



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
7 de julio de 2016  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2016**

Nueva York, 6 a 9 de septiembre de 2016

Tema 8 programa provisional

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

**Examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS 2014-2017 “Ayudar a las personas a construir vidas mejores”**

*Resumen*

La Junta Ejecutiva ratificó el Plan Estratégico de la UNOPS 2014-2017 en su decisión 2013/23. El examen de mitad de período se realizó con el fin de evaluar el encaje y propósito de la UNOPS en el panorama de un mundo cambiante.

El examen fue realizado por la UNOPS en forma de autoevaluación institucional, teniendo en cuenta el mandato de la Asamblea General de la UNOPS y las decisiones pertinentes de la Junta, el marco estratégico de la UNOPS y los acuerdos internacionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En él se analizaron las contribuciones de la UNOPS en el contexto de las novedades registradas en el entorno exterior; los resultados operacionales y de gestión alcanzados durante el bienio; las necesidades y opiniones de los asociados; y las experiencias de la UNOPS.

El examen ilustra la considerable demanda del apoyo de la UNOPS, incluso en las situaciones más frágiles. Pone de manifiesto qué puede hacer la UNOPS para contribuir a aumentar la capacidad de ejecución con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible en diversos sectores, en particular mitigando el riesgo país.

Los resultados operacionales alcanzados confirman la demanda de competencias básicas incluidas en el mandato de la UNOPS: conocimientos técnicos especializados eficaces en materia de infraestructura; adquisiciones y gestión de proyectos; y servicios eficientes de apoyo a la gestión.

El examen confirma la necesidad de apoyo para ampliar los recursos destinados a la Agenda 2030, en particular del sector privado, tal como solicitara la Junta.

Los resultados alcanzados en materia de gestión reafirman la viabilidad del singular modelo institucional de la UNOPS, basado en la demanda.



El examen llega a la conclusión de que una expresión más clara del propósito estratégico de la UNOPS reforzará su posición en apoyo de las demandas de la Agenda 2030. Recomienda una calibración correspondiente de la visión, misión y objetivos de las contribuciones de la UNOPS.

Establece también varias prioridades que orientarán la ejecución de la estrategia de la UNOPS durante los próximos 15 meses de cara al plan estratégico para 2018-2021. La hoja de ruta para el próximo plan estratégico incluirá consultas con las partes interesadas, la evaluación del desempeño en apoyo del logro de objetivos mundiales y la excelencia institucional.

A mitad de camino de su plan estratégico, la UNOPS sigue cumpliendo su misión: ayudar a las personas a construir vidas mejores y a los países a alcanzar el desarrollo sostenible.

#### *Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

- a) Tomar nota de las contribuciones realizadas por la UNOPS a los resultados operacionales de los gobiernos y las Naciones Unidas y otros asociados a lo largo del bienio 2014-2015;
- b) Reconocer los resultados alcanzados en materia de gestión, que confirman la viabilidad de su singular modelo institucional basado en la demanda;
- c) Acoger con satisfacción la intención de expresar con mayor claridad el propósito de la UNOPS, incluida la calibración propuesta de la visión, misión y objetivos de las contribuciones de la UNOPS; y
- d) Reconocer la creciente demanda de contribuciones de la UNOPS a:
  - i) La expansión eficiente y eficaz de la capacidad de aplicación para el desarrollo sostenible, incluso en las situaciones más frágiles; y
  - ii) La movilización de los recursos para la Agenda 2030, en particular del sector privado;
- e) Fomentar la ambición de la UNOPS de incrementar el uso de datos internos y externos para orientar mejor su ejecución y tener en cuenta la aplicación estratégica.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Nuestra razón de ser: el propósito de la UNOPS .....	4
A. La UNOPS en el contexto mundial: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible .....	4
B. La UNOPS en países en situación frágil, y los riesgos que deben afrontar .....	7
C. Visión y misión de la UNOPS en un contexto mundial cambiante .....	8
II. Qué hemos hecho: servicios de valor añadido .....	10
A. Mandato de la UNOPS: orientación, servicios y competencia técnica .....	10
B. Resultados operacionales en 2014-2015 .....	10
C. Posición y contribuciones de valor añadido de la UNOPS .....	15
III. Cómo ha sido nuestra gestión: una UNOPS adaptada a los objetivos .....	16
A. Mandato de la UNOPS: gobernanza, riesgo y cumplimiento .....	17
B. Resultados de la gestión en 2014-2015 .....	21
C. Una UNOPS “adaptada a los objetivos”: excelencia institucional .....	24
IV. El camino a seguir: soluciones y mejoras .....	25
A. Prioridades para 2017 y más adelante .....	25
 Anexos (disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva)	
I. Why we are	
II. What we did	
III. How we managed	

## I. Nuestra razón de ser: el propósito de la UNOPS

1. A finales de 2015 la UNOPS cumplió 20 años como “entidad separada y con identidad propia” del sistema de las Naciones Unidas, con un mandato de cinco años establecido por la Asamblea General<sup>1</sup>, en el que se reconoce su situación de igualdad bajo los auspicios de la Asamblea, el Consejo Económico y Social y la Junta Ejecutiva<sup>2</sup>.

2. Con ese mandato, los Estados Miembros manifestaron sus claras expectativas de que la UNOPS colaborara con los asociados de dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas y ofreciera soluciones que permitieran alcanzar los objetivos de los Estados Miembros.

### A. La UNOPS en el contexto mundial: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

3. Si bien es mucho lo que se ha conseguido en los 15 últimos años, los desafíos y riesgos mundiales del siglo XXI son ingentes. En 2015, los Estados Miembros alcanzaron un número sin precedentes de acuerdos internacionales. El rumbo lo marca la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>3</sup>. Existe la expectativa de que el sistema de las Naciones Unidas acabe con los compartimentos estancos, reconozca las ventajas comparativas mutuas y utilice los distintos pilares de la Carta con el fin de alcanzar los 17 objetivos universales, interdependientes y que se refuerzan mutuamente.

4. El plan estratégico de la UNOPS se elaboró cuando se estaba formulando todavía la Agenda 2030. En cuanto organización, la UNOPS estaba en su segundo año de existencia, su mandato de la Asamblea General apenas tenía dos años de edad y hasta muy poco antes no se había recuperado de las inestabilidades anteriores ni repuesto plenamente sus reservas operacionales.

#### Las personas y la UNOPS, en contexto

5. Para orientar el examen de mitad de período, la UNOPS examinó su situación con respecto a los acuerdos internacionales que habían orientado su plan estratégico y configurado la Agenda 2030. Ello constituyó el telón de fondo para una evaluación de su presencia y actividades en los dos últimos años, en el contexto de los desafíos mundiales, riesgos y oportunidades que las personas y los países debían afrontar a finales de 2015. La evaluación completa puede verse en el anexo I; a continuación se presenta un resumen de algunas de sus conclusiones.

#### *Desarrollo*

6. A finales de 2015, 7.300 millones de personas viven en más de 200 países y territorios en diferentes etapas de desarrollo económico y humano. La UNOPS tenía

---

<sup>1</sup> Resolución de la Asamblea General [65/176](#).

<sup>2</sup> La UNOPS es “otra entidad” del sistema de las Naciones Unidas (DPI/2470 rev.4), lo que significa que representa un modelo único en cuanto entidad no programática de financiación autónoma.

<sup>3</sup> Resolución [70/1](#) de la Asamblea General.

actividades en 130 países, con un valor total de 2.600 millones de dólares a lo largo del bienio.

7. Un total de 3.500 millones de personas, el 47% de la población mundial, viven en 74 países calificados como de ingresos bajos y medianos bajos y que se encuentran por debajo del segundo cuartil en el índice de desarrollo humano. La UNOPS tenía actividades en 64 de esos países, que representan el 64% de las actividades realizadas.

*Países menos adelantados, países menos adelantados sin litoral y pequeños Estados insulares en desarrollo*

8. El 13% de la población mundial —954 millones de personas— viven en 48 países menos adelantados. La UNOPS realizó actividades en 42 de ellos, que representaron el 56% del total.

9. El 6,5% de la población mundial —478 millones de personas— viven en 32 países en desarrollo sin litoral. La UNOPS tenía actividades en 19 de ellos, que representan el 23% del total.

10. Casi el 1% de la población mundial —69 millones de personas— vive en 57 pequeños Estados insulares en desarrollo. La UNOPS realizó actividades en 19 de ellos, que representaron el 5% del total.

*Conflictos*

11. Había más de 40 conflictos de intensidad mediana o alta en curso. La UNOPS realizó actividades en 24 países directamente afectados por esos conflictos, que representaron el 53% del total.

12. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tenían 16 misiones activas —10 en África, 5 en Asia, 1 en Europa y 1 en América—, con un total de 124.000 miembros del personal y un presupuesto anual de aproximadamente 8.000 millones de dólares. La UNOPS tenía actividades en 15 países con misiones, que representaban el 24% del total.

*Espacio humanitario*

13. Más de 40 millones de desplazados internos residen en 60 países. La UNOPS realizó actividades en 46 de ellos, que representaron el 65% del total.

*Cambio climático*

14. El 47% de la población mundial —3.400 millones de personas— vive en 70 países de ingresos bajos y de ingresos medianos bajos que se encuentran por debajo del segundo cuartil del índice de adaptación al cambio climático. La UNOPS realizó actividades en 58 de esos países, que representaron el 51% del total.

*Transparencia*

15. El 57% de la población mundial —4.200 millones de personas— vive en los 83 países con mayores problemas de transparencia. La UNOPS realizó actividades en 68 de esos países, que representaron el 63% del total.

16. La UNOPS ayuda a las personas a construir vidas mejores. La fuerte correlación de la demanda de actividades de la UNOPS y los desafíos con que se encuentran los países y las personas revela que la UNOPS puede expresar y comunicar más claramente su propósito en el contexto de los objetivos a los que contribuye.

#### *Financiación para el desarrollo*

17. El gasto público en los países en desarrollo en 2013 fue de 7 billones de dólares, cifra diez veces superior a la de 1990<sup>4</sup>.

18. Las corrientes financieras hacia los países en desarrollo sumaron 2 billones de dólares en 2013, cinco veces más que en 1990<sup>5</sup>.

19. La asistencia oficial para el desarrollo neta fue de 135.000 millones de dólares en 2014, un 63% más que en 1990, y representó aproximadamente el 0,3% del ingreso nacional bruto de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el 6,5% de las corrientes financieras internacionales con destino a los países en desarrollo.

20. Según estimaciones del documento final de Addis Abeba, el déficit anual de inversión en infraestructura en los países en desarrollo se situaría entre 1 billón y 1,5 billones de dólares.

21. El total de las actividades anuales de la UNOPS representa en torno al 1% de la asistencia oficial para el desarrollo y el 0,07% de las corrientes internacionales hacia los países en desarrollo.

22. Si bien su volumen global de actividad es modesto en el contexto de las necesidades mundiales y las corrientes financieras, la UNOPS puede servir de su experiencia y presencia como agente catalizador, capaz de encauzar la financiación gubernamental y privada en apoyo de la Agenda 2030 y de garantizar que los resultados se consigan de forma transparente y responsable y beneficien a las personas.

#### **Presencia geográfica de la UNOPS**

23. A lo largo del bienio, la UNOPS tuvo actividades en 130 países: 45 en África (30,2% del total); 29 en Asia (37,9%); 27 en América (13,8%); 24 en Europa (10,6%); y 5 en Oceanía (1%)<sup>6</sup>.

24. En tres regiones, la actividad en 11 países en desarrollo alcanzó un valor de más de 50 millones de dólares, es decir, el 55% del total del bienio. En Asia, Afganistán, Malasia y Myanmar representaron el 27,2%; en África, la República Democrática del Congo, Etiopía, Malí, Somalia, Sudán del Sur y el Sudán el 22,4%; y en América, Haití y el Perú el 5,3%.

25. En otros 25 países la actividad representó un valor total de más de 10 millones de dólares, el equivalente del 20,3% del total del bienio: nueve países en Asia,

---

<sup>4</sup> Fuentes: CAD-OCDE, indicadores de desarrollo del Banco Mundial y Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (véase el sitio web de Development Initiatives on the Financing for Development).

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Anexo I.

9,5%; ocho en África, 4,8%; seis en América, 3,9%; uno en Europa, 1,3%; y uno en Oceanía, 0,8%.

26. El 24,7% restante de la actividad corresponde a la cartera mundial de proyectos y las actividades de la ONUPS en 79 países. Dicha cartera ofrece apoyo a varios países en desarrollo y representó el 18,2% de esas actividades: 9,7% para servicios de apoyo a la gestión y proyectos administrados desde los lugares de destino de las sedes de las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra; 6,5% para proyectos ejecutados en múltiples países en desarrollo; y el 2% en actividades de apoyo a países en desarrollo realizadas desde otros 13 países del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

27. El 6,5% de la actividad se repartió entre 79 países<sup>7</sup>. La actividad representó un valor de más de 1 millón de dólares en 44 de ellos: 21 países en África, 2,8%; 7 en América, 1,5%; 9 en Asia, 1%; 4 en Europa, 0,4%; y 3 en Oceanía, 0,2%. El 0,5% de la actividad tuvo lugar en 35 países donde el total fue de menos de 1 millón de dólares: 10 en África; 10 en América; 6 en Asia; 8 en Europa; y 1 en Oceanía.

28. La UNOPS tuvo un considerable alcance mundial durante el bienio. Hubo una fuerte demanda de presencia de la UNOPS en los países y contextos operacionales donde la población debe hacer frente a desafíos y riesgos que ocupan un lugar central en la Agenda 2030. La UNOPS puede concentrar todavía más sus esfuerzos utilizando datos internos y externos, incluidos los datos procedentes del debate en curso sobre la fragilidad y riesgos de los países.

## **B. La UNOPS en países en situación frágil, y los riesgos que deben afrontar**

### **Países en situación frágil**

29. En su plan estratégico la UNOPS reconoció la creciente atención internacional a los estados frágiles<sup>8</sup>. Desde entonces han evolucionado los conceptos y el enfoque utilizados para determinar qué países están expuestos a los diferentes tipos de fragilidad. En el contexto de su mayor atención a la utilidad de los “macrodatos”, es probable que siga evolucionando el concepto y enfoque empleados para determinar la fragilidad.

30. A los efectos del examen de mitad de período, y con el fin de evaluar la presencia de la UNOPS en algunos de los contextos más difíciles, se han identificado 81 “países en situación frágil”<sup>9</sup>.

31. A finales de 2015 vivían en esos países 3.200 millones de personas, el 44% de la población mundial. Muchos son países de ingresos bajos que se encuentran por debajo del primer cuartil del índice de desarrollo humano. En cambio, algunos son países de ingresos medianos, a pesar de lo cual varios de ellos se encuentran por debajo de ese primer cuartil<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Entre los 79 países se encuentran países en desarrollo y economías en transición.

<sup>8</sup> DP/OPS2013/3, párr. 10.

<sup>9</sup> Anexo I.

<sup>10</sup> Anexo I.

32. A lo largo del bienio, al menos el 68% de la actividad de la UNOPS tuvo lugar en 64 países en situación frágil, donde vive el 24% de la población mundial. La actividad de la UNOPS en 27 de esos países representó el 64% del total. En nueve de ellos, la actividad sumó un total de más de 50 millones de dólares, que constituyeron el 50% de la actividad bienal.

### **Riesgo país**

33. En su plan estratégico la UNOPS se comprometió a integrar en sus prácticas en materia de infraestructura los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia<sup>11</sup>. A medida que evolucionan los diferentes aspectos de la fragilidad, evoluciona también el concepto de resiliencia. Cada vez se presta mayor atención a la posible utilidad de evaluar la fragilidad y la resiliencia desde la perspectiva de los riesgos que pueden dificultar el logro de los objetivos de los países.

34. Existen varios índices de riesgo país. La UNOPS ha evaluado su presencia bienal con arreglo a tres de ellos: a) Índice para el manejo de riesgo, conocido como “INFORM”; b) Global Adaptations Risk Index; y c) Global Conflict Risk Index<sup>12</sup>. La evaluación confirma que la actividad de la UNOPS se concentra en los países donde mayores son los riesgos para la población.

35. El desafío que se presenta a una organización autofinanciada e impulsada por la demanda, como la UNOPS, cuya presencia en los países no está financiada con contribuciones básicas, es conseguir que la experiencia y la presencia actual en esos contextos obtengan un efecto multiplicador capaz de mitigar los diferentes riesgos con que se encuentran las personas; en otras palabras, cómo encauzar la experiencia y conocimientos técnicos de la UNOPS resultantes de su intervención en esos contextos para lograr una variedad más amplia de soluciones especializadas para las personas de esos y de otros países que deben hacer frente a riesgos similares que impiden el logro de sus objetivos.

36. La UNOPS está firmemente empeñada en elaborar y aportar soluciones estratégicas que amplíen la capacidad de los países para mitigar los riesgos con que se enfrenta su población. Explorará la conveniencia de emplear diversos tipos de datos para orientar la planificación operacional a mediano y largo plazo, incluida la formulación de soluciones estratégicas que aborden los diferentes tipos de riesgos.

## **C. Visión y misión de la UNOPS en un contexto mundial cambiante**

37. El plan estratégico de la UNOPS trazó un rumbo acertado y aclaró la finalidad estratégica de la Organización. Su identidad institucional, arraigada en el mandato de la Asamblea General y el sistema de las Naciones Unidas, se articuló en su misión, visión y valores<sup>13</sup>, que subrayaban su empeño en servir a las personas necesitadas, promover prácticas sostenibles y prestar servicios a terceros. El plan tenía un perfil relativamente técnico, con el fin de mantener una visibilidad y un relieve relativamente bajos en las relaciones externas.

---

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

<sup>12</sup> Anexo I.

<sup>13</sup> DP/OPS/2013/3, párrs. 19 a 21.



38. Es imprescindible que el sistema de las Naciones Unidas funcione sin fisuras en un momento en que los Estados Miembros deben hacer frente a los desafíos abrumadores del siglo XXI. Unas Naciones Unidas “adaptadas a los objetivos” deben colaborar teniendo en cuenta los conocimientos especializados y reconociendo las ventajas comparativas y las competencias institucionales, tanto normativas como técnicas o relacionadas con los servicios de apoyo a la gestión.

39. En el punto medio de su estrategia, la UNOPS tiene sólidos cimientos y está dispuesta a intervenir en respuesta a las demandas mundiales de soluciones estratégicas para mitigar los riesgos que impiden el logro de los objetivos mundiales comunes. La UNOPS incrementará su visibilidad externa y expresará claramente su razón de ser en cuanto organización de las Naciones Unidas que apoya a los Estados Miembros para que puedan responder a los desafíos del siglo XXI con soluciones específicamente adaptadas.

40. A comienzos de 2016, esas aspiraciones se articularon en la siguiente declaración de objetivos:

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

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

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

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

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

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

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

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

41. Para comunicar nuestro objetivo claramente, se propone que esas aspiraciones se calibren en la forma siguiente:

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

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

## **II. Qué hemos hecho: servicios de valor añadido**

### **A. Mandato de la UNOPS: orientación, servicios y competencia técnica**

#### **Base legislativa de nuestras contribuciones**

42. La base legislativa de las contribuciones de la UNOPS se establece mediante las resoluciones y decisiones de los Estados Miembros<sup>14</sup>. Los Estados Miembros han establecido para la UNOPS el mandato de aportar a) competencia técnica especializada, en particular para el fomento de la capacidad; b) servicios de apoyo a la gestión; y c) apoyo para la expansión de los recursos para la Agenda 2030.

### **B. Resultados operacionales en 2014-2015**

#### **Objetivos estratégicos que nos propusimos para nuestras contribuciones de valor añadido**

43. En su plan estratégico la UNOPS propuso tres objetivos centrados en aspectos técnicos para orientar la contribución de la UNOPS a los resultados operacionales de sus asociados y a la consecución de sus resultados de desarrollo, al tiempo que integran y equilibran las dimensiones social, ambiental y económica.

44. Los objetivos se centraron en las esferas incluidas en el mandato de la UNOPS: infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos. Ofrecieron una orientación técnica sobre cómo podría la UNOPS cumplir su misión de servir a las personas necesitadas mejorando sus aptitudes y aumentando la capacidad de ejecución de los países para a) diseñar, construir y mantener la infraestructura; b) gestionar la contratación pública y la cadena de suministro; y c) diseñar y ejecutar proyectos.

45. Durante los dos primeros años de la estrategia, esos tres objetivos han ofrecido orientación, tanto externa como interna. No obstante, reflejan solo parcialmente las esferas de servicios del mandato de la Asamblea. El examen de mitad de período recoge también los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios compartidos, lo que pone de manifiesto toda la amplitud de los servicios que la organización puede aportar en respuesta a las nuevas demandas de intervenir en apoyo de la Agenda 2030.

#### **Servicios de proyectos de valor añadido que hemos prestado**

46. El presupuesto bienal de la UNOPS sumó un total de 2.600 millones de dólares, 1.200 millones en 2014 y 1.400 millones en 2015. El plan estratégico reconoció que la capacidad de la UNOPS para aportar valor añadido a sus asociados requiere la prestación constante de servicios de alta calidad a escala mundial<sup>15</sup>. En

---

<sup>14</sup> Resolución 65/176 de la Asamblea General; decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/25, 2010/21, 2013/23 y 2015/12 (véase el anexo II).

<sup>15</sup> DP/OPS/2013/3, párr. 65.

las consultas previas al plan, las partes interesadas manifestaron su apoyo a la prestación de servicios orientada a objetivos específicos y reconocieron la necesidad de adaptar los servicios a la evolución de la demanda y las oportunidades.

47. Durante el bienio, la UNOPS reforzó los mecanismos de prestación de servicios a nivel mundial y local para las cinco esferas de servicios incluidas en su mandato: infraestructura, adquisiciones, gestión de proyectos, recursos humanos y gestión financiera<sup>16</sup>.

48. El análisis de la cartera bienal de proyectos de la UNOPS confirma que el cimiento de su labor es la prestación eficiente de servicios de apoyo a la gestión. El análisis ilustra además las esferas en las que la competencia técnica y la experiencia y el conocimiento sectoriales contribuyen a la eficacia.

49. La aplicación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, “Una UNOPS”, permitirá a la organización incrementar y poner de manifiesto el valor que agrega midiendo y mejorando la eficiencia en todas las esferas de servicio. La mejor codificación de los proyectos hará posible una explicación más sistemática de cómo contribuye la competencia técnica de la UNOPS a ofrecer soluciones eficaces tanto sectoriales como intersectoriales.

#### *Infraestructura*

50. Los servicios de infraestructura representaron casi una cuarta parte de las actividades de la UNOPS durante el bienio. Se incluyeron sectores como el transporte, los servicios públicos y los desechos e infraestructuras, como los edificios. En 2014, la mitad de las actividades se centraron en el transporte y aproximadamente un tercio en los edificios. En 2015, casi la mitad correspondió a los edificios y aproximadamente un quinto al transporte.

51. Los servicios de infraestructura de la UNOPS son los siguientes: planificación, diseño, construcción, rehabilitación, infraestructura de clientes, administración de contratos, operaciones y mantenimiento, y asistencia técnica.

#### *Adquisiciones*

52. Durante el bienio, la UNOPS adquirió bienes y servicios por valor de casi 1.400 millones de dólares. Muchos constituyen insumos vitales para los proyectos de infraestructura, mientras que otros son resultado de servicios de adquisición independientes. Las adquisiciones independientes representaron aproximadamente una cuarta parte de las actividades mundiales de la UNOPS.

53. Los servicios de adquisiciones de la UNOPS abarcan los servicios completos de adquisición, con inclusión del almacenamiento y la distribución. Comprenden la capacitación y la asistencia técnica para las diferentes partes de la cadena de suministro, como la planificación, la contratación, la licitación y la gestión de contratos.

#### *Otros servicios para proyectos*

54. Aproximadamente la mitad de las actividades bienales correspondieron a servicios para proyectos. A lo largo del bienio, la UNOPS perfeccionó las

<sup>16</sup> Resolución 65/176 de la Asamblea General.

definiciones, la diferenciación y el seguimiento e información sobre la prestación de otros servicios para proyectos, como la gestión de proyectos, los recursos humanos y los servicios de gestión financiera.

55. En 2015, aproximadamente el 13% de los otros servicios para proyectos fueron **servicios de gestión de proyectos**, que incluyeron el establecimiento y funcionamiento de oficinas y equipos de gestión de proyectos, la asistencia técnica y la capacitación. La **gestión financiera** representó aproximadamente el 55% de los servicios, principalmente el apoyo para la gestión de donaciones y la selección de los beneficiarios. Otro 26% correspondió a **servicios de recursos humanos**. En este caso, la UNOPS apoyó la gestión de contratos de personal y la contratación. Otros 6% se destinó a **servicios compartidos**, sobre todo en lo referente a la gestión de viajes, comunicación y difusión y operaciones de los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones. Por último, la UNOPS prestó servicios de secretaría operacional para la celebración de iniciativas estratégicas mundiales. A través de esta modalidad, la UNOPS ofreció servicios de gestión financiera y adquisiciones que representaron aproximadamente el 7% de la actividad de 2015.

#### *Contribuciones a los resultados de los asociados*

56. A lo largo del bienio, la UNOPS dio cuenta del valor añadido y las contribuciones a los resultados de los asociados informando sobre los productos que han sido posibles gracias a su actividad<sup>17</sup>. La UNOPS está ahora dispuesta a rendir cuentas en forma más transparente y diferenciada sobre sus contribuciones de valor añadido.

#### *Eficiencias de valor añadido*

57. El uso eficiente de unos recursos finitos será imprescindible para hacer realidad la Agenda 2030. Como medida estratégica para mejorar constantemente sus operaciones y poner de manifiesto el valor añadido, la UNOPS seguirá elaborando indicadores clave del desempeño para sus servicios de apoyo a la gestión. La inversión en “Una UNOPS” será un factor decisivo en esos esfuerzos.

58. En cuanto a la gestión de proyectos, los indicadores pueden ser los siguientes: cronología de la puesta en marcha de los proyectos, ejecución de proyectos de acuerdo con los presupuestos y calendario y cronología del cierre de los proyectos. En el caso de los proyectos de infraestructura, podrían incluir también la terminación del examen del diseño, los accidentes y lesiones y la gestión ambiental.

59. En cuanto a las adquisiciones, la UNOPS está aplicando un nuevo sistema de “contratación electrónica”. Entre los indicadores pueden incluirse los siguientes: duración del proceso de licitación, proporción de licitaciones acabadas con resultados positivos, cumplimiento de las ofertas, prestación puntual basada en la orden de compra y las fechas de recepción, e integridad y calidad de las mercancías recibidas teniendo en cuenta el monto de los ingresos y los rechazos.

60. En cuanto a los servicios de recursos humanos, los indicadores pueden ser los siguientes: rapidez de la selección y la contratación, puntualidad de la aprobación y renovación de contratos y oportunidad y precisión de la nómina. Los indicadores de

---

<sup>17</sup> Anexo II.

servicios financieros pueden ser la presentación puntual de proyectos financieros, el pago puntual a los abastecedores y los pagos rechazados.

### **Los asociados con los que trabajamos**

61. El sistema de las Naciones Unidas continúa siendo el mayor grupo de asociados de la UNOPS, y representa el 54% de las actividades a lo largo del bienio. A los gobiernos correspondió el 22% de las actividades; dos tercios de esa demanda procedieron de gobiernos no pertenecientes al CAD/OCDE. Los fondos fiduciarios representaron el 8% de las actividades. El 16% restante correspondió sobre todo a instituciones multilaterales, organizaciones intergubernamentales, instituciones no gubernamentales y fundaciones.

62. La demanda procedente del sistema de las Naciones Unidas correspondió sobre todo a adquisiciones independientes y otros servicios para proyectos. A lo largo del bienio, esos servicios de apoyo a la gestión constituyeron casi el 90%. En 2015, las adquisiciones independientes representaron el 32%, los servicios de gestión financiera el 25%, los servicios de recursos humanos el 22% y los servicios de gestión de proyectos el 8%.

63. La combinación de servicios de la UNOPS para fondos fiduciarios incluye adquisiciones independientes y otros servicios para proyectos. En 2015, los servicios de gestión financiera sumaron el 77% y las adquisiciones independientes el 21%.

64. La mayoría de la demanda de los gobiernos corresponde a servicios de infraestructura. En 2015, casi el 70% de la demanda gubernamental estuvo relacionada con la infraestructura, y otro 20% con adquisiciones independientes.

### *Servicios de apoyo a la gestión de las Naciones Unidas*

65. La UNOPS está mejorado constantemente su plataforma para la prestación local y mundial de servicios de apoyo a la gestión. Esos esfuerzos son cada vez más reconocidos por los asociados del sistema de las Naciones Unidas. Además del reconocimiento del valor de la UNOPS en los servicios de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz<sup>18</sup>, un estudio reciente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo afirma que la UNOPS es la entidad de las Naciones Unidas que puede ofrecer una atención centrada en la gestión, competencias adecuadas y sistemas para la prestación de servicios de apoyo de alta calidad<sup>19</sup>.

### **Los proveedores con los que trabajamos**

66. En 2015, los cinco mayores segmentos de los códigos estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas representaron el 65% del total de la adquisición de bienes y prestación de servicios de la UNOPS. Esos segmentos fueron los siguientes: a) ingeniería, investigación y servicios basados en la tecnología; b) vehículos y sus accesorios y componentes; c) servicios de consultoría; d) transporte y almacenamiento; y e) equipo, accesorios y suministros médicos.

<sup>18</sup> A/70/95, párr. 224.

<sup>19</sup> *Constraints Analysis for Common United Nations Business Operations at the Country Level*. Nueva York, mayo de 2016.

67. De los 1.400 millones de dólares correspondientes a los bienes y servicios suministrados a lo largo del bienio, los vendedores registrados en Asia representaron el 34%, los de América el 26%, los de Europa el 22% y los de África el 18%. Los proyectos ejecutados en África sumaron el 41%, los de Asia el 29% y los de América el 14%. Los vendedores de los 81 países en situación frágil representaron nada menos que el 41% de los bienes y servicios.

### **Los sectores en los que trabajamos**

#### *Evaluación ex post de las contribuciones en los distintos sectores del CAD-OCDE*

68. Los proyectos de la UNOPS llevados a cabo a lo largo del bienio corresponden a 24 de los 38 sectores temáticos del CAD<sup>20</sup>. En otras palabras, los servicios para proyectos de la UNOPS contribuyeron a la expansión de la capacidad de ejecución en una gran variedad de sectores. Tres de ellos representan casi la mitad de las actividades de la UNOPS.

69. Más de 500 millones de dólares destinados a actividades de la UNOPS se destinaron al sector “prevención y resolución de conflictos, paz y seguridad”. Aproximadamente el 30% de ese total correspondió a adquisiciones independientes, y el otro 65% a otros servicios para proyectos, como gestión de proyectos, gestión financiera y recursos humanos.

70. Al sector “salud básica” se destinaron 395 millones de dólares de las actividades de la UNOPS. Aproximadamente el 12% de ese sector correspondió a servicios de infraestructura, el 27% a adquisiciones independientes y el 61% a otros servicios para proyectos, sobre todo de gestión financiera y recursos humanos.

71. El sector “transporte y almacenamiento” representó 264 millones de dólares de las actividades de la UNOPS para el bienio, y casi el 84% de esa cifra se destinó a la infraestructura.

#### *Evaluación ex ante de las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

72. Para evaluar la disposición a ayudar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la UNOPS realizó una evaluación *ex ante* de su cartera bienal de proyectos desde la perspectiva de los 17 objetivos<sup>21</sup>. Según la evaluación, cuatro objetivos representaron aproximadamente tres cuartas partes del total de las actividades. La UNOPS ha realizado también actividades asociadas con algunos otros objetivos.

73. El objetivo 3, buena salud y bienestar, representó el 24% de las actividades. El 85% correspondió a adquisiciones independientes y servicios de gestión financiera, y el otro 15% a infraestructura.

74. El objetivo 9, industria, innovación e infraestructura, representó el 14% de las actividades. Más del 90% se destinó a la infraestructura, sobre todo en la esfera del transporte.

---

<sup>20</sup> Anexo II.

<sup>21</sup> Anexo II.

75. El objetivo 11, ciudades y comunidades sostenibles, representó el 14% de las actividades. El 27% correspondió a infraestructura, principalmente edificios, mientras que el 65% se destinó a servicios para otros proyectos, sobre todo recursos humanos.

76. El objetivo 16, paz, justicia e instituciones sólidas, representó el 24% de las actividades. El 90% correspondió a adquisiciones independientes y otros servicios para proyectos, como gestión de proyectos, gestión financiera y recursos humanos; el otro 10% se destinó a la infraestructura.

77. La evaluación *ex ante* reveló que la UNOPS había ayudado a los asociados a alcanzar objetivos relacionados con algunos otros Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cabe señalar los siguientes: objetivo 1, poner fin a la pobreza; objetivo 2, hambre cero; objetivo 4, educación de calidad; objetivo 5, igualdad de género; objetivo 6, agua limpia y saneamiento; objetivo 7, energía asequible y limpia; objetivo 12, consumo y producción responsables; objetivo 13, acción climática; y objetivo 17, alianzas para los objetivos. Otros, como el objetivo 8, trabajo decente y crecimiento económico, recibieron también apoyo a través de proyectos registrados en el marco de uno o varios de los objetivos antes citados.

78. Mediante sus servicios de apoyo a la gestión la UNOPS puede contribuir a los objetivos de los países y ampliar su capacidad de ejecución en los 17 objetivos. La evaluación señala algunas esferas de sectores específicos en las que la UNOPS tiene ya considerable experiencia y competencia técnica. La UNOPS reconoce que son los Estados Miembros quienes deben conseguir los objetivos, y que a las Naciones Unidas corresponde una función de apoyo. La UNOPS, en cuanto entidad autofinanciada y no programática de las Naciones Unidas, tiene en cuenta las necesidades de sus asociados y fortalecerá y desplegará su competencia técnica en función de su demanda.

79. El logro de los objetivos requerirá inversiones en infraestructura en diversos sectores, como energía, agua, transporte, desechos y tecnología de la información y las comunicaciones, además de salud, educación y vivienda. La UNOPS tiene experiencia en la mayoría de esos sectores y puede contribuir a dar prioridad y elaborar planes nacionales de infraestructura. Gracias a su mandato y competencia técnica en materia de adquisiciones públicas, la UNOPS puede también contribuir al fortalecimiento de instituciones transparentes y responsables necesarias para realizar las adquisiciones respectivas.

80. En el tiempo restante del plan estratégico, la UNOPS centra sus esfuerzos en la elaboración de un enfoque de “soluciones estratégicas” para su labor con los asociados, utilizando sus conocimientos y experiencia para ofrecer soluciones más amplias a los desafíos de los asociados en relación con la infraestructura y las adquisiciones. La UNOPS está incrementando su capacidad para realizar inversiones de gran impacto y está preparando un conjunto de vehículos para atraer y encauzar la inversión privada al servicio de la Agenda 2030.

## **C. Posición y contribuciones de valor añadido de la UNOPS**

### **Función de la UNOPS en la cadena de valor del desarrollo**

81. En los dos últimos años, las cinco líneas de servicios básicos han recibido solicitudes de los asociados en muchos países para que les ayudaran a alcanzar

objetivos locales, nacionales y mundiales. El análisis revela que los servicios de apoyo a la gestión y la competencia técnica de la UNOPS fueron necesarios para ampliar la capacidad de ejecución de los países en diferentes partes de la cadena de valor del desarrollo<sup>22</sup>.

82. El examen *ex ante* ilustra cómo la UNOPS puede prestar apoyo a los países en relación con los 17 objetivos. Subraya los sectores en que la Organización cuenta con amplia experiencia y competencia técnica, y aquellos cuyas demandas futuras pueden requerir competencia adicional. Las nuevas demandas presentadas a la UNOPS para que apoye la expansión de la base de recursos del desarrollo requerirán esfuerzos estratégicos concertados.

83. Una diferenciación más clara entre “eficiencia” y “eficacia” permitirá a la UNOPS describir de forma más sistemática y diferenciada el valor que agrega. Para lograr una armonización con la calibración propuesta de su visión y misión, la UNOPS propone una reformulación de sus tres objetivos en materia de contribuciones.

84. La misión de la UNOPS es ayudar a las personas a construir vidas mejores y a los países a conseguir un desarrollo sostenible. La UNOPS ofrece competencia técnica especializada y servicios de apoyo a la gestión y respalda la expansión de los recursos para la Agenda 2030. Los objetivos de las contribuciones determinarán de qué forma la UNOPS presentará una descripción pormenorizada del valor que agrega mediante unos servicios que:

- a) Ayuden a las personas a alcanzar objetivos individuales, locales, nacionales y mundiales, mediante una competencia técnica eficaz basada en normas internacionales;
- b) Permitan a los países conseguir “más con menos” mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, prestados localmente o en forma de servicios mundiales compartidos; y
- c) Contribuyan a hacer realidad la ambición de los países de utilizar una reserva más amplia de recursos para el logro de la Agenda 2030.

### **III. Cómo ha sido nuestra gestión: una UNOPS adaptada a los objetivos**

85. La UNOPS es consciente de que para lograr la adaptación institucional a los objetivos es preciso mejorar de forma constante las estructuras y procesos a fin de responder a las expectativas de los asociados y otras partes interesadas externas, al mismo tiempo que se fomenta una cultura institucional en la que puedan prosperar las personas. Durante el pasado bienio, la UNOPS mejoró sus dispositivos de gestión interna al mismo tiempo que consiguió importantes resultados en materia de gestión.

---

<sup>22</sup> Anexo II.



## A. Mandato de la UNOPS: gobernanza, riesgo y cumplimiento

### Gobernanza externa, gestión y coordinación

#### *Gobernanza externa*

86. La gobernanza externa se establece, entre otros medios, a través de las resoluciones y decisiones de los Estados Miembros, en particular sobre los requisitos normativos funcionales aplicables a todo el sistema de las Naciones Unidas. Otros aspectos de la gobernanza externa de la UNOPS son la rendición de cuentas al Secretario General y la participación en los mecanismos de coordinación de gestión y las políticas del sistema de las Naciones Unidas.

87. Es su decisión 2013/23, la Junta confirmó que, de conformidad con la resolución 65/176 de la Asamblea General, los acuerdos de gobernanza de la UNOPS están en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas<sup>23</sup>. En 2015, la Junta estableció el Comité Consultivo de Auditoría de la UNOPS con un mandato comparable a los de los comités consultivos de auditoría de otras organizaciones de su ámbito<sup>24</sup>.

88. La UNOPS forma parte integrante del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas. En su plan estratégico incluyó disposiciones de la revisión cuatrienal amplia de la política <sup>25</sup> directamente relacionadas con su mandato y modelo institucional singular. La UNOPS aplicará un proceso consistente en seguir armonizando el sistema de desarrollo y, en el ámbito de su competencia, está dispuesta a apoyar la expansión de la capacidad de ejecución del sistema de desarrollo mediante servicios de apoyo a la gestión y competencia técnica especializada.

#### *Coordinación de la gestión de las Naciones Unidas*

89. A comienzos de 2016, la Directora Ejecutiva de la UNOPS fue reconocida oficialmente como miembro pleno y en pie de igualdad de Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación. La UNOPS defiende firmemente los principios comunes que orientan el apoyo del sistema de las Naciones Unidas a la aplicación de la Agenda 2030, incluida la insistencia en enfoques impulsados por los países, de base empírica y orientados a los resultados; la preferencia por la competencia frente a la exclusividad; y la insistencia en la necesidad de garantizar dispositivos adecuados para el apoyo operacional y la prestación de servicios. Durante el bienio, la UNOPS mantuvo su participación en las redes funcionales y grupos de trabajo bajo los auspicios del Comité de Alto Nivel sobre Programas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### Gobernanza interna, gestión y coordinación

90. La gobernanza interna hace referencia a las normas, procesos y prácticas a través de los cuales se dirige y controla la organización, lo que repercute en la forma en que se toman las decisiones, se garantiza el desempeño, se gestionan los riesgos y

<sup>23</sup> DP/OPS/2013/3, párr. 15.

<sup>24</sup> Decisiones 2015/4 y 2015/12. Puede encontrarse información más detallada en el anexo II.

<sup>25</sup> Resolución 67/226 de la Asamblea General.

se logra la observancia en las diferentes funciones de todos los niveles de la organización.

#### *Estructura y coordinación de la gestión de la UNOPS*

91. A lo largo del bienio, la UNOPS perfeccionó su estructura orgánica mundial. Su cartera mundial de proyectos se enmarcó en cinco regiones geográficas que gestionan varias oficinas establecidas en uno o varios países. Dentro de sus unidades institucionales, la cartera de proyectos puede organizarse a su vez por países o por centros de proyectos temáticos. Todos los proyectos mundiales forman parte de una estructura única, lo que permite la supervisión de la gestión, la coordinación y la integración de las operaciones en los países.

92. Para lograr una mayor agilidad, la UNOPS introdujo un centro modelo de servicios mundiales compartidos, que prestó servicios de apoyo en régimen de recuperación de gastos internos. En la sede, se reforzaron las funciones relacionadas con las comunicaciones y las asociaciones y se integraron las funciones de infraestructura y gestión de proyectos. Se estableció oficialmente dentro de la estructura, como dependencia institucional separada, la función de gestión de los riesgos y de la calidad.

93. La UNOPS perfeccionó sus mecanismos internos de gestión. Los tres grupos de gestión principales son a) el Grupo Superior de Gestión, que se reúne semanalmente para asesorar sobre cuestiones operacionales y estratégicas a corto plazo; b) el Grupo de Operaciones, que se reúne mensualmente para asesorar sobre cuestiones estratégicas a mediano y largo plazo; y c) el Grupo de Liderazgo Mundial, que se reúne anualmente para establecer los medios adecuados con el fin de instrumentar las prioridades estratégicas a mediano y largo plazo. El Grupo de Expertos en Asesoramiento Estratégico ofrece asesoramiento externo independiente al Director Ejecutivo.

#### *Colaboración mundial para la gestión en favor de las mejoras internas*

94. En 2015, la UNOPS convocó dos reuniones mundiales de gestión y señaló varias mejoras internas en favor de la adaptación a los objetivos para la Agenda 2030 mediante la simplificación interna y el empoderamiento. Se incluyeron diversos temas, desde la oferta de servicios de la UNOPS, la recuperación de gastos de las actividades de proyectos y los mecanismos de toma de decisión para las inversiones estratégicas hasta la aceptación de compromisos y la gestión de riesgos correspondiente. Cuando se celebró la reunión de 2016, había concluido la iniciativa.

#### *Marco normativo y observancia*

95. Desde 2010, la UNOPS ha elaborado y mantenido un amplio marco de políticas internas. A finales de 2015, este contenía 106 políticas internas: 36 directivas organizativas y 70 instrucciones administrativas. La edad media de las políticas era de cuatro años y el marco sumó un total de 1.218 páginas de contenido prescriptivo. El 38% del total correspondía a políticas nuevas o revisadas durante 2015<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Anexo III.

96. Varias de las políticas están basadas en decisiones legislativas de la Junta Ejecutiva, con inclusión del marco de rendición de cuentas de la UNOPS y las políticas de supervisión<sup>27</sup>, el mandato para el Comité Consultivo de Auditoría<sup>28</sup> y el reglamento financiero<sup>29</sup>. Otras tienen como base requisitos aplicables a todo el sistema de las Naciones Unidas, como el Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas<sup>30</sup> y el mandato de la función de ética de la UNOPS<sup>31</sup>. Se publicaron datos basados en el asesoramiento de la administración y la auditoría interna o externa.

97. Desde 2010, la UNOPS ha registrado un descenso constante del número de recomendaciones de auditoría interna. En 2015, se presentaron 158 recomendaciones frente a las 796 de 2010, lo que significó una reducción de más del 80%. En ese mismo periodo, la administración aumentó significativamente la rapidez con la que respondía a las recomendaciones, y la UNOPS superó para finales de 2015 los puntos de referencia externos<sup>32</sup>.

98. Como demuestra la correlación existente entre la disponibilidad de contenido prescriptivo actualizado, el descenso de observaciones de la auditoría interna y la mayor rapidez con la que la administración resolvió los posibles riesgos, la UNOPS ha mejorado considerablemente su gestión de las políticas internas y la observancia.

*Marco normativo simplificado e instrumentos para la observancia operacional*

99. La UNOPS está comprometida con la excelencia operacional, la rendición de cuentas y la transparencia, y trata constantemente de mejorar su gobernanza interna y sus operaciones. “Una UNOPS” es una plataforma avanzada para adaptar los instrumentos operacionales y directrices para el personal y la información sobre la gestión con el fin de lograr mayor rapidez y observancia.

100. La UNOPS emprenderá un proceso de simplificación de sus instrumentos normativos internos y mejorará su armonización con los procesos institucionales. El objetivo es seguir empoderando al personal para que desempeñe sus funciones eficientemente, sabiendo que están aplicando las políticas de la UNOPS.

101. Teniendo en cuenta la recomendación del Comité de Alto Nivel sobre Gestión<sup>33</sup>, la iniciativa se inspirará en el modelo “tres líneas de defensa”. Incluirá mejoras en a) la estructura y comunicación del marco normativo interno; b) los procesos e instrumentos institucionales a través de los cuales se aplican las políticas y se realizan las operaciones; y c) los indicadores de desempeño interno y tableros de gestión.

102. Los tableros avanzados mejorarán la transparencia interna y la supervisión administrativa y garantizarán que las operaciones de la UNOPS se realicen con eficiencia y de conformidad con las políticas. Ayudarán a identificar las esferas funcionales y los procesos y dependencias institucionales que requieran mejoras en

<sup>27</sup> Decisiones 2008/8, 2008/13 y 2008/37.

<sup>28</sup> Decisiones 2015/4 y 2015/12.

<sup>29</sup> Decisión 2012/5.

<sup>30</sup> ST/SGB/2014/1.

<sup>31</sup> ST/SGB/2007/11, en su forma enmendada.

<sup>32</sup> Anexo III.

<sup>33</sup> CEB/2014/HLCM/FB/3.Rev.1

las políticas, instrumentos, competencias y recursos. Pueden complementarse con recomendaciones estratégicas de auditoría interna.

*Principios e imperativos institucionales claros*

103. En el nivel más elevado, el nuevo marco normativo interno estará basado en un resumen de los principios clave que constituyen imperativos para todo el personal. El marco delegará claramente la autoridad para la transmisión de instrumentos normativos a los directores funcionales.

104. Estos, a su vez, se encargarán de simplificar y reducir el volumen del contenido prescriptivo, de velar por que los procesos e instrumentos institucionales permitan una aplicación eficiente y un control adecuado y de supervisar el ejercicio de las delegaciones funcionales en las esferas de las que deben rendir cuentas.

105. Se establecerá un comité normativo para facilitar la coordinación y el establecimiento de prioridades en la revisión y elaboración de nuevas políticas, así como para lograr la armonización de los procesos normativos e institucionales y los medios de supervisión adecuados.

*Gestión integral del desempeño institucional*

106. La UNOPS seguirá elaborando su cuadro de mando integral y los tableros de resultados para promover la transparencia, la supervisión de la gestión y la rendición de cuentas en diversos niveles. Las mejoras reducirán la necesidad de presentación de informes manuales; aprovecharán las capacidades de los sistemas mejorados para generar información sobre el desempeño en tiempo real; e incluirán un conjunto más equilibrado de indicadores de desempeño.

107. El cuadro de mando interno de la UNOPS comprende un conjunto amplio de indicadores de desempeño de base financiera que abarcan los gastos e ingresos de las operaciones en curso dentro de sus dependencias institucionales, así como la identificación de oportunidades futuras. La elaboración de indicadores para supervisar la observancia y la falta de progreso recibirá consideración prioritaria con el fin de mejorar los cuadros de mando internos.

108. Para 2016, la UNOPS había armonizado los cuadros de mando para sus dependencias institucionales con las evaluaciones de desempeño de los administradores individuales<sup>34</sup>. Además de las medidas de observancia y eficiencia de los procesos institucionales, la gestión mejorada del desempeño institucional incluirá mecanismos de incentivos más sofisticados que fomenten a) la integración y la sinergia de las operaciones en los países; b) la utilización de servicios mundiales compartidos; y c) el intercambio mundial de competencias técnicas y relaciones entre los asociados.

109. Entre las iniciativas se incluirán la aplicación de enfoques eficaces en función de los costos al intercambio de conocimientos internos, en particular, a) la utilización de datos externos sobre los perfiles de los países y los riesgos para la información y la planificación de la cartera de proyectos interna; y b) la documentación sucinta de la eficiencia y eficacia aportadas por proyectos pasados y presentes.

---

<sup>34</sup> DP/OPS/2013/3, párr. 74.

*Mayor participación, aceptación y seguridad*

110. La UNOPS está poniendo en marcha un nuevo proceso para evaluar y gestionar los riesgos de los proyectos. Dicho proceso permitirá a) una evaluación más temprana y más sistemática de una gran variedad de categorías de riesgo asociadas con nuevos proyectos; b) una mayor eficiencia y eficacia de la seguridad de los proyectos recurrentes de la UNOPS; y c) una evaluación completa de los riesgos de la cartera de proyectos de la UNOPS en curso. De esa manera se garantizará, entre otras cosas, que los registros de los proyectos ofrezcan información fiable para el intercambio de conocimientos en tiempo real y la evaluación y seguridad estratégicas de las actividades en curso.

*Estructura mundial consolidada*

111. En 2009, la UNOPS publicó una política amplia en la que se delineaban la autoridad y la responsabilidad, así como los principios para la rendición de cuentas y el empoderamiento, de las dependencias funcionales y operacionales que integran la estructura mundial de la UNOPS. Dado que la estructura ha cambiado, la política se ha revisado y complementado con organigramas que reflejan los distintos niveles de autoridad dentro de la organización, en los que se especifica cómo se configurarán los sistemas de habilitación de la UNOPS para facilitar la supervisión de la gestión y la rendición de cuentas en todos los niveles.

112. A lo largo de los años, la UNOPS ha mantenido informada a la Junta acerca de los cambios en la delineación de sus principales esferas funcionales, en particular en los anexos de sus estimaciones presupuestarias bienales<sup>35</sup>. Se preparará una actualización de la política principal con el fin de delinear mejor las autoridades y responsabilidades en las dependencias institucionales de la UNOPS y aclarar los principios que deben aplicar los centros de ingresos, costos y recuperación de gastos.

113. Esa actualización de la política aclarará, entre otras cosas, a) el ámbito funcional y responsabilidades básicas de las entidades de la sede; b) los principios organizativos y ámbito de las oficinas en uno o varios países insertas en las estructuras regionales; y c) la distinción y reciprocidad de la política con respecto a las autoridades y responsabilidades operacionales.

**B. Resultados de la gestión en 2014-2015**

114. Desde la perspectiva de los resultados alcanzados en materia de gestión, en el punto medio de aplicación de su estrategia la UNOPS se encuentra en una posición muy sólida. La Organización ha conseguido cifras de actividades sin precedentes al mismo tiempo que mantiene estables los niveles de gastos en concepto de gestión, ha superado las metas establecidas para la satisfacción de los asociados, ha excedido los puntos de referencia externos para la participación del personal y ha invertido en “Una UNOPS”, por lo que se encuentra en buena situación para incrementar sus contribuciones.

115. En las secciones siguientes se ponen de relieve los resultados institucionales de la UNOPS en comparación con las cuatro perspectivas del cuadro de mando

<sup>35</sup> DP/2009/10; DP/OPS/2011/5; DP/OPS/2013/6; y DP/OPS/2015/5.

integral: asociados, procesos, personas y finanzas. En su plan estratégico, la UNOPS estableció tres “factores” para cada una de las perspectivas; a continuación se resumen los aspectos más destacados de los resultados<sup>36</sup>.

#### **Asociaciones: valor reconocido**

*Prestación de servicios que cumplan las normas mundiales de calidad y añadan valor sostenible*

116. En 2015, la UNOPS recabó las opiniones de más de 400 asociados de alto nivel acerca de sus necesidades operacionales, prioridades y percepciones de la UNOPS. Los resultados de la encuesta revelan un alto nivel de satisfacción: un 82%, es decir por encima de la meta del 80% establecida para el año. Los adjetivos más frecuentes utilizados para describir a la UNOPS son “flexible, eficiente y fiable”.

*Establecimiento de asociaciones sostenibles*

117. Este nivel de satisfacción se refleja en el volumen de acuerdos nuevos y prorrogados que se firmaron con los asociados. El “aumento de la participación” subió de poco menos de 1.000 millones de dólares en 2012 a más de 1.600 millones de dólares en 2015, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 18%. A lo largo del bienio, la UNOPS firmó memorandos de entendimiento con 25 asociados clave, incluida la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>37</sup>.

*Comunicación eficaz y transparente*

118. La UNOPS está firmemente comprometida con la transparencia y sigue publicando datos indirectos sobre todos los proyectos en curso en su sitio web externo, de acuerdo con lo establecido en las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

#### **Procesos: excelencia de los procesos**

*Procesos de gestión y referencia*

119. Gracias a “Una UNOPS”, la UNOPS está en buenas condiciones para seguir mejorando las capacidades de gestión del proceso institucional y los resultados efectivos. En enero de 2016, cuentan con apoyo el 60% de los procesos institucionales de la UNOPS, lo que significa que la cobertura casi se ha duplicado con respecto al sistema anterior. El objetivo es conseguir que para finales de 2017 tengan apoyo dos tercios de todos los procesos<sup>38</sup>.

*Mejora de la eficiencia y la eficacia de los procesos*

120. Al mismo tiempo que mejora la rapidez y la calidad, “Una UNOPS” seguirá integrando los controles internos y reduciendo los costos asociados con la aplicación de los procesos institucionales. Se han conseguido ya ahorros como consecuencia de los beneficios de la contratación interna, los servicios relacionados con los derechos y la nómina y la supresión del acceso y el apoyo al sistema anterior.

---

<sup>36</sup> Anexo III.

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Preliminary benefit realization report on UNOPS enterprise resource planning implementation. Gartner 2016.

121. Una muestra del compromiso de la administración superior con la solución de los problemas es que la tasa global de aplicación de las recomendaciones de auditorías internas acumuladas en 2015 fue del 96%, por encima de la meta del 90%. A finales de 2015, solo cuatro recomendaciones de auditoría interna tenían más de 18 meses de antigüedad, lo que demuestra el empeño de la administración en reducir la exposición al riesgo institucional a largo plazo.

#### *Innovación*

122. El Programa de Mejora e Innovación Institucional es el mayor proyecto de innovación de la UNOPS hasta la fecha, y representa una remodelación completa de su infraestructura de información y comunicaciones. “Una UNOPS” servirá como plataforma organizativa para aumentar la eficiencia, el control, la innovación y la colaboración en el conjunto de la Organización. La nueva plataforma permitirá ofrecer una mayor variedad de servicios mundiales compartidos, lo que, a su vez, hará posible un despliegue eficiente y eficaz del apoyo.

### **Personas: excelencia de las personas**

#### *Asociación institucional*

123. La UNOPS intensificó su atención a su labor relacionada con los recursos humanos para intervenir como asociado institucional interno. La mejor comprensión de las necesidades regionales y funcionales ha permitido orientar las soluciones hacia las cuestiones relacionadas con las personas que influyen en el desempeño institucional, con inclusión de varios cambios en las políticas y mejoras en los procesos.

124. En 2015, la Organización puso en marcha una nueva versión de su encuesta sobre las personas en la que se hizo más hincapié en conocer el nivel de compromiso de su personal con el logro de los objetivos de la UNOPS. El índice de compromiso de los empleados de la UNOPS<sup>39</sup> es de 4,16, muy por encima de los puntos de referencia externos para organizaciones de reconocimiento de elevado rendimiento y alcance mundial, a saber, 4,06 y 3,83, respectivamente.

#### *Contratación, desarrollo y reconocimiento del talento*

125. Se pusieron en marcha iniciativas mundiales de contratación, desarrollo y reconocimiento del talento, con inclusión de un nuevo marco de competencias y reservas de talento cuyo objetivo es reconocer el talento interno y mejorar la planificación de la sucesión en las funciones institucionales esenciales. La UNOPS estableció reservas de talento para dichas funciones, incluidas las de liderazgo y de carácter funcional.

#### *Adopción de los valores de las Naciones Unidas*

126. La atención a la diversidad se intensificó en las distintas iniciativas de contratación y gestión de talentos. La perspectiva de la diversidad se integró en todas las esferas de gestión de los talentos con el fin de disponer de una reserva de candidatos con mayor diversidad. Asimismo, la UNOPS ha perfeccionado sus

---

<sup>39</sup> Anexo III.

modalidades de contratación de personal, y ha incluido la licencia parental para los contratistas individuales.

### **Finanzas: administración financiera**

#### *Asegurar el control y la eficiencia financieros*

127. El valor de las actividades de la UNOPS subió desde menos de 1.000 millones de dólares en 2012 hasta 1.400 millones en 2015, lo que representa un crecimiento anual del 13%, al mismo tiempo que los gastos de gestión se mantuvieron estables. En términos porcentuales, los gastos de gestión bajaron del 6,2 % en 2012 al 4,5% en 2015, lo que indica que la UNOPS pudo “conseguir más con menos” durante ese período.

#### *Recuperación de los gastos y distribución justa*

128. De conformidad con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS, esta recupera los gastos directos de sus proyectos, incluidos los servicios compartidos pertinentes, teniendo en cuenta los factores de costos identificados. Los costos indirectos se recuperan mediante los cargos de gestión. La UNOPS examinará la posibilidad de seguir perfeccionando los factores de costos en diferentes líneas de servicios.

#### *Inversión en la innovación*

129. Como complemento de los recursos de gestión asignados anualmente, la UNOPS destina una parte de su presupuesto anual a un fondo para inversiones internas en innovación y asociaciones. Dicho fondo financia los proyectos de inversión pertinentes a lo largo del año. Una junta directiva que representa a las funciones mundiales y regiones de la UNOPS examina las propuestas de inversión de acuerdo con los criterios establecidos.

## **C. Una UNOPS “adaptada a los objetivos”: excelencia institucional**

#### *Excelencia institucional*

130. En su plan estratégico, la UNOPS adoptó un modelo estratégico internacionalmente reconocido de excelencia institucional <sup>40</sup> que ha ayudado considerablemente a la UNOPS a establecer prioridades para las mejoras estratégicas y operacionales. La UNOPS utilizará el modelo para orientar su programa de mejoras, tanto en lo que respecta a la arquitectura institucional como a las operaciones en los países.

131. En los preparativos de su plan estratégico para 2018-2011, la UNOPS realizará una evaluación amplia de la excelencia institucional interna y externa, para hacer un inventario, entre otras cosas, de sus mecanismos de gobernanza y su adecuación a los objetivos.

132. A mitad de recorrido de su plan estratégico, la UNOPS se encuentra en una posición sólida, como demuestran los resultados de la gestión durante el bienio. Las

---

<sup>40</sup> DP/OPS/2013, párr. 63.



mejoras de la gestión y las inversiones realizadas acelerarán su trayectoria hacia la excelencia institucional. El fortalecimiento constante de los instrumentos, técnicas y sistemas de gobernanza interna de la UNOPS permitirá el intercambio de conocimientos y el establecimiento de relaciones en todo el mundo para ofrecer servicios orientados a la gestión y competencia técnica en apoyo del desarrollo sostenible de los países en los que realiza actividades.

## **IV. El camino a seguir: soluciones y mejoras**

### **A. Prioridades para 2017 y más adelante**

133. A mitad de camino de su plan estratégico, la UNOPS está preparada para:

- a) Elaborar conceptos estratégicos y soluciones que atiendan las necesidades de los asociados y contribuyan a que los países alcancen el desarrollo sostenible;
- b) Encauzar más recursos, en particular del sector privado, hacia la Agenda 2030 para el Desarrollo;
- c) Orientar la competencia técnica en infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos hacia soluciones especializadas por los siguientes medios:
  - i) Fortalecimiento de la capacidad de adquisiciones públicas en apoyo de la expansión de los recursos mediante el logro del dividendo de las adquisiciones conseguido con la mejora de las eficiencias y la innovación; y
  - ii) Despliegue de una infraestructura sostenible y resiliente en el plano sectorial e intersectorial: energía, agua, transporte, desechos y tecnología de la información y las comunicaciones, y activos públicos pertinentes, por ejemplo para la infraestructura social de salud, educación y vivienda;
- d) Mantener la ventaja en la prestación de servicios de apoyo a la gestión fiables y eficientes;
- e) Incrementar el apoyo basado en la presencia y experiencia en situaciones frágiles y de conflicto; y
- f) Explicar en forma transparente y diferenciada sus contribuciones de valor añadido.

134. Tomando como base sus ventajas, los resultados conseguidos en los dos últimos años y los cambios introducidos dentro de la organización, la UNOPS se encontraría en una posición excelente para incrementar sus actividades y sus contribuciones a la resiliencia y el desarrollo sostenible en las iniciativas de desarrollo, paz y seguridad y humanitarias.