



**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
3 de abril de 2025
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2025

Nueva York, 3 a 6 de junio

Tema 18 del programa provisional

Declaración del Director Ejecutivo de la UNOPS

**Ejecución del plan estratégico reformulado de la UNOPS
para 2022-2025**

Informe del Director Ejecutivo correspondiente a 2024

Resumen

Este informe brinda información actualizada sobre la ejecución del plan estratégico reformulado para 2022-2025 y presenta el cumplimiento de las ambiciones de repercusión, el logro de los resultados de ejecución y gestión y las lecciones aprendidas.

El informe señala las contribuciones que suplen las deficiencias en la ejecución para asistir a las personas necesitadas y ayudar a los países a acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, demuestra el motivo por el cual el papel desempeñado por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para ampliar la capacidad de ejecución es un complemento esencial de las funciones que cumplen otros actores en el asesoramiento sobre políticas y la financiación para el desarrollo.

En 2024, 5.557 miembros del personal de la UNOPS ejecutaron una cartera de más de 1.100 proyectos en más de 130 países. La UNOPS amplió la capacidad de ejecución de más de 200 asociados y prestó servicios por un valor aproximado de 2.700 millones de dólares.

Algunas de las actividades realizadas fueron la adquisición de bienes y servicios por valor de 1.700 millones de dólares a más de 5.800 proveedores, la gestión de más de 380 millones de dólares en subvenciones para más de 1.700 asociados en la ejecución, y la tramitación de contratos y sueldos de 9.577 miembros del personal de los asociados. La UNOPS firmó nuevos acuerdos por valor de 4.000 millones de dólares con los asociados.



La UNOPS trabajó con actores en actividades de los ámbitos de la paz y la seguridad, la ayuda humanitaria y el desarrollo. Alrededor de dos tercios de la respuesta correspondieron a países en situaciones especiales o frágiles. Aproximadamente la mitad de las actividades de la UNOPS contribuyeron al Objetivo 3, “Salud y bienestar”, y al Objetivo 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas”.

Las evaluaciones externas temáticas corroboraron las contribuciones de la UNOPS a los Objetivos 1 y 11 y detectaron vías causales para las contribuciones directas e indirectas que suplían las deficiencias en la ejecución. Las lecciones aprendidas pusieron de relieve la agilidad y adaptabilidad de la UNOPS en situaciones de fragilidad, su potencial para reproducir experiencias anteriores en el caso de proyectos y alianzas, así como las oportunidades de realizar una gestión más sistemática destinada a la repercusión.

Se complementa este informe con informes internos basados en los resultados, a saber: estudios de caso de 12 proyectos que contribuyen a ayudar a las personas más vulnerables y alcanzar 12 de los Objetivos; y nueve informes nacionales donde se señalan las contribuciones que aceleran la consecución de 11 Objetivos. El análisis de la cartera de la UNOPS da cuenta de las tendencias observadas durante la última década.

La UNOPS experimentó un crecimiento y registró la mayor demanda de instituciones financieras internacionales, en particular el Grupo Banco Mundial. La demanda de los asociados de las Naciones Unidas siguió siendo sustancial y estable. La demanda de los fondos verticales e iniciativas multilaterales, los países donantes y los países donde se ejecutaban programas disminuyó un tanto con respecto a 2023.

Las adquisiciones siguieron siendo el servicio funcional más solicitado (38 %). Las infraestructuras representaron el 20 % y la gestión de proyectos, el 13 %. Los servicios de gestión financiera para la implementación de fondos y la gestión de subvenciones constituyeron el 18 % y los servicios de recursos humanos, el 12 %.

Los resultados de 2024 ponen de manifiesto que se han realizado avances a fin de alcanzar las metas establecidas para siete objetivos de implementación y gestión estratégicas. Los resultados en dos tercios de las metas mejoraron respecto de 2023, y más del 45 % se alcanzaron o se situaron dentro del 10 % de las metas fijadas para 2025. Los resultados en relación con tres metas justifican que se preste más atención a la hora de diseñar proyectos, por ejemplo para la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión; las actividades de acción para el clima y adaptación a este; y las actividades de desarrollo de capacidades en materia de adquisiciones e infraestructuras.

Lecciones aprendidas de 2024:

- a) La gestión destinada a la repercusión requiere que se obtenga información de manera temprana sobre los objetivos del proyecto además de los productos, lo que puede facilitarse con los sistemas de la UNOPS y reforzarse a través de las capacidades institucionales.
- b) Otros enfoques sistemáticos para incorporar la perspectiva de género, la acción para el clima y el desarrollo de capacidades para las adquisiciones y las infraestructuras pueden sustentarse en procesos sólidos y sistemas digitales.
- c) La creciente incertidumbre financiera mundial subraya la importancia de contar con mecanismos financieros sólidos y previsiones fiables para la planificación a largo plazo.

d) La focalización y el refuerzo de los resultados con respecto a las metas anuales pueden mejorarse reduciendo el número de indicadores del marco de resultados y la sucesión interna de pactos de rendición de cuentas para el personal directivo superior, con tableros y exámenes recurrentes del desempeño como complemento.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

- a) Reconocer las contribuciones de la UNOPS a los resultados de los asociados del sistema de las Naciones Unidas y ajenos al sistema en 2024, así como acoger con satisfacción sus progresos en la ejecución del plan estratégico reformulado para 2022-2025;
- b) Tomar nota de las lecciones aprendidas que pueden servir de base para el plan estratégico para 2026-2029;
- c) Tomar nota del informe anual sobre las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección y de los anexos del informe sobre la ejecución.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	5
II. Contexto mundial	5
III. Ambición de repercusión	6
A. Contribuir a la repercusión por medio de los proyectos sin dejar de aprovechar la capacidad de las misiones.....	6
B. Integrar capacidades para la gestión de la repercusión	12
C. Rendir cuentas de las contribuciones por medio de evaluaciones temáticas externas ..	13
IV. Resultados de ejecución	13
A. Capacitar a los asociados prestándoles servicios eficaces en función de los costos para los proyectos	15
B. Ayudar a las personas necesitadas mediante una ejecución sostenible.....	17
C. Apoyar a los países para acelerar la consecución de los Objetivos.....	18
V. Resultados de gestión	19
A. Cultura de las personas.....	20
B. Confianza de los asociados	22
C. Excelencia en los procesos.....	23
D. Administración financiera	23
VI. Lecciones aprendidas y el camino a seguir	25
A. Lecciones aprendidas	25
B. El camino a seguir.....	25

I. Introducción

1. El informe sobre la ejecución del plan estratégico reformulado de la UNOPS para 2022-2025 refleja los resultados correspondientes a 2024 en relación con el [marco de resultados ampliado](#).
2. Se presenta la información en respuesta a la petición formulada en el informe anual de adoptar un enfoque más analítico¹. Asimismo, contiene reseñas y un análisis de las contribuciones de la UNOPS a los objetivos de los asociados y a los objetivos de desarrollo².
3. El capítulo en el que figuran reseñas sobre las ambiciones de repercusión se estructura en torno a las misiones de la UNOPS, teniendo en cuenta los preparativos en curso del plan estratégico de la UNOPS para 2026-2029.

II. Contexto mundial

Los avances en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no están bien encaminados

4. En 2024, los avances en la implementación de la Agenda 2030 seguían sin estar bien encaminados. Iban por buen camino apenas un 17 % de las metas que integraban los Objetivos; casi la mitad mostraron un progreso mínimo o moderado; y los avances en más de un tercio se estancaron o retrocedieron³.

El cambio climático afecta a los más vulnerables

5. En 2023, las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero batieron un nuevo récord⁴. Las personas que viven en situaciones de fragilidad, conflicto y violencia son especialmente vulnerables a los efectos del cambio climático. Se estima que, para 2030, cerca del 60 % de la población mundial sumida en la pobreza extrema vivirá en países en situación de fragilidad afectados por los conflictos y la violencia⁵.

La economía mundial agrava las desigualdades

6. En 2024, las perspectivas económicas mundiales mejoraron, pero estuvieron marcadas por la incertidumbre y una distribución desigual⁶. El déficit anual de financiación para los países en desarrollo alcanzó los 4 billones de dólares⁷.

El Pacto para el Futuro para acelerar la implementación de la Agenda 2030

7. En septiembre de 2024, los Jefes de Estado y de Gobierno se comprometieron a adoptar 56 medidas para garantizar “el futuro que queremos” y responder eficazmente a los retos actuales y futuros, en colaboración con todas las partes interesadas pertinentes⁸.

¹ Decisión 2022/13.

² Decisiones 2021/20 y 2023/16.

³ [Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2024](#).

⁴ PNUMA, [Emissions Gap Report 2024](#).

⁵ [Fragilidad, conflictos y violencia](#).

⁶ [World Economic Situation and Prospects as of mid-2024](#).

⁷ [Financing for Sustainable Development Report 2024](#).

⁸ [Summit of the Future outcome document](#).

El sistema de desarrollo reposicionado

8. Mediante la revisión cuadrienal amplia de la política, la Asamblea General establece las principales orientaciones normativas estratégicas de la cooperación para el desarrollo que debe seguir el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las modalidades operacionales de esa cooperación y las modalidades de la cooperación en los diferentes países.

9. En la revisión de 2024 se exhortó de nuevo al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que buscara ventajas comparativas basadas en los mandatos e incorporara decisiones clave en sus planes estratégicos, lo cual incluía incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la inclusión de la discapacidad, los enfoques que tuvieran en cuenta el clima y el medio ambiente, el Programa de Acción de Doha en favor de los Países Menos Adelantados (resolución [76/258](#)), la Agenda de Antigua y Barbuda para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (resolución [78/317](#)), el Programa de Acción de Gaborone en favor de los Países en Desarrollo Sin Litoral para el Decenio 2024-2034 (resolución [79/233](#)), la cooperación Sur-Sur y triangular, y las necesidades especiales de los países de ingreso mediano⁹.

III. Ambición de repercusión

A. Contribuir a la repercusión por medio de los proyectos sin dejar de aprovechar la capacidad de las misiones

10. En 2024, la UNOPS ejecutó más de 1.100 proyectos en más de 130 países¹⁰ por un valor aproximado de 2.700 millones de dólares: el 83 % para actividades de desarrollo, el 11 % para actividades humanitarias y el 6 % para actividades de paz y seguridad.

11. La UNOPS asigna los proyectos al Objetivo principal al que se prevé que contribuirán. En 2024, dos Objetivos representaron alrededor de la mitad de las actividades de la UNOPS, a saber: el Objetivo 3, “Salud y bienestar” (37 %); y el Objetivo 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas” (14 %).

12. En 2023, el Director Ejecutivo de la UNOPS inició un proceso para aprovechar los conocimientos y la capacidad a través de ocho misiones. Se trata de comunidades y redes internas destinadas a fomentar la colaboración; no expresan una intención programática externa.

13. Pueden resumirse las misiones en tres grupos. En los párrafos que figuran a continuación se señalan los retos y ejemplos de las soluciones que la UNOPS ha aplicado.

Acelerar el desarrollo sostenible

14. *Triple crisis planetaria.* La crisis del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación supone una amenaza existencial. En la actualidad, [3.600 millones de personas](#) viven en zonas muy vulnerables al cambio climático y se produce [un desplazamiento de 21,5 millones de personas](#) todos los años por desastres relacionados con el cambio climático.

15. *Transición energética.* Se estima que, para 2030, 660 millones de personas no tendrán acceso a la electricidad y 1.800 millones de personas carecerán de

⁹ [A/C.2/79/L.60](#).

¹⁰ En 2024, los gastos de los proyectos superaron los 300.000 dólares en más de 130 países.

combustibles y tecnologías limpias para cocinar (el sector energético es responsable del 73 % de las emisiones de gases de efecto invernadero).

16. *Transformación digital justa.* Unos 2.600 millones de personas continúan sin conexión y solo el 50 % de la población rural utiliza Internet (frente al 81 % de la población urbana).

17. *Transformación de los sistemas alimentarios.* En 2023, alrededor del 28,9 % de la población mundial, es decir, 2.330 millones de personas, experimentó inseguridad alimentaria moderada o grave.

Soluciones prácticas que aceleran el desarrollo sostenible

Recuadro 1

Ejemplos de proyectos que aceleran el desarrollo sostenible

Evaluación externa

Naturaleza para el desarrollo a nivel mundial. Este programa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se centra en promover y apoyar soluciones basadas en la naturaleza que aceleren el desarrollo sostenible. La UNOPS se encarga de la gestión de los contratos, las adquisiciones y la presentación de informes, mientras que el PNUD aporta sus conocimientos técnicos y su experiencia. En un principio, el programa constaba de tres componentes principales: Equator Initiative, National Biodiversity Initiative y Global Biodiversity Initiative. Las iniciativas del programa son Learning for Nature, Nature For Life Hub y UN Biodiversity Lab. El programa contribuye a los Objetivos 1, 13, 14 y 16.

Paraguay. El proyecto financiado por Itaipú Binacional proporcionó a los pequeños agricultores una gama de bienes y servicios para hacer frente a los obstáculos tecnológicos, económicos y ambientales que dificultan su participación en las cadenas de suministro agrícolas. Algunos resultados fueron la mejora de las tierras, que benefició a más de 2.500 agricultores, y la organización de 22 ferias agrícolas que ayudaron a más de 10.000 familias de agricultores a vender sus productos. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 1, 2 y 13.

Estudios de caso internos

Asia Meridional. El proyecto de apoyo para la ejecución en favor de los ríos y mares sin plástico de Asia Meridional, que financia el Banco Mundial y se ejecuta en colaboración con el Programa Cooperativo de Asia Meridional para el Medio Ambiente, ha implicado a 14.556 personas, ha recuperado 7,2 millones de kilogramos de plástico y ha reciclado 34.427 kg. El proyecto, que opera en ocho países, promueve soluciones ampliables, sistemas de recogida e innovaciones en reciclaje y contribuye a los Objetivos 12, 13 y 14.

Macedonia del Norte. En Macedonia del Norte, el fondo ambiental de múltiples asociados dio respuesta a la contaminación industrial en una planta química abandonada cerca de Skopie. De 2019 a 2024, eliminó de forma segura 1.933 toneladas de desechos peligrosos y 666 toneladas de suelos contaminados, mejorando la salud ambiental y pública de más de 526.000 personas. La iniciativa respalda los Objetivos 3, 6 y 9.

Subsanar deficiencias en la ejecución en contextos que plantean dificultades

18. *Resiliencia y sostenibilidad de los pequeños Estados insulares en desarrollo.* Sesenta y cinco millones de personas que viven en 39 pequeños Estados insulares en desarrollo y 18 territorios tienen escasas oportunidades de hacer frente a los crecientes desastres naturales, las costosas infraestructuras, los elevados costos comerciales y el agobio por la deuda.

19. *Nexo entre los esfuerzos humanitarios, de desarrollo y de paz.* **Dos mil millones de personas** viven en lugares afectados por conflictos. En 2024, el número de personas en situación de desplazamiento forzado alcanzará los 120 millones.

Soluciones prácticas que subsanan deficiencias en la ejecución en contextos que plantean dificultades

Recuadro 2

Ejemplos de proyectos que subsanan deficiencias en contextos que plantean dificultades

Evaluación externa

Afganistán. Con la financiación del Banco Mundial, proyecto sobre resiliencia y medios de subsistencia comunitarios tiene por objeto atender las zonas rurales y urbanas concediendo subvenciones a las mujeres y los más vulnerables y fortaleciendo las instituciones comunitarias para que presten servicios de manera inclusiva. El proyecto ha beneficiado a 7,4 millones de afganos, entre otras cosas mejorando el acceso a los servicios mediante la rehabilitación de carreteras, y ha reforzado la resiliencia de las comunidades frente los desastres ambientales. Se ha implicado y apoyado a las mujeres y otros grupos socialmente vulnerables cada vez que ha sido posible. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 1 y 5.

Iraq. Con la financiación de la entidad Kreditanstalt für Wiederaufbau, el proyecto de infraestructuras locales en la zona rural de Al-Anbar tenía por finalidad mejorar el acceso a refugios rehabilitados y servicios municipales para las poblaciones vulnerables que vivían en entornos periurbanos y rurales afectados por el conflicto. El proyecto ha beneficiado a más de 250.000 personas por medio de la rehabilitación de 1.000 viviendas y otras infraestructuras comunitarias, y la formación de funcionarios, personal de organizaciones no gubernamentales y miembros de la comunidad. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 1, 3, 5, 6, 7, 9, 11 y 16.

Sierra Leona. Este proyecto, financiado por el Gobierno del Japón, tenía por cometido fortalecer la resiliencia de las comunidades afectadas por los grandes incendios de Susan's Bay en Freetown. El proyecto reportó beneficios directos a más de 7.000 personas y consistió en el diseño y la instalación de un sistema energético de biogás para suministrar electricidad e iluminación. Se construyeron cinco retretes comunitarios con biodigestión, así como una torre y tanques de agua. Se reconstruyeron los escalones de acceso a Susan's Bay que conectaban distintas partes de la comunidad. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 5, 6, 7, 11 y 13.

Ucrania. Este proyecto se integra en la creación de planes maestros de reconstrucción en la ciudad de Mykolaiv para apoyar las actividades de recuperación inmediata en la ciudad y en la provincia en general. Con la financiación del Gobierno de Dinamarca, el proyecto se centra en

revitalizar las infraestructuras comunitarias. Gracias al apoyo prestado se han rehabilitado viviendas en microdistritos seleccionados, y se beneficiarán hasta 7.000 personas de la rehabilitación de los edificios de apartamentos, una vez finalizada. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 4, 5 y 11.

Yemen. El proyecto de emergencia de servicios urbanos integrados, financiado por el Banco Mundial, responde al problema de la crisis humanitaria y de infraestructuras causada por el conflicto actual. El objetivo de la segunda fase es restablecer los servicios urbanos esenciales, fortalecer la capacidad institucional local y reforzar la resiliencia frente a las perturbaciones. El apoyo incluye la restauración de 222 km de carreteras urbanas (lo que aumentará la movilidad de 1,2 millones de personas), la rehabilitación del acceso al agua para aproximadamente 400.000 personas y de los servicios de saneamiento para unas 660.000 personas. Se ha mejorado el acceso de más de 400.000 personas a la atención de la salud al restablecer la electricidad en los establecimientos de salud. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 5, 6, 7, 11 y 13.

Sudán del Sur. Los proyectos de la red de protección social y la red de seguridad productiva de Sudán del Sur reciben financiación del Banco Mundial. Su objetivo es reforzar la protección social y mejorar los medios de subsistencia de las poblaciones vulnerables prestando apoyo directo para los ingresos y ejecutando obras públicas intensivas en mano de obra. Los proyectos han proporcionado ingresos temporales a más de 65.000 hogares y han contribuido a mantener o rehabilitar 572 km de carreteras, cultivar 967,2 ha de tierras agrícolas, construir 82 km de drenaje, edificar o renovar 41.000 m² de instalaciones y sembrar 22.790 plantones de árboles. Se crearon más de 4.000.000 de jornadas laborales. La principal contribución estuvo destinada al Objetivo 1.

Estudios de caso internos

Haití. El proyecto de agricultura resiliente de emergencia para la seguridad alimentaria, financiado por el Banco Mundial y ejecutado para el Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural, fortalece la resiliencia y la seguridad alimentaria de regiones vulnerables. Asimismo, mejora las prácticas agrícolas y la gestión de los recursos naturales y amplía la producción de alimentos que tiene en cuenta el clima y la nutrición. El proyecto crea 33.000 días-persona de trabajo (las mujeres constituyen el 55 %), ha rehabilitado 21 km de caminos agrícolas y ampliado el riego en 200 ha. Las mejoras de las infraestructuras refuerzan la resiliencia climática. El proyecto da respuesta a la inseguridad alimentaria inmediata, al tiempo que garantiza la sostenibilidad a largo plazo, con lo que contribuye a los Objetivos 2, 9 y 13.

Somalia. El programa conjunto de policía, gestionado por la UNOPS desde 2018, tiene por objeto mejorar la seguridad y la justicia en favor de 2,3 millones de personas en los principales centros de población y rutas de suministro. El programa se centra en aumentar las capacidades policiales, respaldar los marcos jurídicos y fomentar las negociaciones entre las autoridades federales y de los Estados Miembros. Asimismo, implicó a más de 92.000 miembros de la comunidad, con lo que contribuyó al Objetivo 16 y fortaleció las instituciones de seguridad, la rendición de cuentas y la accesibilidad comunitaria.

Etiopía. El programa de respuesta y recuperación de Tigré está bajo la dirección del Gobierno y recibe financiación del Banco Mundial. La UNOPS brinda ayuda humanitaria, reconstruye infraestructuras y restablece servicios esenciales. El programa, que opera en 42 distritos, ha beneficiado a más de 500.000 personas, entre ellas 237.000 mujeres y 42.000 desplazados internos. Más de 1,7 millones de supervivientes de la violencia de género y personas vulnerables recibieron apoyo vital, mientras que 1,8 millones se beneficiaron de las iniciativas de prevención. El fortalecimiento de las capacidades locales garantiza la sostenibilidad, al estar en sintonía principalmente con los Objetivos 1 y 2.

Gaza. La UNOPS, en colaboración con el Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas, ejecuta el proyecto denominado Acción humanitaria contra las minas para reducir los riesgos de explosivos a los que se enfrentan los civiles y ha intensificado los esfuerzos tras la escalada de octubre de 2023. Los agentes encargados de la eliminación de municiones explosivas realizaron 305 evaluaciones de emplazamientos, protegieron los convoyes humanitarios y facilitaron el acceso a los refugios, la distribución de alimentos y las instalaciones médicas. Los equipos de instrucción sobre riesgos ofrecieron sesiones informativas sobre la seguridad en los lugares con municiones explosivas y llegaron a 250.000 personas, en particular en zonas de alto riesgo. Esa labor se ajusta a los Objetivos 16 y 17.

Ucrania. El proyecto de ayuda con subvenciones de emergencia para la respuesta invernal y la provisión de viviendas a la población vulnerable de Ucrania, financiado por el Gobierno del Japón, se centró en Khárkiv, que fue objeto de intensos bombardeos en 2022. A pesar de los continuos ataques, el proyecto reparó 782 apartamentos, restauró los tejados de cuatro edificios, sustituyó 2.406 ventanas y balcones e instaló 207 puertas. Asimismo, entregó 262 generadores diésel y 12 transformadores de petróleo. Al llegar a más de 870.000 personas afectadas por el conflicto, contribuyó a los Objetivos 3 y 11.

No dejar a nadie atrás

Salud de calidad

20. Los avances en materia de salud a escala mundial se han desacelerado desde 2015. En todo el mundo, 4.500 millones de personas carecen de servicios de salud esenciales.

Protección social, igualdad, educación y puestos de trabajo

21. El crecimiento del producto interno bruto (PIB) per cápita en la mitad de los países más vulnerables del mundo es más lento que en el de las economías avanzadas. Los proyectos ejecutados por la UNOPS suelen tener en cuenta la protección social, la igualdad, la educación y los puestos de trabajo como cuestiones transversales.

Soluciones prácticas para no dejar a nadie atrás

Recuadro 3

Ejemplos de proyectos destinados a no dejar a nadie atrás

Evaluación externa

Albania. Con la financiación de la Unión Europea, la UNOPS restaura y revitaliza 23 sitios del patrimonio cultural dañados en el terremoto de 2019; facilita la gestión del patrimonio cultural y los planes de actividades para que los sitios alcancen la sostenibilidad financiera; apoya el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales mediante la concesión de subvenciones y la creación de capacidades; y pone de relieve y promueve la riqueza de la historia de Albania entre los visitantes nacionales y extranjeros. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 8, 9, 11 y 17.

Alianza de Ciudades. Alianza de Ciudades es una alianza mundial destinada a promover las ciudades para reducir la pobreza y alcanzar el desarrollo sostenible. La alianza, con sede en Bruselas y el apoyo de una secretaria, cuenta con diversos miembros que se unen para fortalecer la repercusión en el desarrollo urbano y su coherencia. En el punto intermedio de la ejecución de su plan estratégico para 2022-2025, los resultados acumulados señalan que más de 500.000 personas se benefician directamente de los servicios de la Alianza de Ciudades, y se han apalancado más de 34 millones de dólares para realizar inversiones en las ciudades. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 1, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 16 y 17.

Nepal (ciudades para mujeres). El proyecto, financiado por la oficina de la Unión Europea en Nepal y ejecutado con ONU-Hábitat y la Alianza de Ciudades, pretende fortalecer las capacidades municipales de planificación y ejecución para crear infraestructuras públicas que tengan en cuenta a las mujeres y el clima. El proyecto, ejecutado en cinco municipios a lo largo de cuatro años, se centra en aumentar la demanda de espacios públicos abiertos seguros y fomenta enfoques participativos para mejorar la planificación y el diseño urbanos. Uno de los resultados clave de la ejecución del proyecto ha sido la intensa colaboración de las partes interesadas, que es crucial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Las contribuciones del proyecto incluyen los Objetivos 5, 9, 10, 11 y 13.

Estudios de caso internos

*Alianza RBM para Poner Fin a la Malaria*¹¹. A efectos de contrarrestar el estancamiento de los avances debido a la resistencia a insecticidas y fármacos y las especies invasoras de mosquitos, la Alianza RBM dispensa asistencia técnica, con la que se financia la promoción, y amplía las innovaciones. Desde 2021, ha ayudado a 59 países a obtener 3.000 millones de dólares en financiación y distribuir 459 millones de mosquiteros tratados con insecticida, evitando la aparición de 300 millones de casos y la muerte de 1,1 millones de personas. La RBM se ajusta al Objetivo 3.

¹¹ Anteriormente se denominaba Alianza para Hacer Retroceder el Paludismo.

Myanmar. El fondo de acceso a la salud, una iniciativa de donantes múltiples, mejora los resultados en materia de salud de las poblaciones subatendidas prestando servicios esenciales en zonas remotas. Desde 2019, se ha asociado con más de 70 organizaciones para llegar a más de 6 millones de personas. El fondo respalda los Objetivos 3 y 5 reduciendo la mortalidad materna e infantil, mejorando la salud sexual y reproductiva, combatiendo el VIH, el paludismo y la tuberculosis y promoviendo la igualdad de género.

Subregión del Gran Mekong. La iniciativa regional de artemisinina, financiada por el Fondo Mundial, combate el paludismo en la subregión del Gran Mekong, ampliando la cobertura de los servicios, mejorando la gestión de los casos y fortaleciendo la vigilancia. A lo largo del último decenio, la iniciativa ha contribuido a reducir el número de casos ocasionados por el *Plasmodium falciparum* en un 92 % y de muertes por paludismo en un 95 %. La iniciativa, que fomenta el cumplimiento del Objetivo 3, impulsa el progreso hacia la eliminación del paludismo de aquí a 2030.

Uzbekistán. El proyecto de apoyo al desarrollo de servicios oncológicos en Uzbekistán, ejecutado en colaboración con el Gobierno de Uzbekistán y el Banco Islámico de Desarrollo, fortalece la atención oncológica en 14 localidades de todo el país. Asimismo, mejora el diagnóstico, el tratamiento y la creación de capacidades, y ha beneficiado a más de 150.000 pacientes con cáncer. Las iniciativas incluyen adquirir equipos médicos avanzados, ampliar las pruebas de detección del cáncer de mama y de cuello uterino y crear un registro unificado de casos de cáncer. En consonancia con el Objetivo 3, el proyecto da respuesta a las disparidades en el acceso a la atención de la salud y apoya la igualdad de género.

Paraguay. El proyecto de soluciones sostenibles de agua potable para comunidades rurales, ejecutado en colaboración con Itaipú Binacional, mejoró el acceso de comunidades rurales e indígenas al agua potable. De 2020 a 2024, el proyecto construyó 12 sistemas de abastecimiento de agua, que beneficiaron a más de 5.700 personas, en particular familias indígenas, hogares rurales y estudiantes. Asimismo, impartió formación a las comunidades en gestión y mantenimiento de sistemas, en apoyo de los Objetivos 1, 3 y 6.

B. Integrar capacidades para la gestión de la repercusión

22. Las evaluaciones temáticas externas, los estudios de caso de proyectos internos y los informes nacionales que se describen en este informe demuestran la prueba de concepto para la presentación de informes de la UNOPS sobre las contribuciones a los resultados y la repercusión, en respuesta a las decisiones 2021/20 y 2023/16 de la Junta Ejecutiva.

23. Basándose en la prueba de concepto y en un estudio externo de análisis comparativo, la UNOPS orientará sus capacidades hacia una gestión más sistemática de la repercusión. En las estimaciones presupuestarias bienales para 2026-2027 se hará hincapié en esa ambición.

C. Rendir cuentas de las contribuciones por medio de evaluaciones temáticas externas

24. En 2024, la UNOPS encargó evaluaciones temáticas externas de las contribuciones de sus proyectos a los Objetivos 1 y 11, basadas en 11 estudios de caso de proyectos.

25. A continuación se resumen las principales lecciones aprendidas, que vuelven a confirmar observaciones similares de evaluaciones temáticas de años anteriores:

a) *La UNOPS es ágil y adaptable.* Las evaluaciones pusieron de relieve la capacidad de la UNOPS de trabajar con asociados y adaptar su ventaja comparativa dentro de conjuntos más amplios de prioridades en entornos complejos, así como la importancia de la continuidad y de las relaciones existentes a la hora de crear nuevas colaboraciones;

b) *Pueden aprovecharse aún más las experiencias anteriores para reproducir proyectos y asociarse.* Existen oportunidades de comunicar la oferta de la UNOPS de manera más centrada, en particular teniendo en cuenta ejemplos documentados que puedan ayudar a reproducir proyectos entre asociados y países;

c) *La UNOPS puede aplicar un nuevo enfoque sistemático para realizar una gestión destinada a la repercusión.* El mayor uso sistemático de las herramientas de gestión basada en los resultados facilitará que la UNOPS tenga una idea más clara del modo en que puede contribuir en el ámbito de los resultados y mejorará sus procesos de planificación.

IV. Resultados de ejecución

26. Los resultados y la capacidad de ejecución de la UNOPS dependen de tres elementos que se refuerzan mutuamente, a saber: mandato de servicios funcionales; alianzas; y conocimientos y experiencia en relación con los objetivos de las Naciones Unidas.

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

Recuadro 4

Sinopsis de la ejecución por la UNOPS

En 2024, la UNOPS ejecutó una cartera de más de 1.100 proyectos en más de 130 países. Asimismo, amplió la capacidad de ejecución de más de 200 asociados y prestó servicios para proyectos por un valor aproximado de 2.700 millones de dólares.

La UNOPS adquirió bienes y servicios por valor de 1.700 millones de dólares a más de 5.800 proveedores, y gestionó más de 380 millones de dólares en subvenciones para más de 1.700 asociados en la ejecución.

Proporcionó contratos de trabajo y pagó sueldos a 9.577 miembros del personal de los asociados.

El 46 % de los bienes y servicios adquiridos por la UNOPS procedieron de proveedores registrados en el mismo país del proyecto de que se trataba y el 10 %, de proveedores de la misma región geográfica. Aproximadamente 375 millones de dólares de los bienes y servicios adquiridos correspondieron a la categoría de salud y 334 millones de dólares estaban relacionados con infraestructuras. Se realizaron adquisiciones de cerca de 170 millones de dólares mediante UN Web Buy Plus.

Se llevaron a cabo más de 2.100 licitaciones, de las cuales lograron adjudicarse casi el 80 %. El 62 % incorporó criterios de adquisición sostenible. En el caso del 74 % de los proveedores a los que se adjudicó una licitación por medio de “eSourcing”, se sometieron sus operaciones a un examen destinado a determinar la madurez de la sostenibilidad para detectar posibles riesgos y oportunidades de mejora. Con el objeto de desarrollar la capacidad de la cadena de suministro, la UNOPS impartió sesiones de formación a más de 1.600 microempresas y pequeñas y medianas empresas y negocios de propiedad de mujeres.

El 54 % de los asociados en la ejecución eran organizaciones no gubernamentales locales, el 17 %, organizaciones de las Naciones Unidas y el 8 %, entidades gubernamentales de nivel central. El 21 % restante incluía organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales internacionales y universidades.

La UNOPS contaba con 6 oficinas regionales, 17 oficinas multipaís y 10 oficinas en los países y era signataria de 94 marcos de cooperación.

Algunos de los productos finalizados de los proyectos durante el ejercicio fueron 23 hospitales y dispensarios, 113 escuelas, 5 comisarías de policía, 1 palacio de justicia y 682 km de carreteras. La UNOPS contribuyó a generar 13,6 millones de días de trabajo remunerado para la población local. Hubo 2 millones de días de trabajo remunerado de las mujeres.

28. El plan estratégico reformulado resumía las ambiciones de ejecución de la UNOPS en el marco de tres objetivos, a saber:

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

29. Se complementó cada objetivo con indicadores y metas destinados a reforzar los comportamientos y las responsabilidades que competían a la administración de la UNOPS. Hay 13 indicadores y metas para los tres objetivos.

30. En 2024, los resultados en relación con seis indicadores superaron o cumplieron las metas para 2025 o se situaron dentro del 10 % de estas. Los resultados con respecto a seis indicadores mejoraron en comparación con 2023. Los resultados en relación con tres indicadores (incorporación de la perspectiva de género e inclusión, actividades de acción para el clima y adaptación a este, y actividades de desarrollo de capacidades en materia de adquisiciones e infraestructuras) se situaron por debajo del

50 % de la meta para 2025, lo cual justifica que se preste más atención a la hora de diseñar los proyectos.

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

Asociados y servicios para proyectos

31. En 2024, la UNOPS trabajó con más de 200 asociados. Las actividades ascendieron a unos 2.700 millones de dólares. El gasto relacionado con las actividades de las categorías de los asociados fue el siguiente:

- a) Instituciones financieras internacionales: 764 millones de dólares (29 %);
- b) Entidades de las Naciones Unidas: 540 millones de dólares (20 %);
- c) Fondos verticales e iniciativas multilaterales: 408 millones de dólares (15 %);
- d) Países donantes: 393 millones de dólares (15 %);
- e) Países donde se ejecutan programas: 336 millones de dólares (13 %);
- f) Organizaciones regionales y otras organizaciones intergubernamentales: 172 millones de dólares (6 %); y
- g) Otros asociados: 64 millones de dólares (2 %).

32. La UNOPS experimentó un crecimiento y registró la mayor demanda de instituciones financieras internacionales, en particular el Grupo Banco Mundial. La demanda de los asociados de las Naciones Unidas siguió siendo sustancial y estable. La demanda de los fondos verticales e iniciativas multilaterales, los países donantes y los países donde se ejecutaban programas disminuyó un tanto con respecto a 2023.

33. Se determinan los servicios funcionales de la UNOPS en el ámbito de los productos. A continuación se indica el gasto asociado a los cinco servicios funcionales en 2024:

- a) Adquisiciones: 1.021 millones de dólares (38 %);
- b) Infraestructuras: 527 millones de dólares (20 %);
- c) Gestión de proyectos: 343 millones de dólares (13 %);
- d) Gestión financiera: 476 millones de dólares (18 %); y
- e) Recursos humanos: 311 millones de dólares (12 %).

34. Los porcentajes relativos de los servicios funcionales en la cartera de proyectos de 2024 son similares a los de la cartera de 2023. El mayor cambio fue un ligero crecimiento del porcentaje relativo de las adquisiciones, que consistió en un aumento respecto del 35 % registrado en 2023.

35. Alrededor del 39 % de los servicios de adquisiciones independientes correspondieron a bienes y servicios médicos. Unos 170 millones de dólares de servicios de adquisiciones independientes de la ubicación ofrecidos por medio de UN Web Buy representaron aproximadamente el 7 %.

36. Las adquisiciones, muy demandadas como servicio independiente, fueron también una importante aportación para la gestión de infraestructuras y proyectos. La entrada de bienes y servicios adquiridos ascendió a 1.700 millones de dólares.

37. La gestión de proyectos en la UNOPS es una actividad técnica de ejecución, por ejemplo cuando se gestionan como programas y carteras. Las capacidades de ejecución de programas incluyen: a) servicios de gestión financiera, que comprenden la ejecución de subvenciones y fondos mancomunados de múltiples asociados; y b) recursos humanos flexibles y adaptados a los asociados de las Naciones Unidas.

38. En un examen de la cartera de proyectos de la UNOPS de 2024 realizado en octubre de ese año se reveló que de los 1.075 proyectos activos, 719 estaban agrupados como parte de 79 programas de asociados y 47 carteras en toda la organización. Los 126 programas y carteras representaron aproximadamente el 67 % de todos los proyectos comprendidos en la cartera de proyectos de la UNOPS.

39. La demanda de servicios de infraestructura se concentró principalmente en los sectores de “protección social”, “reconstrucción y rehabilitación inmediatas tras emergencias”, “infraestructuras de salud básicas”, “ayuda multisectorial para servicios sociales básicos” y “desarrollo rural”.

Responder al enfoque de los asociados

40. En 2024, la UNOPS amplió la capacidad de ejecución para muchos Objetivos. La proporción de asociados relacionados con la concentración de esfuerzos que participaron en proyectos con objetivos de salud o cambio climático fue del 80 %, a la par de la meta para 2025. La demanda de capacidad de ejecución en situaciones especiales o frágiles siguió siendo importante.

41. La UNOPS continuó evaluando las tendencias mundiales y consultando con sus asociados para comprender mejor la demanda, lo cual incluyó la encuesta a los asociados de 2024, que tuvo una tasa de respuesta del 22 % (987 encuestados).

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

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

43. En 2024, el 98 % de los proyectos activos se referían a un Objetivo principal, con lo cual se superó la meta del 95 % para 2025. El porcentaje de proyectos sometidos a evaluación fue del 13 % y se situó por encima de la meta del 5 % para 2025.

Hacer posible un suministro sostenible

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

45. En 2024, la proporción de proveedores a los que se adjudicó una licitación a través de eSourcing y se examinó en función de su sostenibilidad fue del 74 %, es decir, 1 % más que en 2023 (aunque por debajo de la meta del 80 % para 2025). Mientras no se implanten plenamente los sistemas de apoyo, no podrán medirse de forma sistemática las actividades de desarrollo de capacidades de los proveedores seleccionados.

B. Ayudar a las personas necesitadas mediante una ejecución sostenible

Responder a través de una ejecución sostenible

46. La UNOPS se compromete a incorporar las cuestiones económicas, sociales y medioambientales transversales para la ejecución sostenible. Cuando la UNOPS asigna todos los proyectos al Objetivo principal al que contribuirá, también tiene en cuenta y asigna los proyectos a todo Objetivo transversal al que también pueda contribuir.

47. En 2024, muchas actividades se refirieron a los Objetivos transversales 5 (13 %), 8 (14 %), 10 (8 %) y 13 (7 %).

48. La UNOPS se esfuerza por asegurarse de que se integren las salvaguardias sociales y ambientales en nuevas colaboraciones. Al registrar un aumento del 83 % en 2023 al 89 % en 2024, la UNOPS se situó ligeramente por debajo de su objetivo para 2025 de alcanzar el 95 % de los indicadores de su marco de ejecución sostenible.

49. El número de jornadas laborales creadas para los trabajadores locales disminuyó de 23,2 millones en 2023 a 13,6 millones en 2024, debido principalmente a una reducción del número de esas jornadas en un gran proyecto de efectivo por trabajo en el Afganistán.

50. La proporción de proyectos de infraestructuras con actividades para el desarrollo de capacidades descendió del 85 % en 2023 al 73 % en 2024; la de la colaboración de la comunidad local se redujo del 75 % al 59 %; y la de las medidas específicas para que las mujeres y las personas con discapacidad pudieran acceder a instalaciones o servicios disminuyó del 81 % al 70 %. Esas proporciones bajaron en razón del difícil contexto de ejecución de un proyecto de infraestructura clave.

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

51. La UNOPS respalda los derechos humanos de todas las personas y la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión social en sus colaboraciones, integrando a las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables. También respalda la prevención del acoso, la explotación y los abusos sexuales en todas sus actividades.

52. En 2024, la proporción de proyectos pertinentes con actividades y dotación de presupuesto que tenían en cuenta la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión social fue del 26 %, frente a la meta del 60 % para 2025, lo cual supuso un descenso con respecto al 37 % de 2023, debido principalmente a un cambio en la metodología de evaluación, que se mejoró con más expertos en la incorporación de esa perspectiva.

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

53. La UNOPS se compromete a combatir el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas y trabaja para que sus proyectos de infraestructuras y adquisiciones tengan en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero.

54. En 2024, la proporción de proyectos de infraestructuras y adquisiciones que tenían en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero, proponían opciones de reducción o adaptación y contaban con un presupuesto para actividades relacionadas fue del 31 %, es decir que aumentó cinco puntos porcentuales con respecto a 2023, pero estuvo por debajo de la meta del 80 % para 2025.

55. La UNOPS ha creado un programa interno de acción para el clima con vistas a acelerar los esfuerzos destinados a garantizar que sus proyectos incluyan respuestas al cambio climático.

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

Los países en los que trabajó la UNOPS

56. En 2024, el 91 % de la respuesta de la UNOPS se destinó a actividades nacionales en más de 130 países donde se ejecutaban programas. Otro 9 % se destinó a actividades a nivel mundial, gestionadas principalmente desde Ginebra, Nueva York y Copenhague. El 66 % correspondió a países en situaciones especiales o frágiles. La distribución regional de las actividades en los países fue del 37 % en Asia, el 32 % en África, el 16 % en América Latina y el Caribe, el 5 % en Europa y el 1 % en Oceanía.

57. La UNOPS era signataria de 94 marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible que cumplieron una función activa en 2024. El presente informe va acompañado de nueve informes nacionales que dan cuenta de las contribuciones de la UNOPS para acelerar la consecución de los 11 Objetivos por los países. Los informes nacionales abarcan las contribuciones de la UNOPS en Albania, la Argentina, Filipinas, Haití, Serbia, Somalia, Sri Lanka, Sudán del Sur y el Yemen. Los informes se basan en los informes elaborados para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluida la plataforma “UN-Info”.

Responder mediante un análisis técnico

58. La UNOPS tiene el mandato de apoyar el desarrollo de las capacidades para la contratación pública y las infraestructuras. Puede ayudar a realizar análisis comunes sobre países prestando asesoramiento técnico para evaluar las capacidades en materia de contratación pública e infraestructuras transparentes y justas de los países donde se ejecutan programas.

59. En 2024, la UNOPS brindó asesoramiento técnico sobre evaluaciones de la capacidad en materia de infraestructuras o contratación para realizar 13 de los 31 análisis comunes sobre países. En el caso de 3 de los 5 marcos de cooperación de los países correspondientes que tenían una fecha de inicio en 2024 se dio prioridad a la contratación pública y las infraestructuras.

60. Existe la oportunidad de seguir mejorando la colaboración estratégica con coordinadores residentes y otras entidades de las Naciones Unidas mediante una participación más deliberada en los procesos de análisis y planificación a escala nacional.

Centrarse en las prioridades de los países

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

62. En 2024, la proporción de países pertinentes que recibieron apoyo por medio de proyectos que tenían objetivos de salud o cambio climático fue del 75 %, en comparación con la meta del 80 % para 2025. El 84 % de los planes de la UNOPS reflejan los marcos de cooperación, los planes nacionales de desarrollo o las contribuciones determinadas a nivel nacional del período actual, frente a la meta del 95 % para 2025.

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

Habilitar la capacidad nacional

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

65. En 2024, la proporción de nuevos proyectos de contratación pública e infraestructuras que incluían actividades para el desarrollo de capacidades de las instituciones nacionales con productos presupuestados fue del 39 %, aproximadamente a medio camino de la meta del 80 % para 2025.

66. La inclusión de actividades de desarrollo de capacidades depende en última instancia de la demanda de los asociados para la realización de esas actividades. La UNOPS tratará de transmitir de manera más sistemática a sus asociados su posible valor añadido para el desarrollo de las capacidades en materia de contratación pública e infraestructuras.

V. Resultados de gestión

67. La UNOPS tiene mecanismos de supervisión y gobernanza que están en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas. El Director Ejecutivo es responsable ante la Junta Ejecutiva y el Secretario General, y la Junta de Auditores se encarga de la supervisión externa.

68. El modelo operacional y financiero de la UNOPS, basado en la recuperación total de los costos e impulsado por la demanda, es único en el sistema de las Naciones Unidas. La UNOPS no recibe ninguna contribución básica, sino que cobra honorarios de gestión por los proyectos que ejecuta. Los honorarios cubren la gobernanza institucional, la supervisión, la representación y la mejora continua.

69. El modelo operacional y financiero único impregna todos los procesos y sistemas de la UNOPS para gestionar la organización y ejecución de proyectos, con la consiguiente focalización en la agilidad y la eficiencia.

Recuadro 5
Sinopsis de la gestión de la UNOPS

En 2024, la fuerza de trabajo de la UNOPS estaba constituida por 5.557 personas, 736 de las cuales trabajaban como miembros del personal y 4.821 como contratistas particulares. Las mujeres representaron el 51 % de la fuerza de trabajo de la UNOPS y los hombres, el 49 %. Las mujeres ocuparon el 45 % de los puestos directivos y los hombres, el 55 %. El 55 % de la fuerza de trabajo internacional provenía del Sur Global y el 45 %, del Norte Global. El 42 % de los puestos directivos internacionales fueron ocupados por personas procedentes del Sur Global y el 58 %, por personas procedentes del Norte Global. La edad media de la fuerza de trabajo ordinaria de la UNOPS fue de 42 años, y la permanencia media en una plaza de la UNOPS fue de 5 años.

En 2024, la UNOPS emitió más de 1.900 nuevos contratos base destinados a su personal. El número de emisiones de contratos y de separaciones del servicio que se producen pone de manifiesto las

exigencias de una organización basada en proyectos. La tasa general de movimiento de personal fue del 17 %; un 15 % en el caso de las mujeres y un 19 % en el caso de los hombres. La tasa de movimiento de personal experimentó un descenso con respecto al 21 % registrado en 2023 y al 19 % registrado en 2022.

Desde el punto de vista de los informes de gestión, el gasto anual de las actividades de los proyectos ascendió a 2.700 millones de dólares, lo cual supuso honorarios de gestión conexos de 111 millones de dólares por la ejecución de las actividades. Los gastos de gestión del ejercicio ascendieron a 112 millones de dólares, lo que produjo una cifra negativa de 1 millón de dólares en los ingresos netos como resultado indicativo de las operaciones. En 2024, la UNOPS firmó nuevos acuerdos con asociados por un valor de casi 4.000 millones de dólares, que incluían prácticamente 300 nuevas colaboraciones¹².

70. A finales de 2024, solo quedaba pendiente 1 de las 43 recomendaciones del examen por terceros abordadas en el plan de respuesta exhaustivo. Esa recomendación se refiere al programa plurianual de innovación y digitalización de procesos, cuya ejecución se prevé que continuará al menos hasta 2028.

71. Tras las decisiones de la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2024, se presentarán en el período de sesiones anual de 2025 un examen por terceros del estado de ejecución del plan de respuesta exhaustivo y una evaluación formativa por terceros del programa de innovación y digitalización de procesos.

72. El plan estratégico reformulado resumía las ambiciones de la UNOPS con respecto a la organización en el marco de cuatro objetivos de gestión, a saber:

- a) Cultura de las personas;
- b) Confianza de los asociados;
- c) Excelencia en los procesos; y
- d) Administración financiera.

73. Se complementó cada objetivo de gestión con indicadores y metas destinados a reforzar los comportamientos y las responsabilidades que competían a la administración de la UNOPS. El marco de resultados incluía un total de 24 indicadores y metas de gestión.

74. En 2024, los resultados en relación con 11 indicadores superaron o cumplieron las metas para 2025 o se situaron dentro del 10 % de estas. Los resultados con respecto a 18 indicadores mejoraron en comparación con 2023. Los resultados en relación con un indicador se situaron por debajo del 50 % de la meta fijada para 2025, lo cual está relacionado con el ritmo de avance del programa de transformación digital.

A. Cultura de las personas

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

¹² Las cifras financieras reflejan los informes de gestión y pueden estar sujetas a cambios. La UNOPS prepara estados financieros anuales que son auditados y verificados por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas.

Adoptar una cultura de valores de las Naciones Unidas

76. La UNOPS aspira a la paridad de género y la representación geográfica en su fuerza de trabajo. Mantiene su compromiso con la tolerancia cero para la explotación y los abusos sexuales.

77. En 2023, la UNOPS cumplió el 68 % de sus metas internas en materia de género y representación geográfica, es decir, que mejoró en comparación con el 54 % de 2023 (aunque estuvo por debajo de la meta del 95 % para 2025).

78. El porcentaje de metas internas cumplidas en materia de protección contra la explotación, los abusos y el acoso sexuales fue del 100 %, con lo cual se superó la meta del 95 % para 2025.

79. El compromiso de la UNOPS de configurar la cultura institucional incluye actividades específicas para aumentar la paridad de género, equilibrar la representación geográfica y seguir fortaleciendo las medidas de prevención de la explotación, los abusos y el acoso sexuales.

Captar, reconocer y desarrollar el talento

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

81. En 2024, el 90 % del personal completó a tiempo las evaluaciones del desempeño, lo que supuso una disminución de cuatro puntos porcentuales con respecto a 2023 y estuvo por debajo de la meta del 98 % para 2025. El 95 % completó la formación obligatoria a tiempo y se cumplió la meta de 2025.

82. El compromiso de la UNOPS de configurar la cultura institucional incluye actividades específicas para mejorar la captación y retención del personal.

Reforzar la rendición de cuentas del personal directivo y una cultura positiva

83. La colaboración y el bienestar del personal siguen siendo fundamentales para que la UNOPS pueda apoyar a los asociados y los países. En octubre de 2024, en una encuesta revisada sobre la cultura y la colaboración se introdujo un nuevo índice de cultura junto con la medición de la colaboración.

84. El puntaje de la colaboración de octubre de 2024 aumentó ligeramente de 3,76 en 2023 a 3,82, con lo cual la UNOPS se situó en el percentil 29 de la base de datos mundial de proveedores. El índice de cultura fue de 3,68, lo que establece una base de referencia para introducir mejoras.

85. La administración reconoce que es necesario realizar avances y ha distribuido los resultados de la encuesta sobre la cultura y la colaboración entre regiones, países y equipos. Los directivos que presentan informes deben dirigir conversaciones sobre la cultura y crear planes de acción, con el apoyo de 160 embajadores de la cultura que han recibido formación. A partir de diciembre de 2025, se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas de los directivos en las evaluaciones de su desempeño.

86. El porcentaje de oficinas que alcanzaron la meta compuesta de “objetivo cero” para salvaguardar la salud y la seguridad fue del 90 % y se acercó a la meta del 95 % para 2025.

B. Confianza de los asociados

87. El objetivo relacionado con la “confianza de los asociados” consiste en “fomentar la confianza de los asociados y crear valor con ellos”.

Preservar la confianza de los asociados

88. Se adquiere la confianza de los asociados a través del valor creado y el compromiso de colaboración, garantizando la claridad de las expectativas mutuas.

89. Cada dos años, la UNOPS realiza una encuesta a los asociados para recabar sus opiniones sobre la confianza, los aspectos susceptibles de mejora y las indicaciones sobre la demanda futura. En la encuesta de asociados de 2024 participaron cerca de 1.000 personas y se reflejó una mejora general en las preguntas clave en comparación con la encuesta de 2022.

90. En la encuesta de asociados de 2024, el 83 % de los encuestados expresó que confiaba en la UNOPS, lo cual supuso un aumento de cuatro puntos porcentuales desde 2022 y se situó apenas por debajo de la meta del 85 % para 2025. El 72 % indicó que la UNOPS cumplía sus expectativas en cuanto a la finalización puntual de los proyectos, lo que representó un incremento de cinco puntos porcentuales desde 2022 y estuvo apenas por debajo de la meta del 75 % fijada para 2025.

Colaborar para obtener valor

91. La UNOPS aspira a aprender de sus experiencias, buenas o malas, intercambiar conocimientos con los asociados actuales y futuros y transferir experiencias entre los distintos sectores, Objetivos y contextos nacionales y dentro de cada uno de ellos.

92. Se calcula que en 2024 el porcentaje de soluciones integradas con documentación completa y ejemplos de proyectos publicados ha de ser del 25 %, con lo cual se cumpliría la meta de 2025. La UNOPS trata de fundamentar mejor el diseño de los proyectos basándose en ejemplos de éxito y en las lecciones aprendidas, de modo que puedan reproducirse para nuevos asociados y países las soluciones prácticas que tienen repercusión.

93. Se prevé que las misiones internas de la UNOPS desempeñarán una función importante a la hora de estudiar la posibilidad de reproducir y ampliar los proyectos existentes y la incorporación de las lecciones aprendidas en futuros proyectos, en colaboración con los asociados.

Demostrar transparencia para el logro de objetivos

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

95. La UNOPS ha aplicado el 100 % de las normas de datos de las Naciones Unidas. En 2024, la UNOPS completó el 50 % de los informes de la plataforma UN-Info a nivel nacional, lo cual supuso una mejora en comparación con el 18 % en 2023, pero seguía por debajo de la meta del 80 % para 2025.

96. El grado de cumplimiento de los informes de la plataforma UN-Info a nivel nacional refleja que la UNOPS ha firmado un elevado número de marcos de cooperación en los países en los que opera como no residente y tiene poca actividad. La UNOPS examinará sus prácticas relativas a la firma de marcos de cooperación y la presentación de informes a nivel nacional y estudiará alternativas destinadas a brindar apoyo específico para cumplir los requisitos.

C. Excelencia en los procesos

97. El objetivo relacionado con la “excelencia en los procesos” consiste en “hacer posibles operaciones eficaces en función de los costos mediante procesos digitales”.

Gestionar los procesos y la eficiencia energética

98. La UNOPS se esfuerza por armonizar la autoridad y la responsabilidad, garantizando que las personas idóneas, en el lugar adecuado, tengan la autoridad delegada que necesitan para realizar la gestión, que los pesos y contrapesos se calibren en función de la relación costo-beneficio y los riesgos, y que la flexibilidad conlleve la rendición de cuentas por los resultados y la adhesión a los valores y principios de las Naciones Unidas.

99. En 2024, la UNOPS cumplió el 84 % de sus metas de excelencia en los procesos, frente a la meta del 95 % para 2025. En el momento de redactar este informe, la UNOPS estaba finalizando la recopilación de datos relativos a las emisiones de gases de efecto invernadero de 2024, que se incluirán en un anexo del informe.

100. La UNOPS ha establecido un programa de acción para el clima como una iniciativa a nivel de toda la organización para lograr sus compromisos climáticos, que incluyen reducir las emisiones institucionales para alcanzar el cero neto antes de 2050, contabilizar las emisiones de sus cadenas de suministro e impulsar la resiliencia climática en sus proyectos.

Responder a las recomendaciones de supervisión

101. La UNOPS responderá de manera eficaz a las recomendaciones de supervisión. La tasa de aplicación de 2024 de las recomendaciones de la auditoría interna fue del 96 %, es decir que fue superior a la meta del 95 % para 2025. Internamente, la UNOPS cumplió el 81 % de las metas de gestión relativas a la aplicación de las recomendaciones de supervisión, lo cual se situó ligeramente por debajo de la meta del 90 % para 2025.

Innovar en la plataforma de operaciones y en los servicios

102. La UNOPS se esfuerza por garantizar que los procesos y los sistemas de información estén integrados y sean idóneos. En 2024, el porcentaje de proyectos en los que se controlaban el tiempo, el costo y el alcance mediante el uso de sistemas digitales fue del 74 %, frente a la meta del 95 % para 2025.

103. El porcentaje de esferas de interés comprendidas en el programa de transformación digital en las que se llegó a la finalización correspondiente fue del 23 %, en comparación con la meta del 60 % para 2025. En el primer período ordinario de sesiones de 2025, la UNOPS presentó un informe sobre la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos, cuyo objetivo era optimizar los procesos y adoptar sistemas digitales adecuados.

D. Administración financiera

104. El objetivo relacionado con la “administración financiera” consiste en “equilibrar los riesgos y las oportunidades mediante una dotación adecuada de recursos”.

105. La UNOPS es la única entidad de las Naciones Unidas que opera teniendo en cuenta la demanda y la recuperación de los costos. Como entidad en funcionamiento, debe ser capaz de soportar las fluctuaciones de la demanda, además de cubrir los

costos de las estructuras y mejoras institucionales y preservar la eficacia esencial en función de los costos para ser un asociado preferente.

106. El compromiso de ingresos netos cero aumenta la necesidad de realizar una planificación iterativa y un estrecho seguimiento de los cambios y, a tal efecto, habrá que contar con previsiones a más largo plazo y examinar y ajustar periódicamente los resultados.

Dotar de recursos a la capacidad institucional

107. La UNOPS se esfuerza por garantizar que su dotación de recursos sea acorde con los requisitos de una organización de las Naciones Unidas. Se ha comprometido a evolucionar en función de la necesidad de desarrollar y gestionar su cartera global teniendo en cuenta las necesidades de los asociados y las tecnologías disponibles.

108. En 2024, la relación entre los gastos de gestión y los gastos del plan de respuesta exhaustivo, con respecto a los gastos de los proyectos, fue del 5 %, dentro de la horquilla prevista del 4 % al 7 % para 2025. Para realizar una gestión destinada a conseguir ingresos netos nulos en 2025, la UNOPS redujo el número de recursos financiados con cargo a la gestión en 47 puestos: 29 de su sede y 18 de sus regiones.

109. La proporción de oficinas de la UNOPS en los países y oficinas multipaíses dotadas de recursos conforme al diseño institucional fue del 79 %, en comparación con la meta del 95 % para 2025.

Garantizar una gestión financiera transparente y justa para los asociados

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

111. En 2024, los ingresos netos de las operaciones equivalieron a una cifra negativa de 1 millón de dólares. La UNOPS considera que se trata de un resultado satisfactorio en el contexto de los gastos totales de los proyectos de 2.700 millones de dólares y los gastos de gestión de 112 millones de dólares.

112. La UNOPS presentó a tiempo el 70 % de los informes financieros para clientes, lo cual supuso una mejora notable con respecto al 57 % en 2023, pero estuvo por debajo de la meta del 95 % para 2025. Se prevé que la presentación de los informes para clientes seguirá mejorando a medida que la innovación en los procesos, la automatización y la digitalización amplíen el acceso de los asociados a los datos.

Hacer posible una planificación financiera precisa

113. La UNOPS respalda una planificación financiera precisa, que incluye las previsiones. En 2024, el 72 % de los proyectos proporcionaron previsiones puntuales en todo momento, frente a la meta del 95 % para 2025. Fortalecer la planificación y la previsión permitirá cumplir a tiempo los compromisos de los asociados.

114. La UNOPS trabaja en el perfeccionamiento de sus procesos y sistemas para poder clasificar los ingresos según las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) teniendo en cuenta los productos de los proyectos. Las mejoras deberían dar lugar a una nueva reflexión sistemática de la responsabilidad y el control de la UNOPS con respecto a los productos y, por tanto, de su papel como entidad principal o agente.

115. La UNOPS mejorará su capacidad de hacer posible una planificación financiera precisa, en particular mediante una planificación a más largo plazo y las correspondientes provisiones periódicas. Se prevé que los sistemas digitales mejorados contribuirán a equilibrar los honorarios y los gastos de gestión necesarios para lograr ingresos netos nulos.

VI. Lecciones aprendidas y el camino a seguir

A. Lecciones aprendidas

116. Para que la presentación de informes basados en los resultados sea eficaz, es necesario realizar una gestión destinada a la repercusión a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. La fase de diseño del proyecto sienta las bases de la eficacia y, a tal efecto, será necesario establecer antes la información sobre los objetivos de los asociados y sus resultados deseados, con la facilitación de los sistemas y la ayuda y el refuerzo por medio de las capacidades institucionales.

117. El bajo nivel de los resultados en términos comparativos en los indicadores de incorporación de la perspectiva de género, acción para el clima y adaptación a este y desarrollo de capacidades en los proyectos de contratación e infraestructuras pone de relieve la importancia de adoptar un nuevo enfoque sistemático para abordar esas cuestiones, con el respaldo de procesos sólidos y sistemas digitales.

118. La creciente incertidumbre financiera mundial subraya la importancia de contar con sólidos mecanismos financieros y una planificación a más largo plazo. El hecho de que la Junta Ejecutiva, en su decisión 2025/6, haya hecho suya la puesta a prueba de una metodología de cálculo revisada y la divulgación de información sobre el exceso de reservas líquidas facilita la financiación de los compromisos a más largo plazo, garantizando al mismo tiempo que no se acumule un exceso de reservas líquidas.

119. La reducción del número de indicadores del marco de resultados y del empleo de la sucesión interna de pactos de rendición de cuentas para el personal directivo superior, con tableros y exámenes recurrentes del desempeño como complemento, puede ayudar a focalizar y mejorar los resultados generales con respecto a las metas anuales.

B. El camino a seguir

120. La UNOPS presentará su plan estratégico para 2026-2029 a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2025, marcando el camino que ha de seguirse durante el período de cuatro años. El plan estratégico se basará, entre otras cosas, en los resultados y las lecciones aprendidas que se presentan en este informe.