



**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
20 de noviembre de 2024
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2025

27 de enero a 31 de enero de 2025, Nueva York

Tema 14 del programa provisional

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

**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 realizados en la ejecución del plan de respuesta integral. De las 43 recomendaciones, 36 se han aplicado conforme al alcance previsto, 2 no se han puesto en práctica y 1 está dirigida por la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas. De las recomendaciones pendientes, 3 se aplicarán conforme al alcance previsto para finales de 2024 y 1 continuará hasta 2028. El plan de respuesta integral se considerará aplicado conforme al alcance previsto a finales de 2024, con la excepción de una recomendación que se extenderá hasta 2028 y que se refiere a un programa plurianual sobre innovación y digitalización de procesos.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del documento y formular observaciones sobre los progresos realizados por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) en la aplicación del plan de respuesta integral; b) liberar el tercer tramo de 11,8 millones de dólares de conformidad con la decisión 2023/22, y solicitar a la UNOPS que, antes del 31 de marzo de 2025, facilite información sobre el uso que se dio al tramo anterior; y c) recordar la decisión 2024/28 de encargar un segundo examen provisional del estado de aplicación del plan de respuesta integral.



Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción y antecedentes	3
II. Progresos en la ejecución del plan de respuesta integral	3
A. Mandato y estrategia	5
B. Gobernanza y gestión	5
C. Gestión de riesgos y entorno de control	7
D. Ética, cumplimiento y cultura institucional	8
E. Gestión financiera y del desempeño	11
F. Inversiones sostenibles en infraestructura e innovación	13
III. Asignación de fondos del plan de respuesta integral	15

I. Introducción y antecedentes

1. En el presente documento se resumen los progresos realizados por la UNOPS en la ejecución del plan de respuesta integral a las recomendaciones de los dos exámenes por terceros de la Oficina.

2. 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 la iniciativa de 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 Ejecutiva. En respuesta a los 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 Oficina aplicaría para atender las recomendaciones.

3. 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 de la UNOPS en todos los períodos de sesiones de la Junta, se informa de los progresos en la ejecución del plan de respuesta por medio de una plataforma de seguimiento en línea¹ accesible al público y de exposiciones informativas mensuales de puesta al día de la Junta, de conformidad con las decisiones 2022/24 y 2024/4.

4. Entre octubre y diciembre de 2023, un tercero realizó un examen provisional de todas las recomendaciones incluidas en el plan de respuesta integral². El examen evaluó la aplicación y la situación de las recomendaciones y resumió áreas que requerían más atención del personal directivo de la UNOPS. En su primer período ordinario de sesiones de 2024, la Junta Ejecutiva tomó nota de las conclusiones del examen provisional por terceros y reconoció los progresos realizados en la ejecución del plan de respuesta integral³.

5. De acuerdo a lo solicitado por la Junta Ejecutiva en sus decisiones 2024/4 y 2024/28, el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones encargará un segundo examen provisional del estado de aplicación del plan de respuesta global. En consonancia con las decisiones de la Junta y el mandato del examen⁴ presentado a la Junta en su segundo período ordinario de sesiones de 2024, el informe sin expurgar del examen externo realizado por terceros se remitirá a la Junta Ejecutiva antes de su período de sesiones anual de 2025.

II. Progresos en la ejecución del plan de respuesta integral

6. De las 43 recomendaciones, 36 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 F del presente documento). De las recomendaciones pendientes, 3 se aplicarán conforme al alcance previsto para finales de 2024 y 1 continuará hasta 2028. Por tanto, el plan de respuesta integral se considerará aplicado conforme al alcance previsto a finales de 2024, con la excepción de una recomendación que se extenderá hasta 2028 y que se refiere a un programa plurianual sobre innovación y digitalización de procesos. Con arreglo a la

¹ Véase la herramienta de seguimiento en línea del plan de respuesta integral.

² Véase el seguimiento de KPMG de los exámenes independientes de 2022 y el anexo.

³ Decisión 2024/4 de la Junta Ejecutiva.

⁴ [DP/OPS/2024/10](#).

decisión 2024/28, el personal directivo de la UNOPS seguirá facilitando a la Junta Ejecutiva, con carácter trimestral, información actualizada sobre la ejecución de su programa de innovación y digitalización de procesos mediante reuniones informativas oficiosas y, en los primeros periodos ordinarios de sesiones, mediante un informe por escrito, hasta que se determine que la ejecución del programa ha finalizado una vez que se haya presentado a la Junta Ejecutiva una evaluación externa final.

7. En el cuadro 1 se relacionan las recomendaciones que se han aplicado desde que se entregó a la Junta Ejecutiva el último documento oficial sobre los progresos del plan de respuesta integral en marzo de 2024⁵, antes del período de sesiones anual de 2024. En el cuadro 2 se reseñan las recomendaciones pendientes y su estado de aplicación.

Cuadro 1
Recomendaciones aplicadas desde el último documento oficial sobre la ejecución del plan de respuesta integral

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Recomendaciones aplicadas</i>	<i>Estado</i>
Gestión de riesgos y entorno de control	Hacer de la gestión del riesgo una parte esencial de todos los procesos de decisión importantes e incluir información sobre el riesgo de la cartera en los informes trimestrales ordinarios. Evaluar a fondo la cartera y los posibles riesgos ocultos.	Aplicada en junio de 2024
Ética, cumplimiento y cultura institucional	Revisar todo el proceso empleado para denunciar irregularidades y definir protocolos y normas claras en materia de confidencialidad.	Aplicada en junio de 2024

Cuadro 2
Recomendaciones pendientes y estado de aplicación

<i>Línea de trabajo</i>	<i>Recomendaciones pendientes</i>	<i>Estado</i>
Gobernanza y gestión	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. Participación de las regiones en el proceso desde el principio.	En vías de aplicación para 2028 (calendario ajustado de 2027 a 2028)
Ética, cumplimiento y cultura institucional	Examinar la cultura institucional y la mentalidad de gestión para aumentar la colaboración y adoptar un enfoque más igualitario y menos vertical.	En vías de aplicación para finales de 2024
Gestión financiera y del desempeño	Invertir en recursos y capacidad para mejorar la presentación de informes sobre los resultados. Seguir perfeccionando el proceso de diligencia debida y destinar recursos suficientes en función del volumen de trabajo que requiera la diligencia debida (esta recomendación abarca la revisión del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada).	En vías de aplicación para finales de 2024

⁵ [DP/OPS/2024/7](#).

A. Mandato y estrategia

8. El examen por terceros contenía tres recomendaciones relativas al mandato y la estrategia:

a) Revisar el plan estratégico para 2022-2025 e implicar en el proceso a toda la organización y a los órganos de gobernanza competentes. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

b) Volver a centrarse en el mandato original como organización de las Naciones Unidas basada en la demanda que presta 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 en 2023.*

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 en 2023.*

9. Como se informó⁶ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, todas las recomendaciones relativas al mandato y la estrategia se aplicaron conforme al alcance previsto en 2023.

B. Gobernanza y gestión

10. El examen por terceros contenía 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 en 2023.*

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. Participación de las regiones en el proceso desde el principio. *En vías de aplicación para 2028 (calendario ajustado de 2027 a 2028).*

11. Como se informó⁷ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, la recomendación a) se aplicó conforme al alcance previsto en 2023. La recomendación b) está en vías de aplicación para 2028.

Progreso respecto a la recomendación b)

12. El programa de innovación y digitalización de procesos se encuentra ya en su segundo año, en el que se están logrando avances considerables, al tiempo que se ajustan los hitos necesarios en el calendario general. La estrategia de aplicación de la hoja de ruta del programa de innovación y digitalización de procesos, que se presentó a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2024⁸, sigue sirviendo de guía para la transformación digital de la UNOPS. La hoja de ruta se está

⁶ DP/OPS/2024/2.

⁷ Ibid.

⁸ Hoja de ruta del programa de innovación y digitalización de procesos de la UNOPS, julio de 2024.

actualizando para reflejar los cambios que se están produciendo y la evolución de los requisitos.

13. En lo que respecta a las alianzas y la gestión de proyectos, en África y Asia se está poniendo a prueba un sistema piloto de gestión de alianzas, que exhibe un gran potencial para racionalizar el enfoque de la UNOPS frente a las relaciones con los asociados. En el ámbito de la gestión de proyectos, programas y carteras, se está avanzando en las labores de definición de los requisitos de una nueva plataforma de desarrollo de proyectos. Está previsto que en 2025 se ponga en marcha un nuevo sistema de gestión de subvenciones, que se creó contando con los aportes directos de quienes trabajan con ellas y ofrecerá una plataforma más eficiente y fundamentada en las necesidades de los usuarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con las subvenciones.

14. En cuanto a las adquisiciones, se ha terminado de levantar un inventario de los procesos de adquisiciones existentes, lo que proporciona una base para los intentos de rediseñarlos. Con respecto al abastecimiento, los contratos y la gestión de proveedores, se ha completado la evaluación de posibles soluciones y se ha decidido dar prioridad a mejorar el sistema de abastecimiento electrónico, cuya implantación está prevista para 2025.

15. En lo tocante a los recursos humanos, se ha adquirido una nueva solución de contratación e incorporación al servicio y está previsto que se adopte de forma escalonada en el segundo trimestre de 2025. Esta solución también puede proporcionar a la UNOPS una plataforma de mercado de talentos que permitirá que la organización encuentre el personal necesario para satisfacer sus necesidades. Mientras tanto, la UNOPS está evaluando posibles soluciones para desarrollar un sistema de gestión del desempeño.

16. En materia de finanzas, se ha terminado de levantar un inventario de los procesos financieros existentes y de revisar el modelo de datos financieros. Dado el calendario ajustado para poner en marcha la planificación de recursos institucionales (que se detalla más adelante), se está actualizando la hoja de ruta en lo que respecta a las finanzas para orientar las futuras mejoras.

17. En cuanto a la información, la gestión del conocimiento y las herramientas digitales, se sigue perfeccionando una solución experimental con un *chatbot* basado en la inteligencia artificial que se introdujo en 2024 para ofrecer una mejor atención a los usuarios. Además, se ha puesto en marcha un nuevo portal que centraliza las políticas y procesos de la UNOPS en un repositorio de fácil acceso. Está previsto que el portal siga evolucionando a lo largo de 2025, de manera que siga siendo un recurso completo y actualizado para la organización.

18. La UNOPS ha llevado a cabo un análisis exhaustivo y un amplio estudio de mercado en el que fundamentar la selección de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Sin embargo, a raíz de la decisión 2024/28 de la Junta Ejecutiva, el proceso de selección y adquisición del sistema se detuvo para que hubiese tiempo de realizar la evaluación formativa externa del programa de innovación y digitalización de procesos. En consecuencia, el objetivo de puesta en funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales se ha ajustado del 1 de enero de 2027 al 1 de enero de 2028 como fecha provisional.

19. El programa de innovación y digitalización de procesos sigue impulsando mejoras en toda la UNOPS, respaldando el fortalecimiento de la gobernanza, los sistemas y los procesos, y promoviendo procesos de adopción de decisiones basadas en datos en toda la organización.

C. Gestión de riesgos y entorno de control

20. El examen por terceros contenía siete recomendaciones relativas a la gestión de riesgos y el entorno de control:

- a) Hacer de la gestión del riesgo una parte esencial de todos los procesos de decisión importantes e incluir información sobre el riesgo de la cartera en los informes trimestrales ordinarios. *Aplicada conforme al alcance previsto en junio de 2024.*
- b) Examinar el diseño y la funcionalidad del marco vigente para la gestión de riesgos. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*
- c) Llevar a cabo un examen de las políticas y procedimientos de gestión de riesgos. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*
- d) Evaluar a fondo la cartera y los posibles riesgos ocultos. *Aplicada conforme al alcance previsto en 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 en 2023.*
- 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 en 2023.*
- 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 llegara 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 en 2023.*

21. Como se informó⁹ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, las recomendaciones b), c), e), f) y g) se aplicaron conforme al alcance previsto en 2023. Las recomendaciones a) y d) se aplicaron conforme al alcance previsto en junio de 2024.

Progreso respecto a la recomendación a)

22. Se ha adoptado un nuevo enfoque frente a los exámenes trimestrales de la gestión de la UNOPS con el fin de facilitar el examen holístico de los resultados trimestrales de la organización, lograr que el equipo de gestión participe en debates que tengan en cuenta los riesgos y promover las decisiones estratégicas con visión de futuro. Este nuevo enfoque ha permitido que el equipo de gestión ponga de manifiesto y debata sus preocupaciones y ha introducido un componente de rendición de cuentas con miras a fomentar diálogos orientados a la acción. La coordinación de los exámenes trimestrales de la gestión está a cargo del Grupo de Gestión de Riesgos y Cumplimiento, que apoya a los múltiples equipos involucrados en la recogida, presentación e interpretación de datos para las reuniones, así como en la detección de tendencias, riesgos e interconexiones entre los indicadores clave del desempeño. La Directora Ejecutiva Adjunta de Gestión y Normativa es quien supervisa los exámenes.

⁹ DP/OPS/2024/2.

23. La UNOPS ha reforzado su enfoque frente a la aceptación de encargos en el caso de las oportunidades de alto riesgo, de manera que haya criterios más eficaces para remitir asuntos a un superior jerárquico y se estudien más a fondo las distintas opciones ante una decisión y los riesgos antes de asumir compromisos. El ámbito de competencias y la función de evaluación del antiguo Comité de Aceptación de Encargos se han ampliado y se han asignado a un comité de supervisión de la cartera, que tiene responsabilidades más extensas en materia de supervisión del ciclo completo de desarrollo y aprovechamiento de oportunidades en proyectos en los que hay mucho en juego.

Progreso respecto a la recomendación d)

24. En respuesta a esta recomendación se ha realizado una evaluación del riesgo de la cartera de proyectos, cuyo objetivo es incrementar la transparencia en lo que respecta a los retos e incertidumbres del ciclo de ejecución de proyectos y señalar las áreas clave de exposición al riesgo en las distintas líneas de servicios, junto con las lecciones aprendidas y las respuestas conexas. La evaluación se pondrá en conocimiento de la Junta Ejecutiva antes de su primer período ordinario de sesiones de 2025, y también habrá una sesión informativa privada sobre las conclusiones sin expurgar¹⁰. La evaluación del riesgo de la cartera se complementó con: a) un estudio externo sobre la mejora de las capacidades de elaboración de modelos y análisis de los datos de la cartera; y b) un examen desde el punto de vista de los seguros corporativos sobre los riesgos asegurables.

D. Ética, cumplimiento y cultura institucional

25. El examen por terceros contenía 15 recomendaciones relativas a la ética, el cumplimiento y la cultura institucional:

a) Definir las responsabilidades y tareas de los encargados de garantizar el cumplimiento y comunicarlas con claridad a toda la organización. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

b) Para controlar y documentar periódicamente el número de casos recibidos, la Oficina de Ética debería registrar los números de expediente en tiempo real. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

c) Revisar todo el proceso empleado para denunciar irregularidades y definir protocolos y normas claras en materia de confidencialidad. *Aplicada conforme al alcance previsto en junio de 2024.*

d) Crear 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 de la persona denunciada. 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. *Aplicada conforme al alcance previsto en febrero 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 en 2023.*

f) Formular una política específica para luchar contra el soborno y la corrupción. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

¹⁰ Decisión 2024/28.

g) Cambiar las pautas “desde arriba” y trabajar para infundir los valores de las Naciones Unidas. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

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 en 2023.*

i) Garantizar la competencia y capacidad del equipo de gestión y una estructura con responsabilidades bien delimitadas en las esferas respectivas. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

j) Formar un equipo de gestión con unas dimensiones adecuadas para su función y un mandato claro, haciendo hincapié en la separación entre la gestión operacional y la gestión de riesgos, incluidos la ética y el cumplimiento. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

k) Examinar la cultura institucional y la mentalidad de gestión para aumentar la colaboración y adoptar un enfoque más igualitario y menos vertical. *En vías de aplicación para finales de 2024.*

l) Reforzar la aportación y participación de las diferentes regiones y funciones en la toma de decisiones clave. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

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 en 2023.*

n) Fomentar la colaboración 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 en 2023.*

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 en 2023.*

26. Como se informó¹¹ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, las recomendaciones a), b), e), f), g), h), i), j), l), m), n) y o) se aplicaron conforme al alcance previsto en 2023. Como se informó¹² en el período de sesiones anual de 2024, la recomendación d) se aplicó conforme al alcance previsto en febrero de 2024. La recomendación c) se aplicó conforme al alcance previsto en junio de 2024, y la recomendación k) está en vías de aplicarse para finales de 2024.

Progreso respecto a la recomendación c)

27. En junio de 2024, finalizó la fase de examen de la revisión del proceso empleado para denunciar irregularidades, puesta en marcha por la Junta Ejecutiva en virtud de su decisión 2022/24. Ese examen es independiente de la petición de la Junta¹³ de actualizar la política de protección contra las represalias, que se satisfizo en agosto de 2022.

28. Al haber finalizado la fase de examen, la recomendación quedó aplicada en junio de 2024 y se emprendió la implantación (en curso en el momento en que se redactó el presente documento) de las reformas acordadas por el Comité Directivo, que está presidido por el Director Ejecutivo. La fase de implantación comenzó en junio de 2024, cuando se puso en marcha el mecanismo de denuncia de

¹¹ DP/OPS/2024/2.

¹² DP/OPS/2024/7.

¹³ Decisión 2022/16.

irregularidades previsto para enero de 2025. A partir de esta última fecha, la Oficina de Ética se centrará en las actividades de concienciación.

29. Las reformas clave que se están implantando son: a) un portal central que ofrezca orientaciones coherentes y recursos a los denunciantes de irregularidades y un mecanismo de presentación directa de informes al personal de la UNOPS; b) un punto focal de asistencia que proporcione orientación e información sobre procedimientos, procesos y mecanismos de denuncia de irregularidades; c) un equipo de conducta en el lugar de trabajo que se ocupe de determinadas denuncias de conducta indebida y fomente la intervención temprana y la reducción de tensiones; y d) un nuevo comité interdisciplinar.

a) Portal central: el portal central ofrece al personal de la UNOPS un punto único desde el que acceder a información y materiales en los que se explican los recursos oficiales y oficiosos disponibles con un lenguaje claro y sencillo, además de un canal de denuncia revisado y confidencial. Asimismo, incluirá un *chatbot* piloto basado en la inteligencia artificial al que podrán hacerse consultas no confidenciales.

b) Punto focal de asistencia: el punto focal de asistencia específica proporcionará a los miembros del personal orientación temprana y confidencial para ayudarlos a entender las vías de denuncia de problemas y otros recursos disponibles. Se espera que este apoyo fomente la confianza y preste apoyo psicológico con el objetivo de reducir las tensiones.

c) Equipo de conducta en el lugar de trabajo y conjunto de herramientas conexas: el equipo de conducta en el lugar de trabajo se ocupará del acoso y los conflictos laborales utilizando un conjunto de herramientas definidas con precisión, que van desde la resolución oficiosa hasta la remisión a una investigación oficial. La atención se centrará en la intervención temprana y en que los procesos de remisión sean claros para mejorar la eficacia y la coherencia.

d) Comité interdisciplinar: el comité mejorará la coordinación entre disciplinas y la detección de riesgos sistémicos. Además, debatirá asuntos relacionados con la eficacia del ecosistema de denuncia de irregularidades de la UNOPS. Se espera que este enfoque holístico garantice la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora permanente después de que el comité se ponga en marcha en enero de 2025.

Progreso respecto a la recomendación k)

30. Los dirigentes de la UNOPS reafirman su compromiso de configurar una cultura institucional que refuerce la identidad de la Oficina como la organización de las Naciones Unidas dedicada a ampliar la capacidad de ejecución de los asociados.

31. Tras la adopción de la decisión 2024/5 de la Junta Ejecutiva, en la que se acoge con beneplácito el enfoque y el plan de trabajo propuestos para modificar la cultura institucional sobre la base de los valores de las Naciones Unidas, la UNOPS ha avanzado de forma considerable en su transformación cultural. Entre otras cosas, en agosto de 2024 se puso fin a una evaluación exhaustiva de la cultura institucional realizada en colaboración con un consultor externo, en la que se determinó una noción de referencia de los puntos fuertes de la cultura de la UNOPS y de las áreas en las que conviene mejorar. Mediante consultas y talleres con las partes interesadas, se definieron las aspiraciones culturales y los comportamientos deseados, que más tarde fueron validados por el equipo de gestión y la red mundial de directivos en octubre de 2024. Esta transformación cultural avanza por medio de varias iniciativas clave:

a) Medición de los progresos de la cultura mediante una nueva encuesta sobre la cultura y la implicación que se llevó a cabo en octubre de 2024 y se había diseñado

específicamente para evaluar la correspondencia entre los comportamientos y las aspiraciones culturales deseadas. Este enfoque hace especial hincapié en el papel de los responsables jerárquicos para impulsar el cambio de cultura y la implicación.

b) Aplicación en curso de una hoja de ruta y una estrategia de comunicación relativas a la transformación cultural con el fin de velar por la transparencia y la coherencia de los mensajes.

c) Puesta en marcha de programas de capacitación e iniciativas de liderazgo específicos diseñados para integrar los nuevos comportamientos culturales en las normas y procesos organizativos.

32. Este enfoque sistemático garantiza que la transformación cultural se mantenga en consonancia con los cinco temas clave identificados en el examen por terceros: pautas desde la cúpula directiva, rendición de cuentas, transparencia y comunicación, inversión en las personas y cultura preparada para el futuro.

33. Se han comunicado de forma sistemática los avances en el plan de trabajo sobre cultura institucional en exposiciones informativas mensuales a la Junta Ejecutiva sobre el plan de respuesta integral y se seguirán notificando como parte del tema anual sobre la cultura institucional en los primeros períodos ordinarios de sesiones.

E. Gestión financiera y del desempeño

34. El examen por terceros contenía siete recomendaciones relativas a la 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 en 2023.*

b) Vigilar cuidadosamente los riesgos asociados a la cartera de inversiones financieras a la luz de la situación financiera actual y notificarlos una vez al mes al Director Ejecutivo y al personal directivo superior. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

c) Invertir en recursos y capacidad para mejorar la presentación de informes sobre los resultados. *En vías de aplicación para finales de 2024.*

d) Elaborar 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 forma en que se comunican los resultados al personal directivo. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

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 apliquen mecanismos de control adecuados. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

f) Velar por la práctica y el proceso de realización del examen de asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas¹⁴ y reforzarlos, labores que corresponderían a todas las regiones, antes de la firma del contrato de un proyecto. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

¹⁴ El equipo de asesoramiento y apoyo integrados sobre prácticas examina los encargos antes de la aprobación definitiva y la firma de los acuerdos.

g) Seguir perfeccionando el proceso de diligencia debida y destinar recursos suficientes en función del volumen de trabajo que requiera la diligencia debida. ***En vías de aplicación para finales de 2024***¹⁵.

35. Como se informó¹⁶ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, las recomendaciones a), b), d), e) y f) se aplicaron conforme al alcance previsto en 2023. Las recomendaciones c) y g) están en vías de aplicación para finales de 2024.

Progreso respecto a la recomendación c)

36. Durante 2024, han continuado las inversiones en recursos y capacidad para mejorar la gestión en pos de impacto¹⁷, que abarca la presentación de informes basados en los resultados. Para orientar esta labor se está tomando como base un estudio externo, que finalizará en diciembre de 2024 y propondrá opciones para que el personal directivo las examine. Las conclusiones preliminares del estudio sugieren que, para que la presentación de informes basados en los resultados sea eficaz, es necesario gestionar los resultados y los impactos a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos, desde su diseño hasta su fin, pasando por su ejecución, y, a veces, también con posterioridad. Al estudiar las opciones para la provisión de recursos y la integración de capacidad en pos de la gestión de los impactos y la presentación de informes basados en los resultados, la UNOPS tratará de sopesar los beneficios y los costos de aplicar la recomendación de terceros, de conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva 2021/20 y 2023/16, en las que se solicita que mejore la presentación de informes sobre las contribuciones.

37. El modelo de prestación de servicios autofinanciados de la UNOPS exige que se recuperen todos los costos. Según el estudio externo, los parámetros de referencia indican que el costo de una función de seguimiento y evaluación completa puede representar entre el 5 % y el 10 % de los gastos en concepto de proyectos y programas¹⁸. En el caso de los gastos en concepto de proyectos de la UNOPS, que ascienden a unos 2.700 millones de dólares, esto se traduciría en entre 135 y 270 millones de dólares. Para una organización que se autofinancia y se basa en la demanda, sería difícil de recuperar un nivel de costos de ese calibre.

38. Por tanto, es posible que el enfoque de la UNOPS frente a la integración de la capacidad para llevar a cabo una gestión en pos de resultados e impactos tenga que ser algo diferente del enfoque de gestión basada en los resultados que suelen adoptar las organizaciones de las Naciones Unidas¹⁹. Lo estudiado hasta la fecha indica que una posible fuente de inspiración es el enfoque²⁰ promovido en la actualidad por las Naciones Unidas para otros, que, junto con el uso de tecnologías innovadoras²¹, aportaría una nueva perspectiva y favorecería una cultura en la que los resultados se consideren positivos si contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De este modo, para que una función de evaluación reducida fuese idónea para el papel y el mandato de la UNOPS, tendría que ser específica y estratégica.

¹⁵ Esta recomendación contempla la revisión del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada.

¹⁶ [DP/OPS/2024/2](#).

¹⁷ Como se indica en el manual del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre gestión basada en los resultados, el impacto conlleva cambios en la vida de las personas.

¹⁸ Normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación de la Organización Internacional para las Migraciones.

¹⁹ JIU/NOTE/2017/1.

²⁰ Impact Management Platform.

²¹ “Advancements In Mine Action: Enhancing Remote Reporting and Analysis Through Innovative Technologies”.

Progreso respecto a la recomendación g)

39. En febrero de 2024, la UNOPS finalizó un examen crítico de su reglamento financiero y su reglamentación financiera detallada, el cual sirve de base para redactar una versión revisada de dichos documentos. La fase de redacción comenzó en el tercer trimestre de 2024 y continúa en el cuarto trimestre de ese año, en paralelo con el diálogo entablado a nivel interno con las partes interesadas con el fin de estudiar los cambios propuestos.

40. Las consultas sobre un primer proyecto de propuesta, inclusive con partes interesadas como la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, comenzarán a principios de 2025. La UNOPS mantendrá consultas también con los Estados Miembros sobre el proyecto de reglamento financiero y de reglamentación financiera detallada antes de proceder a su remisión a la Junta Ejecutiva.

41. El objetivo de la revisión del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada es asegurar que sean idóneos. La revisión está permitiendo subsanar las deficiencias detectadas en los últimos años e intentar armonizar, en la medida de lo posible, el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada con los de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Por tanto, se pretende que la versión revisada del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada refleje las mejores prácticas en materia de gestión financiera y se ajuste a los marcos de las Naciones Unidas, incluida la Red de Finanzas y Presupuesto de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación. El proceso de revisión del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada garantizará la armonización y la coherencia con otros elementos del marco legislativo de la UNOPS que están siendo objeto de examen en la actualidad.

42. Con arreglo a la decisión 2024/28, en diciembre de 2024, durante la exposición informativa mensual de puesta al día de la Junta Ejecutiva, la UNOPS la pondrá al corriente de los últimos avances de la revisión del reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada.

F. Inversiones sostenibles en infraestructura e innovación

43. El examen por terceros contenía 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 legislativos y de control interno ya existentes y a la supervisión de la UNOPS. *Aplicada conforme al alcance previsto en 2023.*

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 en 2023²².*

c) Definir claramente las responsabilidades en lo que respecta a la gestión de la iniciativa y evaluar el equipo y la capacidad actuales. Asegurar una separación de funciones adecuada en el equipo de la iniciativa S3i y establecer un comité de inversiones independiente con funciones y mandatos adecuadamente definidos.

²² Esta recomendación contempla el apoyo a los países a los que afecta la iniciativa S3i.

Recomendación no aplicada, ya que la UNOPS no participará en las inversiones de la iniciativa S3i.

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 S3i. ***La Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas está encabezando esfuerzos para recuperar los fondos de las inversiones de la iniciativa S3i.***

e) Transferir los ingresos de los proyectos de la iniciativa S3i 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 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 solucionar. ***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 S3i 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 aplicada, ya que la UNOPS no participará en las inversiones de la iniciativa S3i.***

44. Como se informó²³ a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2024, las recomendaciones a), b), e), f), g) y h) se aplicaron conforme al alcance previsto en 2023. Las recomendaciones c) e i) no se aplicaron, ya que la UNOPS no participará en las inversiones de la iniciativa S3i, y la recomendación d) está dirigida por la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas.

Progreso respecto a la recomendación d)

45. La Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas está dirigiendo esfuerzos para recuperar los fondos de las inversiones de la iniciativa S3i. La oficina está colaborando con asesores jurídicos externos para evaluar posibles vías de recuperación. La UNOPS sufraga los costos asociados a las actividades de recuperación de fondos, que se prevé que continúen en 2025 y con posterioridad. En las reuniones informativas presenciales privadas de enero y junio de 2024, se informó a la Junta Ejecutiva del progreso alcanzado en la aplicación de esta recomendación. Debido al carácter altamente confidencial del proceso de recuperación, y a fin de no perjudicar las actividades de recuperación de fondos que se están realizando, en este momento no se puede facilitar ningún otro informe sobre la cuestión. En enero de 2025, se pondrá al día a la Junta Ejecutiva en una reunión informativa presencial privada.

²³ DP/OPS/2024/2.

III. Asignación de fondos del plan de respuesta integral

46. La Junta Ejecutiva, en su decisión 2023/4, aprobó la asignación de un monto máximo de 35,4 millones de dólares, del que un tramo de 11,8 millones de dólares se transferiría inmediatamente con cargo a la reserva operacional, para ejecutar aspectos concretos del plan de respuesta integral, conforme se detallaba en las perspectivas financieras de la UNOPS para 2023.

47. Como parte de su decisión 2023/22, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización anticipada del saldo de 23,6 millones de dólares de la suma asignada de 35,4 millones de dólares al presupuesto bienal para 2024-2025, y aprobó la liberación de un segundo tramo de 11,8 millones de dólares para seguir aplicando el plan de respuesta integral. La Junta Ejecutiva decidió liberar nuevos tramos a petición de la UNOPS en un futuro período de sesiones oficial, si se demuestra progreso en la ejecución del plan de respuesta integral.

48. De conformidad con la decisión 2024/4, párrafo 11, la Junta Ejecutiva aprobó arrastrar el saldo del primer tramo de 11,8 millones de dólares al presupuesto bienal de la UNOPS para 2024-2025, con miras a la ejecución del plan de respuesta integral.

49. La Junta Ejecutiva puede acceder a información sobre todos los gastos de fondos asignados al plan de respuesta integral mediante una herramienta en línea de seguimiento y presentación de informes²⁴. En marzo de 2024, la UNOPS proporcionó a la Junta Ejecutiva un informe sobre la utilización del primer tramo.

50. Se espera que los gastos previstos hasta final de año alcancen los 17,1 millones de dólares, lo que elevaría el gasto total a 25,8 millones, esto es, alrededor de 2,2 millones de dólares más que la suma de los dos tramos liberados (23,6 millones de dólares). Por consiguiente, en el primer período ordinario de sesiones de 2025 de la Junta Ejecutiva, la UNOPS prevé presentar una solicitud formal para que se libere el tercer tramo en virtud de la decisión 2023/22 y, antes del 31 de marzo de 2025, facilitará información sobre cómo se utilizó el tramo anterior (el segundo).

²⁴ Véase la herramienta de seguimiento de los gastos del plan de respuesta integral.