente con sus asociados para que conozcan mejor su propuesta de valor. Ayudará a difundir las soluciones específicas para un contexto determinado que hayan funcionado (y a encontrar otras nuevas) para responder a las necesidades de la población y a los objetivos que los países se esfuerzan por lograr, en particular mediante la aplicación de soluciones de ejecución integrales y específicas. Invertirá y desarrollará capacidades institucionales para la gestión de los conocimientos a partir de su experiencia y de la demanda prevista<sup>14</sup>.

37. Con el objetivo de mantener su flexibilidad y su capacidad de adaptación, la UNOPS hará lo posible por que su oferta de servicios integre nuevas tecnologías, conocimientos y enfoques de los asociados, en particular las Naciones Unidas, el mundo académico y el sector privado. A fin de lograr los objetivos previstos, resultará fundamental utilizar nuevas vías para aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología de la información y las comunicaciones, así como aplicar nuevos enfoques de financiación.

### **Financiación para el desarrollo**

38. El logro de los objetivos mundiales y las metas locales requerirá una inversión considerable. Los recursos financieros gestionados por el sistema de las Naciones Unidas solo son una fracción de los fondos necesarios.

---

<sup>14</sup> Anexo I.

39. El examen de mitad de período de la UNOPS examinó el perfil de la financiación para el desarrollo; el anexo I reitera las conclusiones extraídas. El examen pone de relieve la afirmación realizada en la revisión cuatrienal amplia de la política de que es necesario explorar enfoques de financiación innovadores, y confirma que la financiación pública internacional, incluida la asistencia oficial para el desarrollo, debería catalizar financiación adicional.

40. Las Naciones Unidas no son el único agente, ni tampoco el más importante. Su objetivo no es ampliar su ámbito de competencia, sino lograr cambios reales para las personas (especialmente las más vulnerables) mediante el establecimiento de alianzas con la más amplia gama de Gobiernos, organizaciones regionales, instituciones financieras internacionales, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado, por ejemplo, a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

41. Según las estimaciones del documento final de Addis Abeba, el déficit anual de inversión en infraestructura en los países en desarrollo se situaría entre 1 billón y 1,5 billones de dólares<sup>15</sup>. Resultará fundamental crear nuevas alianzas más amplias si se quiere aumentar tanto la reserva como el efecto de los recursos disponibles para ejecutar la Agenda 2030.

#### **Capacidad de los entornos nacionales propicios y del sistema de las Naciones Unidas**

42. La revisión cuatrienal amplia de la política reafirmó la necesidad de reforzar los entornos nacionales propicios y la capacidad nacional. La titularidad nacional y la movilización y utilización eficaz de los recursos nacionales serán esenciales para el cumplimiento de la Agenda 2030, al igual que la adopción de enfoques sociales, ambientales y económicos sólidos y el establecimiento de instituciones transparentes que respondan a las necesidades de la población. El examen de la política puso de relieve que el sistema de desarrollo debe colaborar a todos los niveles, reconociendo las ventajas comparativas, la experiencia y la competencia especializada.

43. Las adquisiciones representan un gasto público importante. Gracias a su mandato y a su competencia técnica especializada en materia de adquisiciones públicas, la UNOPS es un recurso de utilidad para desarrollar la capacidad en el contexto de la contratación pública y para promover instituciones transparentes y responsables. El establecimiento de marcos de contratación pública que ofrezcan opciones innovadoras y sostenibles y que conlleven un aumento de la eficacia, aunque sea pequeño, puede constituir un gran impulso hacia la consecución de los objetivos. La UNOPS puede respaldar iniciativas encaminadas a lograr un dividendo de adquisiciones mediante la ampliación de los recursos a través de la eficiencia y la innovación.

44. Esto se aplica a todo el sistema de las Naciones Unidas. La revisión cuatrienal amplia de la política pidió a las entidades que exploraran las adquisiciones en régimen de colaboración a nivel mundial, regional y nacional. Sin embargo, las disposiciones institucionales actuales parecen estar demasiado fragmentadas como para hacer realidad los beneficios que podrían tener las normas de sostenibilidad y un poder adquisitivo combinado.

---

<sup>15</sup> Agenda de Acción de Addis Abeba, párrafo 14.

45. Para lograr los objetivos será preciso invertir en infraestructura en diversos sectores, como la energía, el agua, el transporte, los desechos y la tecnología de la información y las comunicaciones, así como bienes públicos propicios para la infraestructura social en los ámbitos de la salud, la educación y la vivienda. El examen de la política reafirmó la necesidad de “desbloquear” la financiación combinada o mancomunada y la mitigación de los riesgos para la infraestructura. La UNOPS dispone de experiencia en la mayoría de los sectores de infraestructura, y puede contribuir al desarrollo, con carácter prioritario, de infraestructura nacional resiliente y sostenible mediante la adopción de enfoques con base empírica.

46. El establecimiento de una división del trabajo más clara dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta los mandatos y la competencia especializada, podía reforzar las normas de calidad y permitir la aplicación de enfoques más rentables. También podría garantizar la masa crítica de conocimientos institucionales necesaria para poder innovar con el fin de hacer realidad los beneficios que puede aportar una infraestructura sostenible y resiliente. El sistema debería armonizar sus esfuerzos orientados a ayudar a los Estados Miembros a prepararse para los desastres de una manera informada.

47. Con el fin de atraer capital privado para una inversión de impacto social, los proyectos deben elaborarse, diseñarse y gestionarse de tal manera que permitan lograr beneficios financieros y no financieros mediante una reducción de los riesgos asociados. Gracias a su competencia técnica especializada y a su historial de ejecución, especialmente en las situaciones más difíciles, la UNOPS es un recurso que permite ampliar la capacidad de ejecución para la gestión de proyectos, en particular cuando se financian en condiciones de mercado.

48. En el marco del sistema de las Naciones Unidas, la UNOPS sigue estando disponible para gestionar la ejecución en nombre de los asociados mientras ellos se centran en cumplir mandatos normativos mundiales.

49. La UNOPS reconoce la necesidad de dividir el trabajo dentro del sistema de las Naciones Unidas en función de las ventajas comparativas. Está dispuesta a asumir su parte de responsabilidad, aprovechando su presencia y sus conocimientos especializados en las esferas incluidas en el mandato, actuando como catalizador para canalizar la financiación del sector público y privado y desplegando su competencia técnica especializada para contribuir al logro de la Agenda 2030, a fin de que los resultados se logren de manera transparente y responsable y redunden en beneficio de las personas, especialmente mediante el desarrollo de la capacidad.

### **C. Marco estratégico: propósito, proyecto, misión y objetivos**

50. El marco estratégico de la UNOPS establece su razón de ser, y los objetivos estratégicos estructuran sus aspiraciones para el período de planificación.

#### **Propósito, proyecto y misión**

51. Los valores de la UNOPS se basan en la Carta de las Naciones Unidas y en los mandatos legislativos de la Asamblea General. En su decisión 2016/19, la Junta Ejecutiva acogió con satisfacción los valores y la razón de ser de la UNOPS reflejados en su propósito, su proyecto y su misión:

*Nuestro propósito*

Ayudamos a las personas a construir vidas mejores y a los países a lograr la paz y el desarrollo sostenible.

Aportamos a esta tarea los valores y principios de las Naciones Unidas y la innovación, audacia, rapidez y eficiencia de una institución autofinanciada.

Aplicamos las normas internacionales más estrictas en nuestras acciones, al mismo tiempo que respetamos los contextos locales. Lo hacemos para contribuir a responder a los enormes desafíos del siglo XXI.

Ofrecemos soluciones prácticas para ayudar a nuestros asociados a salvar vidas, proteger a las personas y sus derechos y construir un mundo mejor.

Aspiramos a ocupar una posición de liderazgo en los esfuerzos por encauzar las inversiones del sector privado para lograr efectos sociales y ambientales, al mismo tiempo que se atienden las inmensas necesidades en materia de desarrollo sostenible.

Lo que nos impulsa es la pasión por combatir las desigualdades y brindar oportunidades a los más vulnerables. Esto significa que muchas veces trabajamos en los contextos más difíciles, sentando las bases para que las comunidades funcionen y las personas vivan con dignidad y respeto.

Defendemos apasionadamente la calidad: en nuestras personas y en lo que hacemos.

Nos ganamos la confianza de las personas con las que colaboramos preocupándonos por lo que ellas valoran y cumpliendo nuestra promesa de actuar siempre al servicio de las personas necesitadas.

*Nuestro proyecto* es un mundo en el que las personas puedan vivir plenamente, con el apoyo de una infraestructura adecuada, sostenible y resiliente y la utilización eficiente y transparente de los recursos públicos en las adquisiciones y la gestión de proyectos.

*Nuestra misión* es ayudar a las personas a construir vidas mejores y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible.

**Objetivos estratégicos**

52. Los objetivos estratégicos de la UNOPS no se centran en uno o dos objetivos globales, sino que estructuran sus aspiraciones de facilitar valor directo e indirecto y ampliar la capacidad de ejecución de los asociados para atender las necesidades de las personas y contribuir a que los países logren los objetivos mundiales.

53. En 2016, la Junta Ejecutiva acogió favorablemente la finalidad de las tres metas de contribución de la UNOPS<sup>16</sup>, que, junto con cuatro objetivos de gestión, reflejan sus aspiraciones estratégicas en lo relativo a los resultados operacionales y de gestión.

<sup>16</sup> Decisión 2016/19.

54. Las **tres metas de contribución** reflejan la propuesta de valor general de los servicios de la UNOPS y definen cómo se informará de manera específica y diferenciada sobre el valor añadido, tanto directo como indirecto. La UNOPS:

a) *Capacitará a los asociados* para conseguir más con menos mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, prestados localmente o como servicios mundiales compartidos;

b) *Ayudará a las personas* a alcanzar objetivos individuales, locales, nacionales y mundiales, mediante una competencia técnica especializada eficaz basada en normas internacionales;

c) *Ayudará a los países* a ampliar la reserva de recursos disponibles y su efecto para cumplir la Agenda 2030.

55. Los **cuatro objetivos de gestión** reflejan la aspiración de la UNOPS a la excelencia organizativa, la calidad y la actuación con arreglo a principios en todas sus operaciones. Definen la manera en que la organización reformará su sistema de gestión interna y aplicará su programa de innovación:

a) *Valor de los asociados*: prestar servicios y ofrecer soluciones innovadores que aporten un valor reconocido por los asociados y de conformidad con normas internacionales y mejores prácticas reconocidas;

b) *Excelencia de las personas*: empoderar a las personas para que rindan a unos niveles siempre elevados en una cultura que favorezca una actuación con arreglo a principios, haciendo de la UNOPS un empleador preferido que atrae y retiene una fuerza de trabajo con talento;

c) *Excelencia de los procesos*: impulsar mejoras cuantificables en la calidad, la eficiencia y la fiabilidad de sus operaciones a través de la simplificación y la innovación de los procesos, basándose en normas claras y en la delegación de autoridad gracias a la tecnología de la información;

d) *Administración financiera*: salvaguardar el modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda y la capacidad de invertir en innovación en beneficio de los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, y las personas a las que sirven.

### **Consecución de los objetivos estratégicos**

56. La UNOPS emplea métodos de gestión sistemática para impulsar y supervisar la consecución de sus objetivos estratégicos<sup>17</sup>. Sin embargo, el factor fundamental que permitirá alcanzar los logros fijados durante los próximos cuatro años será el liderazgo y la actuación con arreglo a principios por parte de los administradores y el personal de la UNOPS. Todo el personal de la organización, incluidos los altos directivos, debe mirar más allá de las necesidades operacionales inmediatas, tomar las riendas y aunar fuerzas, guiado por su pasión por el propósito y la misión de la UNOPS, para hacer de ella un recurso conocido y valorado que capacite a los asociados, ayude a las personas y preste apoyo a los países.

---

<sup>17</sup> Anexo I.

57. Los objetivos estratégicos facilitan un marco de refuerzo mutuo que contribuye a llevar a la práctica la misión de la UNOPS, su proyecto y su propósito. En los capítulos II y III se describen sus aspiraciones para los próximos cuatro años:

a) Los objetivos que pretende alcanzar la UNOPS guiada por sus tres metas de contribución, incluida una información diferenciada de sus contribuciones directas e indirectas al logro de los resultados operacionales;

b) La manera en que la UNOPS, guiada por sus cuatro objetivos de gestión, impulsará la innovación y la reforma de la gestión a fin de adaptar su adecuación al objetivo institucional, integrando la tecnología de la información para reforzar su plataforma de prestación de servicios.

## **II. ¿Cuáles son los objetivos de la UNOPS? Competencia especializada, orientación y valor**

### **A. Mandato: servicios, competencia especializada y asociados**

#### **Base legislativa de las contribuciones**

58. La UNOPS es un recurso operacional para los Estados Miembros y el Secretario General; la base legislativa en la que se sustentan las contribuciones se establece mediante la aprobación de resoluciones y decisiones<sup>18</sup>. A lo largo de los años, los Estados Miembros han conferido a la UNOPS el mandato de ampliar la capacidad de ejecución en todas las iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo, sirviéndose para ello de lo siguiente:

a) Servicios eficientes de apoyo a la gestión;

b) Competencia técnica especializada eficaz, en particular para en relación con el fomento de la capacidad;

c) Apoyo dirigido a ampliar la reserva de recursos y su efecto para la Agenda 2030.

59. En cuanto organización de las Naciones Unidas autofinanciada e impulsada por la demanda, la UNOPS establece alianzas con los Gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, como las instituciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

---

<sup>18</sup> Anexo I.

### **Servicios para proyectos flexibles y modulares**

60. La propuesta de valor de la UNOPS se basa en sus servicios para proyectos flexibles y modulares. Sus líneas de servicio abarcan la infraestructura, las adquisiciones, la gestión de proyectos, la gestión financiera y los recursos humanos. La UNOPS también presta otros servicios de gestión, como servicios de apoyo para la tecnología de la información y las comunicaciones, y ha elaborado modalidades de ejecución especializadas, como los servicios compartidos y los servicios de secretaría para iniciativas internacionales.

#### *Calidad a través de líneas de servicios funcionales certificadas*

61. En el último decenio, la UNOPS ha optimizado la calidad de su sistema de gestión y sus líneas de servicio funcionales sobre la base de certificaciones conformes con las normas internacionales<sup>19</sup>. Ha adoptado mejores prácticas e integrado enfoques de ejecución sostenible integrados, a partir de la experiencia adquirida. La Global Reporting Initiative constituye el marco en el que la UNOPS presenta sus informes anuales.

62. La excelencia organizativa, al igual que el desarrollo sostenible, no es un objetivo. Es un proceso en el que los conocimientos y la tecnología se adaptan continuamente, y en el que es preciso aunar múltiples intereses, componentes y esfuerzos para lograr los resultados deseados. La UNOPS trabaja constantemente para optimizar sus capacidades de apoyo.

63. Desde 2013, la UNOPS ha puesto en marcha un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y ha fortalecido su capacidad para prestar servicios mundiales compartidos. Recientemente, ha establecido un marco de gestión de normas que abarca orientaciones y herramientas técnicas internas adaptadas, relativas, entre otras cosas, a la incorporación de enfoques de ejecución sostenible.

64. En 2017 el sistema de gestión de la UNOPS volvió a certificarse con arreglo a la norma ISO 9001 relativa a la gestión de la calidad, y una evaluación externa confirmó que su excelencia organizativa ha aumentado desde la primera evaluación, llevada a cabo en 2013<sup>20</sup>.

#### *Integración de conocimientos y competencia especializada a través de tipos de servicios*

65. De las cinco líneas de servicios, la propuesta de valor abarca tres tipos de servicios, a saber, la ejecución, las transacciones y el asesoramiento. Constituyen una progresión natural de la competencia especializada y el mandato de ejecución de la UNOPS, que han ocupado un lugar central en su propuesta de valor desde 2012<sup>21</sup>. En el anexo II figuran las definiciones y los detalles sobre la naturaleza de los tipos de servicios, incluida la forma en que se pueden agrupar para ofrecer servicios integrados y prestar asistencia técnica especializada.

---

<sup>19</sup> Anexo II.

<sup>20</sup> Anexo III.

<sup>21</sup> [DP/OPS/2012/7](#).

66. Las ofertas de conocimientos especializados y de servicios de la UNOPS son flexibles y modulares. Pueden implementarse como ofertas autónomas en respuesta a una demanda concreta o como ofertas de servicios integrados. Mediante la colaboración temprana con los asociados a un nivel más alto en el proceso de adopción de decisiones, la competencia técnica especializada de la UNOPS puede aplicarse a la búsqueda de soluciones para satisfacer las necesidades de las personas en función de cada contexto y contribuir a que los países logren los objetivos mundiales.

*Demanda y respuesta de los asociados frente a la propuesta de valor de la UNOPS*

67. Los asociados reconocen la ventaja que presentan unos servicios para proyectos flexibles y modulares y la ágil propuesta de valor entre empresas, y describen a la UNOPS como una organización eficiente, flexible y profesional<sup>22</sup>.

68. Los asociados indican la demanda futura de todas las líneas y tipos de servicios. La puntuación de Net Promoter Score —probabilidad de recomendar los servicios de la UNOPS a otros— se sitúa en el 40%, y es alta en comparación con los puntos de referencia del sector, donde el 30% o más se considera excelente<sup>23</sup>.

69. Las iniciativas encaminadas a mejorar la plataforma de la UNOPS para la prestación local y mundial de servicios de apoyo a la gestión gozan de un reconocimiento cada vez mayor entre los Estados Miembros y los asociados del sistema de las Naciones Unidas. En 2013, la Junta Ejecutiva instó a las entidades del sistema a que trataran de lograr ganancias en eficiencia mediante una mayor colaboración con la UNOPS<sup>24</sup>.

70. En 2015 el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz reconoció el valor de la UNOPS en los servicios de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz<sup>25</sup>; en 2016 un estudio llevado a cabo por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo afirmó que la UNOPS es la entidad de las Naciones Unidas que puede ofrecer una atención centrada en la gestión, competencias adecuadas y sistemas para la prestación de servicios de apoyo de alta calidad<sup>26</sup>; y en 2017 un estudio realizado por el Centro para la Cooperación Internacional reiteró esas conclusiones<sup>27</sup>.

71. Al igual que ocurre con la promoción y la sofisticación permanentes de la competencia especializada de UNOPS, sus aspiraciones para los próximos cuatro años se derivan de su firme apoyo a la Carta y su búsqueda de la excelencia. La sólida base de los servicios de apoyo a la gestión que ofrece la UNOPS constituye la piedra angular en la que se sustenta su mandato de ejecución y su potencial para ampliar la capacidad de ejecución de los asociados.

---

<sup>22</sup> Encuesta a los asociados de la UNOPS, 2016.

<sup>23</sup> Anexo I.

<sup>24</sup> Decisión 2013/23.

<sup>25</sup> A/70/95-S/2015/446, párrafo 224.

<sup>26</sup> “Constraints Analysis for Common UN Business Operations at the Country Level”, Nueva York, mayo de 2016.

<sup>27</sup> *Restructuring the UN Secretariat to strengthen preventative diplomacy and peace operations*, Nueva York, Centro para la Cooperación Internacional, febrero de 2017, pág. 32.

## **B. Aspiraciones operacionales para 2018-2021: un recurso conocido y valorado**

### **Aspiraciones relativas a la contribución de valor**

72. La aspiración de la UNOPS es seguir prestando servicios y soluciones de alta calidad a sus asociados para, de esta manera, convertirse en un recurso más ampliamente conocido y valorado por los Estados Miembros y el Secretario General, apoyar a los asociados, ayudar a las personas y prestar asistencia a los países. Sus tres metas de contribución expresan su propuesta de valor y compromiso; estas metas orientarán los esfuerzos y establecerán el marco que servirá a la UNOPS para diferenciarse y ampliar el valor que aporta.

73. La UNOPS está firmemente decidida a *capacitar a los asociados* para conseguir más con menos mediante *servicios eficientes de apoyo a la gestión*, prestados localmente o como servicios mundiales compartidos. Se esforzará por lograr lo siguiente:

a) *Ser una organización conocida* por todas las partes interesadas pertinentes como asociado estratégico excelente, eficiente y con vocación de servicio, que proporciona una buena rentabilidad a largo plazo a través de ofertas de servicios integrados y que permite a los asociados hacer más, mejor y con menos esfuerzo;

b) *Ser una organización valorada* dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas como un asociado fiable para la prestación de servicios compartidos, con la rapidez y flexibilidad necesarias para las operaciones en las condiciones más difíciles;

c) *Ser un recurso* para contribuir a hacer realidad el ideal del Secretario General de unas Naciones Unidas eficientes y centradas en las actividades sobre el terreno.

74. La UNOPS aspira a *ayudar a las personas* a alcanzar objetivos individuales, locales, nacionales y mundiales, mediante una *competencia técnica especializada eficaz* basada en normas internacionales. Se esforzará por lograr lo siguiente:

a) *Ser una organización conocida* por las contribuciones tangibles específicas para cada contexto realizadas con el fin de que los países logren diferentes objetivos mundiales, como la lucha contra el cambio climático;

b) *Ser una organización valorada* como asociado estratégico de las Naciones Unidas y asesor de confianza de los países para las reformas efectivas en materia de adquisiciones y el desarrollo de una infraestructura resiliente y sostenible;

c) *Ser un recurso* para la infraestructura y otras soluciones operacionales especializadas que conectan iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo y promueven enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género.

75. La UNOPS está firmemente resuelta a *ayudar a los países a ampliar la reserva de recursos disponibles y su efecto* para cumplir la Agenda 2030. Se esforzará por lograr lo siguiente:

a) *Ser una organización conocida* por su aptitud para apoyar la utilización eficaz de los recursos nacionales y movilizar la financiación pública internacional, incluida la asistencia oficial para el desarrollo, como catalizador de otras formas de financiación para el desarrollo;

b) *Ser una organización valorada* como asociado de las Naciones Unidas que derriba obstáculos para llevar el capital privado al servicio del desarrollo sostenible;

c) *Ser un recurso* para la adopción de enfoques de financiación innovadores, como, por ejemplo, la inversión de impacto social, la microfinanciación colectiva y otras nuevas plataformas.

76. En los próximos cuatro años, la UNOPS movilizará a su personal en torno a su aspiración de convertirse en un recurso conocido y valorado por los Estados Miembros y el Secretario General. Invertirá para desarrollar las capacidades institucionales con el fin de aumentar el valor indirecto y directo que permite a la organización reforzar la capacidad de ejecución con miras a atender las necesidades de las personas y contribuir a que los países logren los objetivos.

### **C. Rendición de cuentas respecto del valor operacional: efecto directo e indirecto**

#### **Función de la UNOPS en la “cadena de valor general”**

77. A la hora de presentar informes, la UNOPS presta especial atención a los resultados y los efectos, de acuerdo con la Global Reporting Initiative. Está firmemente decidida a demostrar sistemáticamente el modo en que sus contribuciones promueven el logro de los objetivos y el ideal del Secretario General en materia de prevención, así como a aprender y mejorar a este respecto. La UNOPS está firmemente decidida a informar de manera transparente y diferenciada sobre el valor que aporta y a fortalecer sus conocimientos institucionales en función de la demanda, la experiencia y la presencia, en particular en situaciones de fragilidad y conflicto.

#### *Rendición de cuentas respecto de los resultados*

78. La UNOPS trabaja continuamente para mejorar su capacidad de dar cuenta de los resultados<sup>28</sup>. En consonancia con sus tres metas de contribución, la UNOPS proporcionará una información diferenciada, aumentando la transparencia del valor que aporta a las diferentes partes de la “cadena de valor general”<sup>29</sup>. Al comunicar el valor que aporta, hará una delimitación más clara entre las contribuciones “indirectas” y las contribuciones “directas” realizadas para aumentar la capacidad de ejecución de los asociados —entre la “eficiencia” y la “eficacia” que posibilita— de diferentes maneras, en diversas “cadenas de resultados”, en las que promueve el logro de los objetivos.

<sup>28</sup> Anexo II.

<sup>29</sup> Anexo II.

*Efectos de la eficiencia*

79. El uso eficiente de unos recursos finitos será imprescindible para aplicar la Agenda 2030. A fin de mejorar sus operaciones, la UNOPS adaptará sus indicadores del desempeño relativos a los servicios de apoyo a la gestión para demostrar de un modo más efectivo la repercusión de la velocidad y la calidad de sus procesos<sup>30</sup>. La inversión en “OneUNOPS” y el análisis en zonas con responsabilidad funcional serán un factor decisivo en ese esfuerzo.

80. La preparación para ofrecer una respuesta rápida es fundamental, en particular en situaciones frágiles. La plataforma flexible de la UNOPS permite a los asociados ampliar o reducir las respuestas rápidamente. La UNOPS aprovechará sus capacidades de anticipación y colaboración estratégica con los asociados para satisfacer la necesidad que estos tienen de una respuesta rápida en materia de prevención.

*Efectos de la eficacia*

81. En 2017, la UNOPS presentó su primer informe anual de conformidad con el marco de la Global Reporting Initiative. La UNOPS es la primera organización de las Naciones Unidas que ha adoptado el marco para su propia presentación de informes, lo que ha ayudado a la organización a demostrar el efecto de los enfoques de ejecución sostenible, en particular cuando se complementan con ejemplos de proyectos.

82. En los próximos cuatro años, la UNOPS aprovechará la experiencia y seguirá desarrollando sus sistemas para informar de manera más sistemática sobre sus contribuciones y su eficacia. Esta información puede tratar sobre los riesgos a los que se ven confrontadas las personas en función del contexto, sobre los tipos de países o sobre los objetivos que los países tratan de alcanzar. Tales actividades se clasificarían normalmente en la sección de “seguimiento y evaluación”, pero, para que no se separen del conocimiento operacional tácito, la UNOPS las abordará de forma integrada desde el punto de vista de la gestión de los conocimientos.

83. Para lograrlo, la UNOPS mejorará su capacidad de seleccionar y clasificar estratégicamente las actividades en las que la inversión se dirigirá prioritariamente a la elaboración de informes fundamentados sobre las repercusiones. Esta medida revestirá especial importancia en relación con las inversiones de impacto social.

*Facilitación de la creación de valor*

84. La UNOPS aprovechará sus conocimientos y las capacidades de su personal para colaborar de un modo más estratégico —y en etapas anteriores de los procesos de desarrollo— con los asociados a un nivel más alto en la “cadena de valor general”. Velará por que se conozca mejor su propuesta de valor y por que su competencia técnica especializada se aplique en mayor medida con vistas a encontrar soluciones específicas para cada contexto que respondan a las necesidades de las personas y promuevan el logro de los objetivos que los países se esfuerzan por alcanzar, en particular mediante soluciones de ejecución integrales y especializadas.

---

<sup>30</sup> DP/OPS/2017/5, párrafos 57 a 60.

85. Para consolidar su posición como asesor de confianza en los ámbitos que abarca el mandato, la UNOPS elaborará productos del conocimiento estratégicos en materia de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos. Pueden estar adaptados a cada contexto, centrarse en determinados objetivos o metas o dar respuesta a cuestiones intersectoriales. La UNOPS seguirá apoyando el establecimiento de modalidades de contrato de las Naciones Unidas adecuadas para su entorno operacional, y examinará la viabilidad de la inversión en productos del conocimiento estratégicos en las esferas de la financiación innovadora; la optimización de los servicios de apoyo a la gestión y la externalización de los procesos; y la aplicación de la tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo sostenible.

86. En su esfuerzo por añadir valor, la UNOPS está ampliando su capacidad de atraer y movilizar fuentes alternativas de financiación para la Agenda 2030. Con ese fin, está poniendo a prueba un conjunto de vehículos nuevos: a) la plataforma de microfinanciación colectiva “Engage”; b) la iniciativa “Catalyst”, que presta apoyo a centros de innovación para empresas emergentes de “tecnología verde”; y c) la iniciativa de inversión de impacto social para la infraestructura, que está ensayando la demostración conceptual de inversión privada a gran escala en tres esferas áreas en que se centra la atención inicialmente: i) *vivienda asequible*: proyectos de vivienda inclusivos que ofrezcan la debida calidad a un costo asequible; ii) *energía renovable*: proyectos solares, eólicos, de conversión de desechos en energía, hidroeléctricos y geotérmicos; y iii) *servicios de agua y saneamiento*: servicios de agua y saneamiento urbanos o a pequeña escala y proyectos de riego.

### **La UNOPS en los países**

87. Los Estados Miembros y el Secretario General están de acuerdo en que el sistema de las Naciones Unidas debe permanecer unido en sus ideas y sus acciones a nivel nacional, colocando a las personas en el centro de su labor; asimismo, debe tratar de romper los incentivos institucionales a la colaboración de suma cero, y aunar sus componentes para conseguir un conjunto más fuerte, centrado aunque flexible y adaptable al contexto operacional del siglo XXI. La coordinación es un medio, y no un fin en sí mismo.

88. La revisión cuatrienal amplia de la política exige un sistema de coordinadores residentes sólido, empoderado e imparcial para garantizar la coordinación y la armonización a nivel nacional con las necesidades, las prioridades y los planes de los países. Unas Naciones Unidas “adaptadas a los objetivos” deben colaborar teniendo en cuenta los conocimientos especializados y reconociendo las ventajas comparativas y las competencias institucionales de sus partes, tanto las de carácter normativo como las de carácter técnico especializado o las relacionadas con los servicios de apoyo a la gestión.

89. La UNOPS tiene un alcance mundial<sup>31</sup>. Existe una fuerte demanda de presencia de la UNOPS en los países y los contextos operacionales donde la población debe hacer frente a desafíos y riesgos que ocupan un lugar central en la Agenda 2030. La presencia de la UNOPS en los países crece y decrece en función de la demanda. En respuesta al llamamiento que hace la revisión cuatrienal amplia de la política en favor de una mayor transparencia sobre el alcance de la presencia sobre el terreno, la UNOPS establecerá criterios claros y objetivos para los nombres de las oficinas en los países y las oficinas encargadas de varios países.

90. En los próximos cuatro años, la UNOPS fortalecerá la capacidad institucional a fin de que los directores en los países puedan participar con confianza en los diálogos estratégicos que promuevan la colaboración con los Gobiernos y los asociados en los equipos de las Naciones Unidas en el país, por ejemplo, a través de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o de instrumentos conexos. Se centrará en la planificación a largo plazo sobre basada en la inteligencia institucional interna y externa, incluidos los datos procedentes del debate en curso sobre la fragilidad y los riesgos de los países, y otras fuentes que fundamentan las prioridades de los países, como las contribuciones determinadas a nivel nacional<sup>32</sup>.

### **III. ¿Cómo se administrará la UNOPS?**

#### **Mantenimiento de la adecuación al objetivo institucional**

91. La UNOPS, centrada en la excelencia, ofrece constantemente una mejor calidad y mantiene su adecuación al objetivo institucional mediante la simplificación y el empoderamiento. Aplica soluciones innovadoras e invierte en tecnología de la información y las comunicaciones y otras capacidades. Considera la adecuación al objetivo institucional como un proceso continuo de mejora de las estructuras y los procesos a fin de responder a las expectativas de los asociados y otras partes interesadas, y un proceso continuo de adaptación a los cambios en los conocimientos y la tecnología, promocionando simultáneamente una cultura institucional que alienta a sus trabajadores a destacar actuando con arreglo a principios. En los últimos años, la UNOPS ha mejorado sus dispositivos de gestión interna, al tiempo que consiguió importantes resultados en materia de gestión.

#### **A. Gobernanza, riesgo y cumplimiento: simplificar y empoderar**

##### **Gobernanza externa y coordinación y colaboración de las Naciones Unidas**

92. La gobernanza externa se establece mediante la aprobación de resoluciones y decisiones de los Estados Miembros e incluye la rendición de cuentas al Secretario General.

---

<sup>31</sup> Anexo II.

<sup>32</sup> Anexo II.

93. La decisión 2013/23 de la Junta Ejecutiva confirmó que los acuerdos de gobernanza de la UNOPS están en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas<sup>33</sup>. En 2015 la Junta estableció el Comité Consultivo de Auditoría de la UNOPS con un mandato comparable a los de los comités consultivos de auditoría de otras organizaciones de su ámbito<sup>34</sup>.

94. A comienzos de 2016, la Directora Ejecutiva de la UNOPS fue admitida oficialmente como miembro pleno y en pie de igualdad de Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación. La UNOPS defiende firmemente los principios comunes que orientan la colaboración del sistema de las Naciones Unidas en la aplicación de la Agenda 2030, incluida la insistencia en enfoques impulsados por los países, de base empírica y orientados a los resultados, la preferencia por la competencia frente a la exclusividad, y la necesidad de garantizar dispositivos adecuados para el apoyo operacional y la prestación eficaz de servicios.

95. La UNOPS seguirá participando en redes funcionales y grupos de trabajo bajo los auspicios del Comité de Alto Nivel sobre Programas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En cuanto organización autofinanciada, la UNOPS examinará cuidadosamente el modo en que su participación puede aportar más valor al sistema y los foros en los que esto es posible. Esta labor incluirá iniciativas específicas encaminadas a colaborar con la Secretaría de las Naciones Unidas para respaldar el ideal y las prioridades del Secretario General.

96. La UNOPS seguirá colaborando con sus asociados de las Naciones Unidas para llevar a cabo iniciativas estratégicas conjuntas y hacer efectivas las ventajas de colaboración, observando el “enfoque común” acordado entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y ONU-Mujeres.

### **Gobernanza interna y colaboración y coordinación de la gestión**

97. La gobernanza interna hace referencia a la totalidad de las normas, los procesos y las prácticas a través de los cuales se dirige y se controla la UNOPS, que implican la interacción de la cultura, la estructura y la política organizativa: la forma en que se toman las decisiones, se garantiza el desempeño, se gestionan los riesgos y se logra la observancia en todos los niveles de la organización. En el anexo III se presenta un panorama general de las estructuras de colaboración y coordinación de la gestión de la UNOPS.

98. La UNOPS ha revisado su estructura de gobernanza interna y ha fortalecido su gestión del riesgo en lo referente a la aceptación y la garantía de los proyectos. Para simplificar y empoderar sus operaciones, está ajustando sus estructuras internas y reduciendo el número y el volumen de las políticas internas, asegurando al mismo tiempo que sus procesos estén armonizados y se sustenten en unas orientaciones actualizadas y rápidamente disponibles.

<sup>33</sup> DP/OPS/2013/3, párrafo 15.

<sup>34</sup> Decisiones 2015/4 y 2015/12.

*Gobernanza, riesgo y cumplimiento*

99. La UNOPS defiende firmemente la excelencia organizativa, la rendición de cuentas y la transparencia, y sus estructuras de colaboración y coordinación de la gestión ofrecen un marco general de fácil aplicación. No obstante, la organización busca constantemente la mejora de la gobernanza interna y las operaciones. Estas aspiraciones se llevan a cabo bajo los auspicios de su iniciativa de gobernanza, riesgo y cumplimiento, y el modelo de excelencia organizativa es el punto de referencia estratégico general.

100. El objetivo de la iniciativa es “simplificar la forma en que trabajamos y empoderamos la organización, introduciendo más claridad en las funciones, las responsabilidades y las tareas, y facilitando un liderazgo más fuerte”. En el anexo II se proporciona información más detallada sobre la forma en que esta iniciativa, que se centra en los tres aspectos interrelacionados del desarrollo institucional —cultura, estructuras y políticas— simplificará la labor y empoderará a la organización.

*Tecnología de la información y las comunicaciones*

101. La inversión de la UNOPS en un nuevo y ágil sistema de planificación de los recursos institucionales, junto con la adopción de soluciones adaptadas y especializadas (conocidas en conjunto como “OneUNOPS”), constituye su mayor proyecto de innovación interna hasta la fecha. Se trata de una reforma completa de la infraestructura y los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones de la UNOPS, y tendrá un efecto transformador en la organización en los años venideros.

102. “OneUNOPS” es una plataforma para la eficiencia, el control y la inteligencia operacional de toda la organización, que ofrece una solución integrada para los principales procesos institucionales e información sobre la gestión con el fin de lograr mayor rapidez y observancia. Permite una mayor oferta de servicios compartidos mundiales, facilitando la prestación eficaz y eficiente de servicios de apoyo a la gestión. Para explotar todo su potencial se necesitará una colaboración multifuncional. La UNOPS invertirá en capacidades en materia de tecnología de la información y las comunicaciones para reforzar su plataforma de prestación de servicios, aprovechar la innovación a nivel de los países y distinguir entre las soluciones que ofrece<sup>35</sup>.

**B. Objetivos de gestión para 2018-2021: calidad y actuación con arreglo a principios****Impulso de la calidad y la actuación con arreglo a principios mediante una gestión del rendimiento equilibrada**

103. Los cuatro objetivos de gestión reflejan la aspiración de la UNOPS a la excelencia organizativa, la calidad y la actuación con arreglo a principios. Sirven para contextualizar el modo en que las perspectivas de rendimiento de los *asociados*, las *personas*, los *procesos* y las *finanzas* impulsarán su reforma de la gestión y el programa de innovación.

---

<sup>35</sup> Anexo III.

104. El desempeño anterior en relación con los objetivos ha permitido contar con una base sólida para la ejecución de la estrategia. La participación del personal y la puntuación de Net Promoter Score de los asociados han superado los puntos de referencia externos; la demanda ha seguido aumentando; se ha logrado un rendimiento financiero sólido; y la solución relativa a la planificación de los recursos institucionales permite optimizar los procesos y la plataforma de prestación de servicios a nivel mundial.

105. Cada uno de los cuatro objetivos se complementa con tres factores distintos, que a su vez se llevan a la práctica a través de varias iniciativas internas. En el anexo III se enumeran 56 iniciativas nuevas o actuales seleccionadas para una aplicación posterior durante el periodo de planificación. Algunas de ellas están orientadas a acelerar el logro del equilibrio de género en toda la organización. En las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2018-2019 <sup>36</sup> se contemplan indicadores del desempeño de alto nivel para cada objetivo.

106. Los factores relacionados con el *valor de los asociados* son: a) gestionar el valor de los asociados; b) colaborar para adquirir conocimientos y lograr efectos; y c) comunicar la aportación de valor.

107. Los factores relacionados con la *excelencia de las personas* son: a) adoptar una cultura basada en los valores y principios de las Naciones Unidas; b) atraer, reconocer y desarrollar el talento; y c) reforzar el liderazgo.

108. Los factores relacionados con la *excelencia de los procesos* son: a) gestionar la eficiencia y la coherencia; b) analizar comparativamente el desempeño; y c) innovar los servicios y la plataforma de prestación de servicios.

109. Los factores relacionados con la *administración financiera* son: a) gestionar el crecimiento y la prestación de servicios; b) imputar gastos al valor; y c) invertir en conocimiento e innovación.

#### *Gestión integral del desempeño institucional*

110. La UNOPS ajustará su cuadro de mando integral y los tableros de resultados para facilitar la transparencia, la supervisión de la gestión y la rendición de cuentas a todos los niveles. De esta manera se reducirá la necesidad de presentación de informes manuales; se aprovecharán las capacidades de los sistemas mejorados para generar información sobre el desempeño en tiempo real; y se incluirá un conjunto más equilibrado de indicadores de desempeño.

111. En 2017 la UNOPS puso en marcha su proceso de examen institucional trimestral interno. Este foro será un vehículo fundamental para que el personal directivo superior evalúe el desempeño colectivo, examine y armonice las prioridades mutuas y asesore a los ejecutivos sobre las medidas encaminadas a corregir el rumbo, entre otras, las destinadas a mitigar los riesgos estratégicos y fortalecer las capacidades en la aplicación de las iniciativas.

---

<sup>36</sup> DP/OPS/2017/6.

### C. Reforma de la gestión e innovación: desarrollar, mejorar y fortalecer

112. Para cualquier organización, garantizar la adecuación al objetivo institucional es un proceso de mejora e innovación continuas, creando capacidad interna en respuesta a los cambios en el entorno externo y aprendiendo de la experiencia.

#### Excelencia organizativa

113. En 2017 la UNOPS encargó una evaluación de la excelencia externa para hacer un balance de su desempeño en relación con el modelo de excelencia organizativa que adoptó en 2013<sup>37</sup> y que goza de reconocimiento a nivel internacional. El modelo ha sido un punto de referencia estratégico en el enfoque integral de la excelencia.

114. Los asesores celebraron consultas con más de 120 trabajadores de la UNOPS que representaban oficinas de todo el mundo. Sus conclusiones, que se resumen en el anexo III, aportaron información empírica sobre los considerables progresos logrados desde la primera evaluación, realizada en 2013, y pusieron de relieve las esferas de atención prioritarias que pueden acelerar la trayectoria hacia la excelencia organizativa.

115. En relación con la gestión estratégica del cambio y la puesta en práctica de las iniciativas, los evaluadores instaron a lo siguiente: a) hacer especial hincapié en algunos cambios fundamentales para contribuir al logro de nuevas aspiraciones estratégicas, i) la colaboración estratégica con los asociados, y ii) la inversión de impacto social; y b) mantener la atención en las iniciativas que ya están en curso, a fin de asegurar una aplicación coherente en toda la organización.

#### Mejoras bien orientadas y desarrollo de la capacidad institucional

116. El programa de la UNOPS para la reforma de la gestión y la innovación, que se describe a continuación, constituirá la base de las estrategias institucionales y los planes de trabajo internos, complementando y modificando iniciativas ya vigentes para desarrollar, mejorar y fortalecer su adecuación al objetivo institucional.

117. *Capacitar a los asociados para conseguir más con menos mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión:*

a) *Desarrollar* un conjunto coherente de servicios de apoyo a la gestión como ofertas integradas para los asociados dentro y fuera de las Naciones Unidas, respaldado por acuerdos sobre el conocimiento, la producción y la gestión de la calidad;

b) *Mejorar* el acreditado lugar que ocupan la excelencia de los servicios y la capacidad para establecer parámetros de referencia relativos a la calidad de los servicios, incluidas la velocidad y la conformidad de los procesos;

c) *Fortalecer* la prestación de servicios basada en la tecnología de la información, incluido el uso de tecnología móvil segura para mejorar la interfaz cliente-gestión.

<sup>37</sup> DP/OPS/2013/3, párrafo 63.

118. *Ayudar a las personas a lograr objetivos mediante competencia técnica especializada eficaz:*

a) *Desarrollar* productos del conocimiento estratégicos y ejemplos de soluciones especializadas para atender las necesidades específicas de cada contexto y contribuir a que los países logren los objetivos mundiales, entre otras cosas mediante el aprovechamiento de la tecnología de la información;

b) *Mejorar* los acuerdos relativos a la gestión sistemática de los conocimientos a nivel de toda la organización, incluidos los informes de resultados estratégicos y tácticos sobre los diferentes tipos de proyectos;

c) *Fortalecer* la capacidad institucional para: i) mantener un diálogo estratégico con los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, y una colaboración coordinada a nivel de los países; y ii) innovar sobre la base de la competencia técnica especializada y la capacidad de diseñar, transferir y adaptar soluciones específicas adaptadas a cada contexto, incluida la promoción de enfoques que tengan en cuenta las cuestiones de género.

119. *Ayudar a los países a ampliar la reserva de sus recursos y su efecto:*

a) *Desarrollar* e implantar estructuras y procedimientos sólidos para la gobernanza y la gestión de riesgos asociados a la movilización de financiación nueva e innovadora, incluida la procedente del sector privado;

b) *Mejorar* la capacidad institucional y las competencias para adoptar enfoques innovadores de financiación, como, por ejemplo, la financiación estratégica, el reconocimiento de proyectos de inversión de impacto social, la competencia técnica especializada y unas estructuras internas que faciliten la prestación de servicios;

c) *Fortalecer* e innovar el uso de la tecnología de la información para lograr transparencia y comunicación en tiempo real entre las partes interesadas sobre el progreso y la rastreabilidad de los proyectos.

120. Para alcanzar estos objetivos, la UNOPS centrará sus inversiones estratégicas en capacidades básicas relacionadas con el liderazgo, la gestión del conocimiento y la tecnología de la información y las comunicaciones. Avanzará con audacia, basándose en los sólidos cimientos que ha asentado. Adoptará su propio ritmo en función de su capacidad para invertir y poner en consonancia a las personas y los sistemas con las iniciativas que deben caracterizar y englobar a toda la organización.