



**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
25 de noviembre de 2024
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2025

Nueva York, 27 a 31 de enero de 2025

Tema 15 del programa provisional

**Informe sobre la ejecución del programa de innovación
y digitalización de procesos**

**Informe anual sobre la ejecución del programa
de innovación y digitalización de procesos**

Resumen

En el presente documento se resumen los avances en la aplicación del programa de innovación y digitalización de procesos. Esta actualización se realiza de conformidad con la decisión [2024/28](#) de la Junta Ejecutiva.

En su decisión [2024/28](#), la Junta Ejecutiva solicitó que el equipo de gestión de la UNOPS proporcionara información actualizada sobre el avance del programa e información por escrito sobre la selección de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en reuniones oficiales trimestrales. Además, de acuerdo con esa decisión, en el primer período ordinario de sesiones de cada año se presentará un informe anual por escrito sobre la ejecución del programa. Ello continuará hasta que el programa se considere completado tras una evaluación externa final presentada la Junta Ejecutiva.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Antecedentes	3
III. Avances en la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos	3
A. Implicación nacional y regional	4
B. Subprograma de alianzas y gestión de proyectos	4
C. Subprograma de adquisiciones	5
D. Subprograma de recursos humanos	5
E. Subprograma de finanzas	6
F. Subprograma de datos y análisis	6
G. Subprograma de información, gestión del conocimiento y herramientas digitales ...	6
IV. Proceso de selección del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales de la UNOPS	7
A. Análisis de las opciones	8
B. Estudio de mercado exhaustivo	8
C. Modificación del calendario de implantación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales	8
V. Conclusión	9

I. Introducción

1. En su decisión [2024/28](#), la Junta Ejecutiva pidió a la dirección de la UNOPS que proporcionara información actualizada sobre la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos, en particular información por escrito sobre el proceso de selección del sistema de planificación de los recursos institucionales, en reuniones informativas oficiosas trimestrales, y que presentara un informe anual por escrito sobre la ejecución en el primer período ordinario de sesiones de cada año hasta que se determinara que la ejecución del programa se había completado tras una evaluación externa final que se presentaría a la Junta Ejecutiva.

2. El presente informe anual sobre la ejecución del programa describe los avances realizados en todos los subprogramas; las medidas adoptadas para apoyar y fundamentar el proceso de selección del sistema de planificación de los recursos institucionales; y los cambios en los plazos derivados de la decisión [2024/28](#) del Consejo Ejecutivo, en la que se pedía que se presentara una evaluación formativa del programa a la Junta en su período de sesiones anual de 2025.

II. Antecedentes

3. De conformidad con la decisión [2022/13](#) de la Junta Ejecutiva, la UNOPS encargó un examen por terceros de sus sistemas de control interno, gestión de los riesgos y estructuras generales de gobernanza. En este examen se hicieron 43 recomendaciones a la UNOPS y 5 a la Junta. En respuesta a esas recomendaciones, y en consonancia con la decisión [2022/24](#), la UNOPS elaboró un plan de respuesta global en el que se indicaban 82 medidas.

4. Una de las recomendaciones del examen por terceros fue que la UNOPS debía definir el tipo de sistema operativo que se necesitaba 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 debían participar en el proceso desde el principio.

5. En respuesta a esa recomendación, la UNOPS determinó cinco acciones, tres de las cuales se incluyeron posteriormente en el programa de innovación y digitalización de procesos (establecido a principios de 2023):

a) Un programa para elaborar la planificación detallada, los criterios de alcance y la arquitectura para la transformación digital que condujera al diseño y la implementación de plataformas digitales nuevas o mejoradas de UNOPS;

b) El examen y la reingeniería de los procesos existentes de gestión de los proyectos como parte del proceso de transformación digital;

c) La creación de capacidad, competencias y conocimientos digitales para garantizar que la cultura y la infraestructura de la organización permitieran las prácticas digitales.

III. Avances en la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos

6. El programa de innovación y digitalización de procesos forma parte de las iniciativas más amplias de reforma de UNOPS, cuyo objetivo es fortalecer nuestra capacidad para prestar servicios de calidad, mejorar la eficiencia y la agilidad, optimizar la relación calidad-precio y aumentar el impacto para las personas a las que prestamos nuestros servicios. Para encarar las reformas, se ha adoptado un enfoque

holístico mediante el trabajo en diversos frentes: racionalizar las políticas y procesos; implantar sistemas avanzados y hacer un mejor uso de los datos; mejorar nuestro marco de prestación de servicios; descentralizar la toma de decisiones dentro de un marco de rendición de cuentas reforzado; y diseñar y gestionar proyectos de impacto, todo ello sustentado en una cultura ajustada a los valores de las Naciones Unidas y que haga hincapié en la confianza, el respeto, la franqueza, el trabajo en equipo y la excelencia.

7. Dentro de las reformas generales, el programa pretende proporcionar a los equipos de UNOPS la capacidad de pasar a la acción de una manera más rápida, clara, fácil de aplicar y con mayor rendición de cuentas. En concreto, pretende **simplificar y racionalizar los procesos** de recursos humanos, adquisición, finanzas y gestión de proyectos (véanse las secciones C a F); y automatizar esos procesos utilizando **las soluciones digitales más adecuadas**.

8. El programa se centra en mejorar el uso de los datos para fundamentar la toma de decisiones sobre una base empírica (recopilación de datos, análisis, presentación de datos y elaboración de informes); y apoyar el acceso del personal de la UNOPS al conocimiento y su capacidad para gestionarlo mediante el despliegue progresivo de soluciones de inteligencia artificial.

9. El primer año del programa, 2023, se dedicó a crear el equipo, establecer la gobernanza interna, planificar el programa y probar nuevas soluciones digitales. El equipo trabajó con una consultora de gestión externa y con colegas de toda la organización para comprender las capacidades y necesidades organizativas clave. Ese ejercicio fundacional, junto con un amplio abanico de consultas internas y externas (incluso con organizaciones asociadas de las Naciones Unidas), condujeron a la elaboración de la hoja de ruta del programa de innovación y digitalización de procesos. De conformidad con la decisión [2024/4](#), se presentó la hoja de ruta a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2024.

10. El programa comprende siete ámbitos y subprogramas, que se describen en las secciones A a G.

A. Implicación nacional y regional

11. Las prioridades y acciones del programa de innovación y digitalización de procesos se deciden en consulta con los equipos de primera línea. Desde mayo de 2024, a través de encuestas y entrevistas con personal de todo el mundo, el programa ha recogido más de 2.700 sugerencias de cambios en los procesos y las políticas. Los comentarios se remiten a los equipos de los subprogramas pertinentes para fundamentar el rediseño de los procesos y las nuevas soluciones digitales. Se está elaborando un tablero que muestre la situación de los cambios propuestos para dar transparencia a la forma en que el programa aborda las necesidades expresadas.

12. Además de la participación activa del personal en los países, el personal regional está representado en los respectivos órganos de gobernanza del programa, y los grupos de usuarios y foros de consulta actúan a nivel de los proyectos para ayudar a captar las necesidades de toda la organización.

B. Subprograma de alianzas y gestión de proyectos

13. Como parte del programa de innovación y digitalización de procesos, se creó un sistema de gestión de relaciones con los asociados para ayudar a la UNOPS a gestionar las relaciones con sus asociados. El sistema se está poniendo a prueba en África y Asia, y le seguirán otras regiones.

14. El sistema se integrará con una nueva plataforma de gestión de proyectos, programas y carteras (en construcción), que capta las oportunidades de proyectos y los lleva hasta la firma de un contrato con el asociado para la financiación.

15. En septiembre de 2024, la junta de gestión de proyectos, programas y carteras aprobó un marco que permite que la UNOPS adapte su enfoque de ejecución, controles y niveles de delegación de autoridad a las necesidades particulares y la complejidad de cada iniciativa (proyecto, programa o cartera). El marco se ajusta al marco de rendición de cuentas que presentará la UNOPS en el período de sesiones anual de 2025.

16. A principios de 2024, la UNOPS estableció un acuerdo a largo plazo con un prestigioso proveedor de software de gestión de subvenciones y proyectos con clientes en diversos sectores, incluidas otras organizaciones de las Naciones Unidas y de desarrollo internacional. A través de esa alianza, la UNOPS está creando un nuevo sistema de gestión de las subvenciones con aportaciones de los profesionales del sector, cuya primera versión está prevista para el segundo trimestre de 2025.

C. Subprograma de adquisiciones

17. En el ámbito de la contratación pública, la identificación de todos los procesos en su estado actual concluirá a finales de 2024, como preparación para el esfuerzo de rediseño que tendrá lugar una vez que se hayan determinado las soluciones digitales adecuadas.

18. La UNOPS concluyó un proceso de expresión de interés con respecto a las capacidades de abastecimiento, gestión de contratos y gestión de proveedores. Se encontraron nueve proveedores capaces de ofrecer soluciones de abastecimiento conformes a los requerimientos; seis de ellos también demostraron tener experiencia en la gestión de contratos y proveedores.

19. Con la información obtenida, la UNOPS es capaz de comparar las principales soluciones disponibles en el mercado con las capacidades actuales de la UNOPS y de tomar decisiones con respecto a la adquisición de soluciones nuevas. Ha quedado claro que, aunque nuestra solución de contratación existente (eSourcing) tiene algunas carencias, sería preferible para la organización mejorarla en lugar de adquirir una nueva solución. La plataforma mejorada se pondrá en marcha en 2025, de acuerdo con la hoja de ruta.

20. En los ámbitos de la gestión de proveedores y contratos, el proceso de expresión de interés ha puesto de manifiesto que los proveedores que cumplen los requisitos disponen de soluciones avanzadas listas para usar que responden a las necesidades de la UNOPS. Dado que la planificación de los recursos institucionales se ha retrasado un año (véase la explicación más adelante), la UNOPS está trabajando para llegar a una decisión definitiva sobre la selección de la solución y los plazos de aplicación para la gestión de los proveedores y los contratos.

21. La solución digital que apoya al Comité de Contratos y Propiedad en su evaluación de los procesos de adquisición de la UNOPS está progresando; se prevé su implantación para el primer trimestre de 2025.

D. Subprograma de recursos humanos

22. En el ámbito de los recursos humanos, la UNOPS ha completado la adquisición competitiva de una solución especializada para la contratación y la incorporación al servicio. El proceso de contratación, que ya se ha simplificado, se está rediseñando mediante el uso de tecnología innovadora y teniendo en cuenta la información

recibida de toda la organización, incluidos los candidatos externos contratados recientemente. Se está llevando a cabo una planificación detallada de la implantación gradual de los nuevos procesos y sistemas de contratación e incorporación, que comenzará en el segundo trimestre de 2025.

23. La UNOPS aún tiene que determinar hasta qué punto necesitará desarrollar una solución independiente para el mercado de talentos (el sistema que permite poner en contacto al personal con las oportunidades), o si las soluciones ya seleccionadas podrían satisfacer las expectativas en términos de detección de talentos y oportunidades de movilidad y planificación eficaz de la fuerza de trabajo. Se tomará una decisión en el primer trimestre de 2025, y la UNOPS ajustará la hoja de ruta del programa en consecuencia.

24. La nueva solución digital para la gestión del desempeño se desarrollará o bien como parte de la solución de planificación de los recursos institucionales (actualmente retrasada), o bien como un sistema especializado. La decisión se tomará a principios de 2025, y se ajustará la hoja de ruta en consecuencia.

E. Subprograma de finanzas

25. A finales de 2024, el modelo de datos financieros se habrá revisado por completo para preparar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

26. Como parte del programa, se ofrecerán tres soluciones de tesorería dentro del sistema de planificación de los recursos institucionales o mediante sistemas especializados. Las soluciones tienen por objeto lo siguiente: a) mejorar los procesos de diligencia debida existentes en la función de tesorería para los interlocutores financieros directos (también conocida como la herramienta “conozca a su cliente”); b) mejorar los procesos manuales existentes para el análisis y la contabilidad de las inversiones de tesorería; y c) sustituir los procesos manuales y el almacenamiento de datos existentes, permitiendo la gestión de las garantías bancarias en tiempo real.

F. Subprograma de datos y análisis

27. Se está realizando una depuración de todos los datos de la UNOPS con el fin de reforzar la calidad de la transparencia y la integridad de los datos, y de prepararse para la aplicación de herramientas de análisis de datos y aprendizaje automático.

28. Las iniciativas en el ámbito de la integración de sistemas incluyen la puesta en marcha de una plataforma de integración basada en una interfaz para la programación de aplicaciones. La plataforma desempeña un papel fundamental a la hora de conectar diferentes soluciones digitales y lograr que los datos fluyan entre ellas.

29. El portal de datos públicos de la UNOPS (en versión beta) se puso a prueba en junio de 2024 y estará disponible para el público en general antes de finales de 2024. El portal permite que público explore información sobre más de 1.000 proyectos activos de la UNOPS, ofrece visibilidad sobre los principales productos de la UNOPS y sirve como cartera de proyectos de la UNOPS. En 2025 se seguirán aplicando mejoras al portal.

G. Subprograma de información, gestión del conocimiento y herramientas digitales

30. En junio de 2024, la UNOPS puso en marcha una solución experimental que consiste en un chatbot con inteligencia artificial. El chatbot se alimenta de datos de

la UNOPS y proporciona un entorno seguro para que el personal obtenga ayuda con las tareas diarias y acceda a conocimientos e información específicos de la UNOPS en cuestión de segundos. El chatbot es todavía una prueba de concepto y seguirá mejorándose como parte del programa de innovación y digitalización de procesos.

31. También se están explorando otros casos de uso de la inteligencia artificial. Un grupo del personal de la UNOPS está probando las soluciones Gemini integradas en Google Workspace, que incluye todas las herramientas de productividad utilizadas por el personal en su trabajo diario.

32. El portal de políticas y procesos de la UNOPS se puso en marcha en octubre de 2024 para reemplazar un sistema anterior, que ya no era adecuado para sus fines. El portal es un depósito centralizado de las políticas y los procesos de la UNOPS que permite que todo el personal pueda acceder a ellos fácilmente, realizar búsquedas, establecer vínculos y colaborar. A lo largo de 2025 se espera que el portal siga evolucionando a medida que se revisen las políticas, se rediseñen los procesos y se ponga en marcha un nuevo marco legislativo.

33. A fin de hacer más eficientes las operaciones a nivel de los países, se creó un conjunto de herramientas de asistencia a los conocimientos de los equipos, los servicios de apoyo y la gestión de tareas para acompañar a las oficinas en los países en sus necesidades. Las soluciones (“paquetes para los países”) se pusieron a prueba y se perfeccionaron y ahora están a disposición de las oficinas en los países que las soliciten.

IV. Proceso de selección del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales de la UNOPS

34. En este capítulo se presenta la labor realizada hasta la fecha para seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para la UNOPS y el nuevo calendario propuesto para su selección, habida cuenta de la decisión [2024/28](#).

35. La decisión de cambiar el sistema de planificación de los recursos institucionales de la UNOPS se basó en diversos exámenes y consultas, tanto internos como externos:

a) Conclusiones y recomendaciones del proyecto “Transformación digital, primeros pasos”, ejecutado con consultores externos en 2022;

b) Plan de respuesta integral con arreglo a las recomendaciones de los exámenes de terceros independientes de la UNOPS;

c) Resultados y recomendaciones del proyecto de selección de ecosistemas realizado con consultores externos en 2023; y

d) Una evaluación interna de la UNOPS realizada por el Grupo de Tecnología de la Información sobre el desempeño y la sostenibilidad del sistema de planificación de los recursos institucionales existente.

36. En los primeros meses de 2024, el equipo del programa llevó a cabo un amplio estudio de mercado para lograr lo siguiente: a) comprender mejor las últimas innovaciones y posibilidades en el espacio dinámico de los sistemas de planificación de los recursos institucionales; y b) determinar qué soluciones podrían satisfacer potencialmente las necesidades y ambiciones de la UNOPS, acompañadas de un calendario para la selección e implantación del sistema.

37. La decisión de cambiar el actual sistema de planificación de los recursos institucionales de la UNOPS fue validada por el equipo de gestión en marzo de 2024 y presentada a la Junta Ejecutiva (como parte de la hoja de ruta) en su segundo período

ordinario de sesiones de 2024. La meta para la entrada en funcionamiento se fijó para el 1 de enero de 2027. En los párrafos siguientes se describen la investigación y el análisis realizados.

A. Análisis de las opciones

38. La UNOPS encargó un análisis a una consultora independiente para evaluar las opciones de sustitución de su actual sistema de planificación de los recursos institucionales. El análisis, concluido en agosto de 2024, se presentó al equipo de gestión en octubre de 2024. Los resultados de ese análisis se examinarán una vez concluida la evaluación formativa externa del programa de innovación y digitalización de procesos.

B. Estudio de mercado exhaustivo

39. Paralelamente al análisis de las opciones, la UNOPS realizó estudios de mercado para evaluar las soluciones pertinentes de planificación de los recursos institucionales disponibles en el mercado.

40. Los licitadores pertinentes se evaluaron en dos fases interactivas principales: en julio de 2024, se organizaron sesiones de demostración para que los licitadores mostraran sus soluciones y funcionalidades; y en septiembre de 2024, se organizaron sesiones interactivas de prueba de concepto en las que los licitadores mostraron la aplicación práctica de las soluciones sobre la base de casos de uso preparados por la UNOPS que abarcaban procesos clave de finanzas, adquisiciones y recursos humanos.

41. Se creó un grupo interno de evaluación compuesto por partes interesadas internas (recursos humanos, adquisiciones, finanzas, gestión de proyectos, servicios compartidos y personal regional y sobre el terreno). Las sesiones de prueba de concepto fueron observadas por un evaluador independiente. El grupo tuvo en cuenta criterios funcionales y no funcionales, consideraciones relativas a la implantación y las aportaciones de los miembros del grupo y los observadores.

42. La evaluación permitió que la UNOPS definiera un panorama muy preciso de las soluciones de planificación de recursos institucionales disponibles en el mercado.

C. Modificación del calendario de implantación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales

43. En su decisión [2024/28](#), la Junta Ejecutiva pidió al Grupo de Auditoría Interna e Investigación que encargara una evaluación formativa externa del programa de innovación y digitalización de procesos, que debía completarse en abril de 2025. En octubre de 2024, el grupo recomendó, y el Director Ejecutivo decidió, que la selección del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para la UNOPS tendría lugar solo después de que se presentara la evaluación a la Junta en su período de sesiones anual de 2025.

44. Con ese ajuste de calendario, la fecha de entrada en funcionamiento del sistema de planificación de los recursos institucionales se trasladó provisionalmente al 1 de enero de 2028. La hoja de ruta del programa, que se está actualizando para reflejar el calendario ajustado, se comunicará a la Junta tras su decisión relativa a la evaluación formativa del programa en el período de sesiones anual de 2025.

V. Conclusión

45. Se está avanzando en todos los ámbitos y subprogramas del programa de innovación y digitalización de procesos. La determinación de los procesos existentes está en progreso; se están celebrando consultas con los equipos de primera línea para recabar sus preferencias en cuanto a los nuevos procesos; la UNOPS ha realizado estudios de mercado para muchas de sus soluciones digitales (abastecimiento, gestión de proveedores y contratos, tesorería y planificación de los recursos institucionales); y se han completado los principales procesos de adquisición (gestión de subvenciones, contratación e incorporación).

46. Se han hecho avances significativos en el proceso de selección de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. También se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de las opciones y un estudio de mercado de acuerdo con los plazos previstos. Los próximos pasos relativos al proceso de selección y adquisición de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales están en suspenso hasta que se presente la evaluación formativa externa del programa la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2025. En consecuencia, la fecha de entrada en funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales se ha trasladado provisionalmente al 1 de enero de 2028, y se está ajustando la hoja de ruta del programa. Mientras tanto, se siguen aplicando los componentes del programa que no se ven afectados por la selección del sistema de planificación de los recursos institucionales.