



**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
27 de noviembre de 2023
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2024

29 de enero a 2 de febrero de 2024, Nueva York

Tema 10 del programa provisional

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

**Plan de respuesta integral a las recomendaciones de los
dos exámenes independientes por terceros de la UNOPS**

Resumen

En el presente documento se resumen los progresos hasta la fecha en la ejecución del plan de respuesta integral. De las 43 recomendaciones, 32 se han aplicado conforme al alcance previsto, 2 no se han puesto en práctica y 1 la dirige la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas. De las recomendaciones pendientes, 7 se aplicarán durante 2024 y 1 continuará hasta 2027.

Elementos de una decisión

La Junta tal vez deseará: a) reconocer los progresos en la ejecución del plan de respuesta integral y fomentar la transformación en curso de la UNOPS; b) decidir que se informará a la Junta sobre los progresos en la aplicación de las recomendaciones pendientes en el ciclo ordinario de presentación de informes del plan estratégico de la UNOPS, de conformidad con la decisión 2023/17; c) tomar nota de las conclusiones del examen por terceros del estado de aplicación de las recomendaciones; y d) recordar sus decisiones 2022/24 y 2023/23 de que la UNOPS encargase un examen por terceros, que se presentaría a la Junta al término del período de ejecución del plan de respuesta integral.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
II. Antecedentes	3
III. Progresos en la ejecución del plan de respuesta integral	3
A. Mandato y estrategia.....	3
B. Gobernanza y gestión	5
C. Gestión de riesgos y entorno de control	6
D. Ética, cumplimiento y cultura institucional	8
E. Gestión financiera y del desempeño	11
F. Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación (S3i)	13
IV. Medidas propuestas para el futuro	15

I. Introducción

1. En el presente documento se resumen los progresos hasta la fecha en la ejecución del plan de respuesta integral y se expone a grandes rasgos el estado de las recomendaciones a largo plazo que se aplicarán en el marco del proceso de transformación de la UNOPS.

2. En el momento de redactar el presente documento había comenzado ya el examen por terceros que cubría todas las recomendaciones del plan de respuesta integral, con vistas a evaluar la calidad de la ejecución y el grado en que los resultados conseguidos hasta la fecha respondían a las recomendaciones. Por consiguiente, el presente documento es la autoevaluación que la UNOPS hace de la ejecución del plan de respuesta integral, y en él se reconoce que los resultados del examen por terceros se presentaron a la Junta Ejecutiva en noviembre de 2023.

II. Antecedentes

3. De conformidad con la decisión [2022/13](#) de la Junta Ejecutiva, la UNOPS encargó dos exámenes por terceros sobre: a) los mecanismos de supervisión que existían en relación con las inversiones de la iniciativa Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación (“S3i”); y b) los sistemas de control interno, la gestión de riesgos y las estructuras generales de gobernanza de la UNOPS. En este último examen se hicieron 43 recomendaciones a la UNOPS y 5 a la Junta. En respuesta a esos exámenes, y de conformidad con la decisión [2022/24](#), la UNOPS elaboró un plan de respuesta integral en el que se definieron 82 medidas que la UNOPS aplicaría para atender las 43 recomendaciones.

4. El plan se estructuró de modo que concordase con las seis áreas detalladas en el examen: mandato y estrategia; gobernanza y gestión; gestión de riesgos y entorno de control; ética, cumplimiento y cultura institucional; gestión financiera y del desempeño, y la iniciativa S3i. Además de las actualizaciones que facilitó el Director Ejecutivo en los períodos ordinarios de sesiones de la Junta, se informó a la Junta de los progresos en la ejecución de este plan de respuesta por medio de una plataforma de seguimiento en línea accesible al público¹ y de exposiciones informativas mensuales de puesta al día del Director Ejecutivo, de conformidad con la decisión [2022/24](#).

III. Progresos en la ejecución del plan de respuesta integral

5. De las 43 recomendaciones, 32 se han aplicado conforme al alcance previsto, 2 no se han puesto en práctica y 1 la dirige la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas (véase la sección E). De las recomendaciones pendientes, 7 se aplicarán durante el año 2024 y 1 continuará hasta 2027. A continuación se describen los progresos y el estado de las recomendaciones.

A. Mandato y estrategia

6. En el examen por terceros se presentaron tres recomendaciones relativas al mandato y la estrategia:

¹ [Herramienta de seguimiento en línea del plan de respuesta integral de la UNOPS.](#)

a) Revisar el plan estratégico correspondiente a 2022-2025 e implicar en el proceso a toda la organización y a los órganos de gobernanza competentes. ***Aplicada conforme al alcance previsto.***

b) Volver a centrarse en el mandato original como organización de las Naciones Unidas basada en la demanda y dedicada a prestar servicios al sistema de las Naciones Unidas, los Gobiernos y otros asociados, y definir claramente el alcance y el tipo de colaboración que se mantendrá con el sector privado. ***Aplicada conforme al alcance previsto.***

c) Reorientar las prioridades estratégicas y definir indicadores clave del desempeño, como la calidad de los servicios prestados, la fijación de precios y el nivel de las reservas operacionales, para ajustarse a una hoja de ruta estratégica aprobada por la Junta Ejecutiva. ***Aplicada conforme al alcance previsto.***

7. Las tres recomendaciones se refuerzan mutuamente, y se ha buscado aplicarlas de forma integrada. Durante los años 2022 y 2023, la UNOPS revisó su plan estratégico correspondiente a 2022-2025², sobre la base de la información de un examen temprano y acelerado de mitad de período del plan estratégico existente. La Junta aprobó el examen de mitad de período y el plan estratégico revisado en su período anual de sesiones de 2023. En la decisión 2023/16, la Junta reconoció que el examen de mitad de período se basó en amplias consultas internas y externas.

8. La Junta también reconoció que el plan estratégico revisado estaba vinculado estrechamente a la resolución 65/176 de la Asamblea General³. La UNOPS ha puesto fin a la totalidad del capital generador para las inversiones del sector privado destinadas a conseguir repercusión, a las que también se denomina actividades de suministro asociadas a la “financiación para el desarrollo”, y ya no pretende recibir más capital generador. En consecuencia, y de conformidad con el plan revisado, la UNOPS realiza actividades de ejecución adaptadas a la demanda en forma de transacciones con contraprestación y recuperación total de los costos en apoyo de sus socios del sistema de las Naciones Unidas y otros.

9. Junto con el plan revisado, la Junta Ejecutiva hizo suyo un marco de resultados ampliado que consta de indicadores estratégicos y metas de cara a los objetivos de contribución y gestión. En el marco se establecen las ambiciones para conseguir repercusión y se asevera que la UNOPS busca confirmar las contribuciones a la repercusión por medio de evaluaciones temáticas externas, el análisis de la cartera vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los metadatos pertinentes y el fomento de la capacidad de presentación de informes sobre la base de los resultados.

10. El marco de resultados ampliado se compone de 9 indicadores clave del desempeño en las contribuciones y 12 indicadores de gestión. La mayor parte de los indicadores se han establecido con el fin de reforzar los comportamientos institucionales para que la UNOPS cumpla determinadas normas de calidad. Se prevé que, a medida que maduren los sistemas y los procesos, se elaboren más indicadores, algunos de los cuales serán para la vigilancia con paneles de gestión internos, mientras que otros seguramente formarán parte del marco de resultados ampliado para el plan estratégico correspondiente a 2026-2029.

² DP/OPS/2023/6.

³ A/RES/65/176.

B. Gobernanza y gestión

11. En el examen por terceros se presentaron dos recomendaciones relativas a la gobernanza y la gestión:

a) Reuniones periódicas de los directores regionales para debatir y acercar posiciones, y diseñar métodos de trabajo que permitan conseguir los objetivos de la UNOPS en todas las regiones, además de compartir las mejores prácticas y la experiencia adquirida. ***Aplicada conforme al alcance previsto.***

b) Definir el tipo de sistema operativo que se necesita para facilitar la gestión de proyectos y programas, atender a las necesidades de ejecución de los proyectos y desempeñar las funciones institucionales esenciales de la organización en todas las regiones. Las regiones deberán intervenir en el proceso desde el principio. ***Transformación con un progreso adecuado para concluir antes de 2027.***

12. Desde mayo de 2022, los Directores Regionales se han incorporado al equipo de gestión y se han reunido cada trimestre desde enero de 2023. Esas medidas están afianzando la armonización estratégica y la coordinación interna y están garantizando un enfoque más holístico en cuanto a la dirección de la organización, habida cuenta de los distintos contextos de cada región y dentro de ellas.

13. A fin de aumentar el intercambio de conocimientos en toda la organización, el Director Ejecutivo ha establecido ocho centros de conexión de misiones⁴, copresididos por un director regional y un director de sede. El propósito de los centros es centrar los esfuerzos institucionales de aceleración de los progresos en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en el plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025. Los centros de conexión fomentan la coordinación interna y la colaboración, y abren un espacio para el aprendizaje institucional, con lo que permiten que se aprovechen e intercambien las mejores prácticas, desde el diseño de los proyectos hasta su ejecución.

14. De conformidad con la recomendación de terceros y el plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025, uno de los temas centrales que apoyan la mejora de las capacidades de la UNOPS es el compromiso de velar por que los procesos y los sistemas de información sean idóneos, estén integrados y aprovechen la digitalización.

15. Se espera que el programa de innovación y digitalización de procesos de la UNOPS dure varios años y finalice en 2027. Este programa ampliará las capacidades de datos y de gestión de los conocimientos. En el próximo bienio se dará prioridad a las soluciones que: a) mejoren nuestra capacidad de atraer, contratar y gestionar talento; b) fomenten las adquisiciones públicas; y c) mejoren nuestras capacidades de gestión de carteras, programas y proyectos. Si bien se están definiendo el perfeccionamiento y la armonización del alcance, la gobernanza y la gestión de dependencias del programa, y si bien el proceso de selección del futuro ecosistema digital está en curso, la UNOPS está cumpliendo los objetivos de los proyectos piloto, en los que participa personal de todas las partes de la organización.

16. Para armonizarlos e integrarlos en el programa de innovación y digitalización de los procesos, se están examinando y reformulando los procesos actuales de gestión de proyectos, programas y carteras con vistas a mejorar la calidad del diseño de los proyectos y el cumplimiento de los compromisos ante nuestros asociados. Esta

⁴ Triple crisis planetaria; transición energética; resiliencia y sostenibilidad de los pequeños Estados insulares en desarrollo; atención sanitaria de calidad; transformación digital justa; protección social, educación, igualdad y trabajos; nexo entre las actividades humanitarias, el desarrollo y la paz; y transformación del sistema alimentario.

iniciativa a largo plazo es fundamental para sustentar la ejecución del plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025.

17. Tanto los socios como el personal están en el centro de estas iniciativas amparadas en el objetivo general de que la UNOPS sea más eficaz y ágil, de forma que las operaciones sean costoeficaces.

C. Gestión de riesgos y entorno de control

18. En el examen por terceros se presentaron siete recomendaciones relativas a la gestión de riesgos y el entorno de control:

a) Hacer de la gestión de riesgos una parte esencial de todos los procesos de decisión importantes e incluir información sobre el riesgo de la cartera en los informes trimestrales ordinarios. **Progreso adecuado para concluir antes de junio de 2024.**

b) Examinar el diseño y la funcionalidad del marco vigente para la gestión de riesgos. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

c) Acometer un examen de las políticas y procedimientos de gestión de riesgos. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

d) Evaluar a fondo la cartera y los posibles riesgos ocultos. **Progreso adecuado para concluir antes de junio de 2024.**

e) Garantizar independencia y suficiente capacidad a las funciones de supervisión, especialmente las de auditoría interna e investigación, y las funciones de ética. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

f) Formular un plan de acción documentado en respuesta a las recomendaciones del informe de autoevaluación del Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones. El plan de acción debería enumerar todas las recomendaciones, los planes de acción propuestos, la fecha prevista de finalización, información actualizada sobre el estado de la aplicación y la persona responsable. El Grupo debería informar periódicamente a la Junta Ejecutiva y al Comité Asesor de Auditoría acerca del plan de ejecución. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

g) Realizar un examen exhaustivo de las atribuciones del Comité Asesor de Supervisión a la luz de las conclusiones de la iniciativa S3i. A este respecto, si llegase a valorarse una modificación de las atribuciones, se debería contemplar la posibilidad de crear un comité de auditoría y riesgos dependiente de la Junta Ejecutiva. **Aplicada conforme al alcance previsto**⁵.

19. La UNOPS examinó el diseño y la funcionalidad de su marco de gestión de riesgos y los comparó con los parámetros de referencia de la Dependencia Común de Inspección⁶ y el modelo de madurez del Foro de Riesgos correspondiente al Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Además, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS realizó varios exámenes de procesos integrales con el fin de evaluar la eficacia, la economía y la eficiencia de los procesos básicos de la UNOPS. Asimismo, la UNOPS examinó sus políticas de gestión de riesgos y elaboró un esquema de la forma en que, en el marco de su proceso de mejora continua, se integrarán los principios asociados en el marco normativo.

20. Tras esos exámenes, se adoptaron varias medidas encaminadas a reforzar el marco de gestión de riesgos. Se implantó un programa de análisis periódico de muestras con el fin de evaluar el desempeño de los controles esenciales y se puso en

⁵ Esto se refiere a la revisión de las atribuciones del Comité Asesor de Auditoría.

⁶ [JIU/REP/2020/5](#).

marcha un programa de capacitación en gestión de riesgos. El 1 de enero de 2024 empezará a funcionar un Grupo de Riesgos y Cumplimiento, y se está reforzando la capacidad de gestión de riesgos y control interno por medio del programa plurianual de innovación y digitalización de procesos.

21. En el marco del examen de mitad de período que dio lugar al plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025, la UNOPS realizó una evaluación de la cartera en la que tuvo presente el panorama de riesgos estratégicos. Lo hizo por medio de una encuesta a nivel mundial entre los dirigentes de la UNOPS, complementada con varias entrevistas con expertos de alto nivel y varios exámenes de documentos. En el proceso de presupuestación anual y fijación de metas se enuncian ahora las suposiciones, los riesgos y las oportunidades esenciales que aportan todas las unidades que presentan información. Una función exclusiva de evaluación del desempeño basada en riesgos se dedica ahora al examen de los riesgos de la cartera concernientes a cada oficina en los países. Se pondrá a punto una evaluación consolidada de los riesgos esenciales que presenta la cartera global con el apoyo de una consultoría externa, la cual progresa al ritmo adecuado para concluir antes de junio de 2024.

22. Con vistas a prestar un mayor apoyo a un diálogo sobre las prioridades de la organización que sea estratégico, prospectivo y fundamentado en cuanto a los riesgos, la UNOPS ha adoptado medidas para mejorar la adopción de decisiones fundamentadas en cuanto a los riesgos e incluir la presentación de riesgos de la cartera en los exámenes trimestrales de gestión habituales. El nuevo enfoque empezará a aplicarse en el primer trimestre de 2024. Asimismo, está en marcha un proceso de evaluación del mecanismo por el que la UNOPS examina y acepta los riesgos de los nuevos proyectos, que conlleva actualizar el enfoque del Comité de Aceptación de Encargos. Esta labor continuará en 2024.

23. Se han aplicado varias medidas destinadas a atender la recomendación de garantizar que las funciones de supervisión fuesen independientes y tuviesen suficiente capacidad. Primero, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones realizó una autoevaluación completa y objetiva de su independencia y preparó un plan de acción con el que hacerse cargo de las conclusiones. Se hizo llegar el informe completo a la Junta Ejecutiva y se aprobaron todas las recomendaciones. A consecuencia de ello se han adoptado varias medidas, entre ellas la aprobación de unos estatutos de auditoría revisados; un aumento del 87 % en el presupuesto del Grupo; y la conversión de todo el personal adscrito a la sede a nombramientos de plazo fijo. Además, el Director del Grupo dispone de acceso libre e ilimitado a la Junta, y el Grupo puede confirmar cada año su independencia en el periodo anual de sesiones, así como en todas las reuniones privadas de la Junta Ejecutiva.

24. En marzo de 2023, las oficinas de ética del Fondo Monetario Internacional y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura llevaron a cabo una evaluación de la independencia de la Oficina de Ética de la UNOPS. A fecha de noviembre de 2023, se había aplicado un 95 % de las recomendaciones y estaba pendiente de finalización el examen de la Dependencia de Investigación Conjunta de las estructuras de Gobernanza de la Junta y el reacondicionamiento del proceso de denuncia de irregularidades mediante la libre expresión, de conformidad con la decisión 2022/24 de la Junta Ejecutiva.

25. Conforme a las recomendaciones, la UNOPS ha revisado las atribuciones del Comité Asesor de Auditoría a fin de fomentar y proteger la independencia del Comité en el cumplimiento de su función consultiva ante el Director Ejecutivo y la Junta. La Junta tomó nota de las atribuciones revisadas en su decisión 2023/7. La composición del Comité se está renovando a tiempo para su primera reunión de 2024.

D. Ética, cumplimiento y cultura institucional

26. En el examen por terceros se presentaron 15 recomendaciones de ética, cumplimiento y cultura institucional:

a) Definir las responsabilidades y tareas de los encargados de garantizar el cumplimiento, además de comunicarlas con claridad a toda la organización. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

b) Para controlar y documentar regularmente el número de casos que se reciben, que la Oficina de Ética debería registrar los números de expediente en tiempo real. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

c) Reacondicionar el proceso de denuncia de irregularidades y establecer unos protocolos y normas claros, en interés de la confidencialidad. **Progreso adecuado para concluir antes de junio de 2024.**

d) Elaborar protocolos para tramitar quejas y llevar a cabo investigaciones, especialmente cuando estas impliquen a funcionarios con categoría de Director o categorías superiores. Garantizar que los asuntos o casos denunciados se traten de la misma manera, sea cual sea la categoría profesional o la antigüedad del denunciado. Alentar al personal a que denuncie las conductas contrarias a la ética y conseguir que confíe en que las políticas y directrices en materia de ética se aplican en cualquier circunstancia. **Progreso adecuado para concluir antes de junio de 2024.**

e) Estrechar la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y partes externas pertinentes en el ámbito de los recursos humanos y las prácticas éticas. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

f) Formular una política específica para luchar contra el soborno y la corrupción. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

g) Establecer las pautas “desde arriba” y trabajar en infundir los valores de las Naciones Unidas. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

h) Garantizar una estructura de gestión sólida, con relaciones jerárquicas claras y una división de funciones suficiente en materia de finanzas, asuntos jurídicos, recursos humanos y adquisiciones. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

i) Garantizar la competencia y capacidad del equipo de gestión y una estructura con responsabilidades bien delimitadas en cada ámbito. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

j) Formar un equipo de gestión con unas dimensiones adecuadas para su función y un mandato claro, que incida en la separación de la gestión operacional y la gestión de riesgos, incluidos la ética y el cumplimiento. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

k) Examinar la cultura institucional y la mentalidad de gestión para aumentar la colaboración y adoptar un enfoque más igualitario y menos vertical. **Transformación con el progreso adecuado para concluir antes de que finalice 2024.**

l) Reforzar la aportación y participación de las diferentes regiones y funciones en la adopción de decisiones clave. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

m) Aumentar a dos (como mínimo) el número de puestos de director ejecutivo adjunto para separar claramente la gestión operacional de la gestión de riesgos. **Aplicada conforme al alcance previsto**⁷.

⁷ La estructura organizativa de la UNOPS cuenta con dos puestos de director ejecutivo adjunto; se prevé la designación de un segundo director ejecutivo adjunto antes de que finalice 2023.

n) Fomentar la participación abierta y las diferencias de opinión mediante encuestas periódicas para valorar el sentir general, foros de debate y el intercambio frecuente de información. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

o) Utilizar un proceso estructurado para gestionar el cambio de tal manera que la organización pueda introducir cambios eficientes y eficaces. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

27. Como se indica en el plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025, la UNOPS aspira a fomentar una cultura institucional inclusiva y constructiva anclada en los valores de las Naciones Unidas. Con el fin de reinstaurar la confianza dentro de la organización, se ha llevado a cabo una evaluación de la cultura institucional para planificar el recorrido. Los resultados de la evaluación se dieron a conocer a la Junta Ejecutiva en noviembre de 2023, y en el primer período ordinario de sesiones de 2024 se presentará un plan para atender las conclusiones del examen.

28. La reformulación de la cultura institucional apoya las iniciativas de transformación y los cambios que ha emprendido la UNOPS. A fin de cambiar las pautas desde arriba, en mayo de 2022 se creó un nuevo equipo de gestión. Desde que se estableció este, han asumido su cargo varios directores nuevos y se han transferido diversas funciones de gestión fundamentales a los niveles adecuados de la organización. Con el fin de reforzar la aportación y participación de las diferentes regiones y funciones en la adopción de decisiones clave, se han establecido varios grupos de trabajo del equipo de gestión para que asesoren al equipo y garanticen la aplicación eficaz de las iniciativas internas esenciales en toda la organización.

29. De conformidad con la decisión 2022/24 de crear un segundo puesto de director ejecutivo adjunto, en enero de 2023 se estableció una nueva estructura organizativa con una separación clara entre las funciones de gestión y las funciones de prestación de servicios. La estructura garantiza una separación adecuada en la que los grupos normativos corporativos y las regiones rinden informe a distintos directores ejecutivos adjuntos. El Director Ejecutivo Adjunto de Gestión y Normativa asumió su cargo el 1 de octubre de 2023. En el momento en que se escribió este informe estaba desarrollándose el proceso de contratación del Director Ejecutivo Adjunto de Prestación de Servicios y Alianzas.

30. Para abordar la falta de claridad en lo referente a la responsabilidad institucional de la función de cumplimiento, se efectuó un examen de esa función y sus vínculos con la segunda línea de defensa, de mayor alcance. El resultado del examen fue la creación del Grupo de Riesgos y Cumplimiento, que empezó a funcionar el 1 de enero de 2024 y que depende jerárquicamente del Director Ejecutivo Adjunto de Gestión y Normativa.

31. A fin de complementar y aprovechar la política de la UNOPS para tratar el fraude y la corrupción, se ha puesto a punto una política antisoborno y anticorrupción *ad hoc*. La política, que se aplicará a todas las actividades y operaciones de la UNOPS, está orientada a prevenir, detectar y resolver los actos de soborno y corrupción en que intervengan el personal, los proveedores y las partes encargadas de la aplicación y otros asociados de la UNOPS. Además, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones está examinando una instrucción operativa sobre las investigaciones y las medidas relativas a las alegaciones de conducta indebida contra el personal de la UNOPS con el propósito de aclarar los protocolos para tramitar las quejas y llevar a cabo las investigaciones, en especial las que conciernen a la categoría de director y superiores. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones está formando al personal pertinente en los procesos de auditoría e investigación, la confidencialidad de las alegaciones, el tratamiento justo y la objetividad.

32. De conformidad con la decisión 2022/24, la UNOPS está reacondicionando sus procesos de libertad de expresión y denuncia de irregularidades. El objetivo es establecer un proceso claro que aliente la presentación de informes y salvaguarde el tratamiento justo y confidencial de todos los informes con las normas y los protocolos adecuados en consonancia con las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas y en respuesta a la decisión 2022/16. La iniciativa, que cuenta con el apoyo del Director Ejecutivo en colaboración con la Oficina de Ética, continuará en 2024 y va encaminada a reinstaurar la confianza y resolver los problemas procedimentales en estrecha coordinación con las iniciativas generales de transformación de la cultura. En el trabajo se aprovechan el examen y la actualización de la política de protección de los denunciantes de irregularidades de la UNOPS, a la que se denomina “Protección frente a las Represalias” y que se promulgó el 19 de agosto de 2022⁸.

33. A lo largo de todo el año 2023, la Oficina de Ética ha seguido intensificando su colaboración con el Panel de Ética de las Naciones Unidas, lo cual concuerda con las mejores prácticas y genera sinergias que contribuyen a restablecer las pautas sobre ética desde arriba y a seguir consolidando la independencia de la Oficina de Ética. La Oficina de Ética examinó su sistema de registro de expedientes y en julio de 2023 presentó una nueva herramienta que permite registrar números de expediente en tiempo real, desglosados por área de servicio y tema, y que ofrece funciones con las que presentar informes más detallados. Por último, en el marco del cambio de las pautas desde arriba y el trabajo para infundir los valores de las Naciones Unidas, la Oficina de Ética elaboró y puso en funcionamiento una serie de capacitación completa a nivel mundial a la que se denominó Ética en Acción. La capacitación alcanzó a más de 800 miembros del personal de la UNOPS y consistió en un diálogo con el personal sobre temas tales como la libertad de expresión, la adopción de decisiones a la hora de enfrentarse a dilemas éticos y la actualización de la política de protección frente a las represalias.

34. A fin de garantizar la armonización de las políticas de recursos humanos de la UNOPS con el sistema de las Naciones Unidas y de mantener una colaboración más estrecha con otras entidades en las prácticas de recursos humanos, la UNOPS forma parte de la red de recursos humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y otros grupos de trabajo y foros conexos. Esta participación respalda nuestros esfuerzos por conformar un panorama de recursos humanos idóneo y armonizado con el marco y los valores del sistema de las Naciones Unidas.

35. Con el objetivo de alentar la comunicación y la participación abiertas entre el personal, la UNOPS ha establecido cinco grupos de recursos para empleados con el fin de ofrecer un foro en el que los compañeros puedan plantear sus dudas o las dificultades que experimenten en el lugar de trabajo. La UNOPS ha reforzado la colaboración con el Consejo del Personal conjunto de ONU-Mujeres, el PNUD, la UNFPA y la UNOPS. El número de asociaciones locales de personal de la UNOPS va en aumento: ya las hay en Nueva York, la región de África, la región de Asia, la región de Europa y Asia Central y la región de Oriente Medio. Durante todo 2024 proseguirá la labor de refuerzo y fomento de la representación del personal a nivel mundial. Por último, la UNOPS seguirá realizando con regularidad encuestas para valorar el sentir general con el propósito de obtener información del personal sobre temas clave relativos a la participación y la cultura institucional.

36. En consonancia con la recomendación del examen por terceros, la UNOPS ha adoptado un enfoque de gestión del cambio estructurada a fin de conseguir los resultados del plan de respuesta integral mediante: a) el apoyo a los proyectos y la

⁸ De conformidad con la decisión 2022/16, párrafo 9.

gestión del cambio en la ejecución completa del plan; b) el diseño y la ejecución de iniciativas de transformación esenciales; c) la creación de capacidad de gestión del cambio; d) el desarrollo, la difusión y el uso del Marco y las Herramientas de Gestión del Cambio de la UNOPS. Esta labor de base sustentará la transformación estratégica de la UNOPS en 2024-2025 y posteriormente.

E. Gestión financiera y del desempeño

37. En el examen por terceros se presentaron siete recomendaciones sobre gestión financiera y del desempeño:

a) Seguir perfeccionando el modelo empleado para fijar los precios. Tratar de comunicar la lógica y los fundamentos de los distintos elementos del modelo de fijación de precios tanto a nivel interno como entre los asociados para que todos los entiendan y los asuman. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

b) Vigilar cuidadosamente los riesgos asociados a la cartera de inversiones financieras a la luz de la situación financiera y notificarlos una vez al mes al Director Ejecutivo y al personal directivo superior. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

c) Invertir en recursos y capacidades a fin de fomentar la presentación de informes sobre los resultados. **Transformación con el progreso adecuado para concluir a finales de 2024.**

d) Diseñar el proceso de gestión del desempeño y reforzar la rendición de cuentas mediante la gestión de la presentación de informes y los resultados. Alinear los marcos y los informes de indicadores. Mejorar la comunicación de resultados al equipo de gestión. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

e) Definir con mayor claridad en las instrucciones operacionales qué tipos de alianzas se aceptan. Valorar la posibilidad de restringir las exenciones que permiten que la Oficina Ejecutiva pueda formar nuevos tipos de alianzas sin que el Comité de Aceptación de Encargos tenga que realizar ningún examen ni se aplique un mecanismo de control adecuado. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

f) Velar por la práctica y el proceso de realización del examen de Asesoramiento y Apoyo Integrados sobre Prácticas⁹ y reforzarlos, labores que corresponderían a todas las regiones, antes de la firma del contrato de un proyecto. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

g) Seguir perfeccionando el proceso de diligencia debida y destinar recursos suficientes en función del volumen de trabajo que requiera la diligencia debida. **Progreso adecuado para concluir antes de finales de 2024¹⁰.**

38. Se han llevado a cabo varias medidas de conformidad con la recomendación de seguir perfeccionando el modelo empleado para fijar los precios en la UNOPS. En agosto de 2022, la UNOPS publicó una actualización de la política a fin de detener el cobro de un incremento del riesgo en nuevos acuerdos sobre proyectos. La UNOPS actualizó el método de cálculo de las tarifas de gestión para que reflejase las cifras financieras de 2021-2022, y armonizó su proceso de fijación de tarifas de gestión con el presupuesto bienal prospectivo. Esto se aplicó por primera vez mediante las estimaciones presupuestarias de la UNOPS correspondientes a 2024-2025¹¹. En su

⁹ El equipo de Asesoramiento y Apoyo Integrados sobre Prácticas examina los compromisos antes de la aprobación y la firma definitivas de los acuerdos.

¹⁰ Esta recomendación contempla la revisión del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

¹¹ [DP/OPS/2023/7](#).

segundo período ordinario de sesiones de 2023, la Junta Ejecutiva aprobó el enfoque de fijación de las tasas de recuperación de costos indirectos en función de las necesidades de ingresos; aprobó la meta de ingresos netos de valor cero para el bienio; y tomó nota de la concordancia de la UNOPS con los enfoques armonizados de las Naciones Unidas de clasificación de costos, presupuestación basada en los resultados y presentación de presupuestos. El modelo de fijación de precios se perfeccionó en el anexo sobre fijación de precios de las estimaciones presupuestarias¹², el documento de sesión sobre el modelo de recuperación de costos de la UNOPS¹³ y las sesiones oficiosas con los Estados Miembros.

39. Con el fin de atender la recomendación de terceros de vigilar los riesgos asociados a la cartera de inversiones financieras, desde febrero de 2023 se han dado a conocer al equipo de gestión los informes mensuales sobre el desempeño de las inversiones de la UNOPS. Esto complementa los informes trimestrales ordinarios sobre desempeño y riesgos que se presentan al Director Ejecutivo y al Comité Asesor de Inversiones y los informes mensuales que se presentan al Oficial Jefe de Finanzas.

40. El plan estratégico revisado correspondiente al período 2022-2025 contiene un marco de resultados ampliado que incluye prioridades estratégicas centradas en la repercusión, las contribuciones y los resultados de gestión, lo que facilita la gestión del desempeño en el entorno adaptado a la demanda en el que opera la UNOPS. Complementan el marco un proceso por fases de examen del desempeño institucional y los exámenes trimestrales de la gestión ampliados de forma que incluyan los exámenes de las contribuciones bienales centrados en temas concretos. El proceso culminará en un examen anual de la repercusión a finales de febrero de 2024. El resultado de ese examen constituirá una aportación al informe anual del Director Ejecutivo de 2023, que se presentará en el período anual de sesiones de 2024 de la Junta Ejecutiva.

41. La inversión en recursos y capacidades para mejorar la presentación de informes sobre los resultados continuará a lo largo de todo 2024. En respuesta a la recomendación, la UNOPS está aprovechando las conclusiones de un estudio externo pertinente para el modelo operativo adaptado a la demanda y no programático de la UNOPS. Se adoptarán medidas encaminadas a reforzar la capacidad de la organización en lo relativo a las pruebas, los conocimientos y el aprendizaje. Los trabajos en esta área guardan una conexión estrecha con el programa de innovación y digitalización de los procesos y el examen de la gestión de proyectos, programas y carteras.

42. Además, se tienen que seguir afinando los vínculos entre el desempeño institucional y el individual para acrecentar la obligación de rendir cuentas sobre las decisiones y los resultados. Esto se abordará en el marco de la transformación de la cultura.

43. Se está trabajando en el examen del marco de la política de la UNOPS para que se base en principios y sea menos prescriptiva y más eficaz. En respuesta a la recomendación de definir en las instrucciones operativas qué tipos de alianzas se aceptan, en abril de 2023 se promulgó una nueva directriz operacional sobre diligencia debida¹⁴. Esta directriz está pensada para armonizar los procesos de diligencia debida que se emplean dentro de la UNOPS con el enfoque común del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de investigación prospectiva y diligencia debida en las alianzas con el sector empresarial¹⁵, así como de establecer los principios

¹² DP/OPS/2023/7: anexos.

¹³ DP/OPS/2023/CRP.5.

¹⁴ UNOPS, 2023.

¹⁵ GNUDS, 2020.

rectores generales y el marco sobre cuya base emprenderá la UNOPS ese proceso de diligencia debida en toda la organización. La UNOPS ha establecido una unidad de diligencia debida específica en el grupo de aseguramiento de la calidad¹⁶ a fin de garantizar la provisión de recursos y forjar el conocimiento institucional sobre diligencia debida adaptado expresamente al modelo operativo de la UNOPS. En consonancia con la recomendación de terceros, antes de la aprobación y la firma de cualquier acuerdo es obligatorio realizar un examen de la colaboración con el equipo de Asesoramiento y Apoyo Integrados sobre Prácticas. Antes de que se firme el contrato de un proyecto, todas las regiones tienen que velar por la práctica y el proceso de realización del examen, reforzar estos y supervisar de forma proactiva los riesgos residuales que se detecten durante la ejecución. Sigue reforzándose el proceso de aceptación de encargos en el transcurso del examen de los procesos de gestión de proyectos, programas y carteras.

44. En el marco del examen del marco de la política, la UNOPS está revisando su Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y aspira a presentar la reglamentación revisada para su aprobación en el segundo período ordinario de sesiones de 2024, con vistas a aplicarla a partir del 1 de enero de 2025. La UNOPS consultará a los Estados Miembros durante todo el proceso de examen y pedirá que expresen su opinión los distintos órganos y oficinas pertinentes de las Naciones Unidas.

F. Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación (S3i)

45. En el examen por terceros se presentaron nueve recomendaciones relativas a la iniciativa S3i (cierre):

a) Asegurarse de que el valor añadido de la iniciativa se entienda claramente y crear estructuras que permitan añadir valor a las operaciones de la UNOPS en general. Es necesario incorporar adecuadamente la iniciativa S3i a los marcos de control internos y legislativos que ya existen y a la supervisión de la UNOPS. ***Finalizado conforme al alcance previsto.***

b) Centrarse en actividades próximas a lo que se ha observado que la UNOPS hace bien gracias a su capacidad de ejecución a nivel mundial, como la ejecución de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones eficientes en circunstancias difíciles. ***Aplicada conforme al alcance previsto***¹⁷.

c) Definir claramente las responsabilidades en lo que respecta a la gestión de la iniciativa y evaluar el equipo y la capacidad actuales. Garantizar una separación de funciones adecuada en el equipo de la iniciativa S3i y establecer un comité de inversiones independiente con unos papeles y mandatos bien definidos. ***Recomendación no puesta en práctica, ya que la UNOPS no participará en las inversiones de la iniciativa.***

d) Examinar exhaustivamente toda la información y los informes de investigación disponibles y tomar las medidas necesarias para resolver los asuntos jurídicos, financieros y de salida relacionados con la cartera de la iniciativa. ***La Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas dirige los esfuerzos por recuperar los fondos de las inversiones de la iniciativa.***

e) Transferir los ingresos de los proyectos de la iniciativa que hubiese financiado el Gobierno de Finlandia del presupuesto de gestión a la cartera de proyectos de la UNOPS con el fin de garantizar que los controles internos, la

¹⁶ El Grupo se convertirá en Grupo de Riesgos y Cumplimiento el 1 de enero de 2024.

¹⁷ Esta recomendación contempla el apoyo a los países a los que afecta la iniciativa S3i.

vigilancia y la presentación de informes sean adecuados. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

f) Evaluar la necesidad de concesiones del crédito pendiente asociado a las inversiones de la iniciativa. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

g) Seguir evaluando los riesgos de la cartera en general para determinar si queda algún problema sistémico por tener en cuenta. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

h) Examinar exhaustivamente las actividades de ejecución del anterior Director Ejecutivo Adjunto y de la Oficina Ejecutiva, así como los gastos en que incurrieron. **Aplicada conforme al alcance previsto.**

i) Llevar a cabo una evaluación externa completa de los marcos, las políticas y la capacidad para hacer inversiones de impacto de la iniciativa en la actualidad. En caso de que continúen las operaciones de inversión de impacto, la UNOPS tendrá que establecer un marco de gobernanza de las inversiones adecuado y reforzar el proceso de inversiones y las disposiciones operacionales compatibles, antes de incurrir en inversiones nuevas. **Recomendación no puesta en práctica debido a que la UNOPS no participará en las inversiones de la iniciativa.**

46. Tras el nombramiento del Director Ejecutivo con carácter interino, se decidió suspender todas las inversiones de la iniciativa. Posteriormente, la UNOPS revisó su plan estratégico a fin de centrarse en actividades en las que tiene un mandato y unos conocimientos especializados claros. En el plan estratégico revisado correspondiente a 2022-2025 se afirma de manera inequívoca que la UNOPS ya no participará en inversiones de impacto con el capital generador de las reservas de la UNOPS.

47. En enero de 2023, la Junta Ejecutiva solicitó a la UNOPS que trabajase “para eliminar de forma gradual y completa la iniciativa Inversiones Sostenibles en Infraestructura e Innovación”¹⁸. En septiembre de 2023, el Director Ejecutivo decidió cerrar de forma permanente, antes de que finalizase 2023, el flujo de trabajo de la iniciativa que llevaba a cabo el equipo de la Oficina de Helsinki. Por consiguiente, se han atendido todas las recomendaciones asociadas a la evaluación del papel de la iniciativa, la cartera de la iniciativa y la Oficina de Helsinki.

48. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones de la UNOPS examinó los gastos de los proyectos de la iniciativa que financió el Gobierno de Finlandia con el fin de detectar todos los gastos inadmisibles antes de poner en conocimiento del Gobierno el informe financiero definitivo. El 1 de enero de 2023, la UNOPS asumió la financiación de la Oficina de Helsinki a cargo de su presupuesto de gastos de gestión.

49. La UNOPS ha retirado su inversión en la iniciativa sin incurrir en una pérdida financiera. Todas las demás inversiones de la iniciativa se han visto afectadas. La UNOPS ha recurrido a la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas para que dirija los esfuerzos de recuperación de los fondos de esas inversiones. La UNOPS abona todos los honorarios de asesoramiento jurídico asociados a esos esfuerzos. Dada la naturaleza incierta del trabajo jurídico que conlleva la recuperación de los fondos, la colaboración con un asesor jurídico externo a través de la Oficina de Asuntos Jurídicos continuará hasta el período comprendido entre 2024 y 2025.

50. La UNOPS ha colaborado con países a los que concernía la iniciativa para apoyarles en el abandono de las actividades. En el marco de esos esfuerzos, la UNOPS

¹⁸ Decisión 2023/4.

ha asignado 1,7 millones de dólares de los Estados Unidos a la ejecución de proyectos con los que se apoyará el desarrollo sostenible de los países.

IV. Medidas propuestas para el futuro

51. La Junta tal vez deseará tener en cuenta las siguientes propuestas en su primer período ordinario de sesiones en 2024:

- a) Reconocer los progresos en la ejecución del plan de respuesta integral, y alentar la transformación en curso de la UNOPS.
 - b) Decidir que se informe de los progresos en la aplicación de las recomendaciones pendientes a la Junta Ejecutiva en el ciclo ordinario de presentación de informes del plan estratégico de la UNOPS, de conformidad con la decisión 2023/17. El Director Ejecutivo informará de los avances a la Junta Ejecutiva por medio del informe anual del Director Ejecutivo, así como en el discurso oficial en el período de sesiones anual y los períodos ordinarios de sesiones 1º y 2º.
 - c) Tomar nota de las conclusiones del examen provisional por terceros del estado de aplicación de las recomendaciones.
 - d) Recordar sus decisiones 2022/24 y 2023/23 de la UNOPS de encargar un examen por terceros, que se presentará a la Junta Ejecutiva al término del período de ejecución del plan de respuesta integral.
-