



**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  
26 de abril de 2023  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2023**

Nueva York, 5 a 9 de junio de 2023

Tema 15 del programa provisional

**Plan estratégico revisado de la UNOPS  
para el período 2022-2025**

**El plan estratégico revisado de la UNOPS para el período  
2022-2025**

*Resumen*

El plan estratégico revisado para el período 2022-2025 fija el marco de acción de la UNOPS a la resolución [65/176](#) de la Asamblea General y las decisiones de la Junta Ejecutiva.

Se fundamenta en el examen de mitad de período acelerado iniciado por la Junta Ejecutiva para proporcionar un análisis de la situación que sirva de cimiento para restablecer la confianza interna y externa en la función de ejecución de la UNOPS.

Proporciona orientación en un contexto mundial con división geopolítica en el que la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible están mal encaminados y la emergencia climática supone una amenaza existencial.

Confirma la dirección establecida por los Objetivos y la capacidad de mejorar la capacidad de aplicación de Nuestra Agenda Común.

Reivindica nuestro compromiso de ayudar a las personas más vulnerables y apoyar a los países en situaciones especiales y frágiles.

Destaca el valor colaborativo de ser capaz de responder y ampliar la capacidad de ejecución de nuestros asociados en el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él, incluso en los contextos operativos más difíciles.

Reafirma el compromiso de capacitar a los asociados mediante servicios de proyectos rentables, ayudar a las personas necesitadas mediante una implementación sostenible y apoyar a los países para acelerar la consecución de los Objetivos.

Refrenda la capacidad de apoyar todos los Objetivos a través de los conocimientos especializados en infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas, adquisiciones públicas y cadenas de suministro, y ejecución de proyectos y programas mediante enfoques sostenibles.



Subraya que el compromiso con la aplicación sostenible de los Objetivos no presupone un papel programático.

Describe el modelo operativo basado en la recuperación total de costos, en el que la capacidad de respuesta es, en última instancia, una combinación de servicios funcionales, conocimientos sustantivos y asociaciones.

Presenta la ambición de aprovechar la capacidad basada en la experiencia y la demanda prevista. Destaca la salud y el cambio climático, incluidas las energías renovables, como áreas de interés sustantivo; y subraya la capacidad de respuesta en las situaciones más frágiles, así como la pericia para apoyar el desarrollo de la capacidad de los países en materia de adquisiciones públicas e infraestructuras.

Establece un marco de resultados con ambiciones de lograr un impacto y objetivos de contribuciones, así como resultados de gestión que configurarán la ejecución y la presentación periódica de informes a la Junta Ejecutiva.

Determina ambiciones de mejoras estratégicas en las estructuras de gestión, los sistemas digitales, la recuperación total de costos y el restablecimiento de la confianza y de una cultura institucional basada en los valores de las Naciones Unidas.

Recalca el compromiso de colaborar a través del sistema de las Naciones Unidas y la ambición de aprender y desarrollar conocimientos a partir de la experiencia, en particular mediante la evaluación temática.

#### *Elementos de una posible decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee aprobar el plan estratégico revisado de la UNOPS para el período 2022-2025 presentado de conformidad con las decisiones 2022/24 y 2023/4.

# Índice

| <i>Capítulo</i>                                                           | <i>Página</i> |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I. Por qué existimos: Objetivos de Desarrollo Sostenible . . . . .        | 4             |
| Introducción . . . . .                                                    | 4             |
| A. Contexto general . . . . .                                             | 4             |
| Economía mundial y financiación del desarrollo . . . . .                  | 6             |
| B. Contexto operacional . . . . .                                         | 7             |
| Personas y países en situaciones especiales y frágiles . . . . .          | 7             |
| II. Qué hacemos: operaciones . . . . .                                    | 8             |
| A. Capacidad y propuesta de valor . . . . .                               | 8             |
| Modelo operacional . . . . .                                              | 8             |
| Infraestructura . . . . .                                                 | 10            |
| Adquisición . . . . .                                                     | 12            |
| Ejecución de proyectos y programas . . . . .                              | 14            |
| Concentración sustantiva en los Objetivos . . . . .                       | 15            |
| Colaborar a través del sistema de desarrollo . . . . .                    | 16            |
| Aprender y desarrollar conocimientos a partir de la experiencia . . . . . | 18            |
| B. Enfoque operacional para 2022-2025 . . . . .                           | 19            |
| III. Cómo lo hacemos: gestión . . . . .                                   | 20            |
| A. Estructura y recuperación de costos . . . . .                          | 20            |
| Ejecución del cambio estratégico . . . . .                                | 20            |
| Estructuras y capacidad de gestión . . . . .                              | 20            |
| Cultura institucional y confianza . . . . .                               | 22            |
| Transformación digital . . . . .                                          | 22            |
| Recuperación de costos para ingresos netos de valor cero . . . . .        | 23            |
| B. Enfoque de gestión para 2022-2025 . . . . .                            | 24            |

# I. Por qué existimos: Objetivos de Desarrollo Sostenible

## Introducción

1. La UNOPS es una organización de las Naciones Unidas establecida por la Asamblea General<sup>1</sup> bajo los auspicios de la Asamblea, el Consejo Económico y Social y la Junta Ejecutiva. Nuestro propósito encarna los valores fundamentales de la Carta de las Naciones Unidas: la paz, la justicia, la dignidad humana, la tolerancia y la solidaridad<sup>2</sup>.

2. El año 2023 marca el punto medio de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y los avances hacia la mayoría de los objetivos van por mal camino. En una “tormenta perfecta”, el mundo enfrenta divisiones geopolíticas que ejercen una presión sobre las finanzas, la energía y los alimentos agravada además por los efectos persistentes de la COVID-19 y la emergencia climática.

3. El presente plan estratégico revisado para el período 2022-2025 se basa en un examen de mitad de período<sup>3</sup> acelerado puesto en marcha por la Junta Ejecutiva para proporcionar un análisis de la situación que sirva de cimiento para restablecer la confianza interna y externa.

4. El plan revisado vuelve a centrar las actividades de UNOPS en su función y competencia básicas: ampliar la capacidad de ejecución. El objetivo es regularizar la situación de la organización y su personal para que, junto con los asociados, puedan ayudar a las personas necesitadas y apoyar a los países a acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

5. Nuestro papel en la ampliación de la capacidad de ejecución sigue siendo vital, y nuestra visión y misión se mantienen firmes:

a) Nuestra *visión* es un mundo donde 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 una vida mejor y a los países a alcanzar la paz y el desarrollo sostenible.

## A. Contexto general

6. En 2015, la Agenda 2030 estaba establecida: en el documento “Transformar nuestro mundo”<sup>4</sup> se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el Acuerdo de París<sup>5</sup> marcó el rumbo de la lucha contra el cambio climático; y en la Agenda de Acción de Addis Abeba<sup>6</sup> se establecieron nuevas aspiraciones para la financiación del desarrollo.

### *Los Objetivos no van por buen camino*

7. El principio definitorio de la Agenda 2030 —no dejar a nadie atrás— es una promesa compartida por todos los países para garantizar los derechos y el bienestar de todos, en un planeta saludable y próspero. Sin embargo, a medio camino de la

<sup>1</sup> [A/RES/65/176](#).

<sup>2</sup> San Francisco, 1945.

<sup>3</sup> [DP/OPS/2023/5](#).

<sup>4</sup> [A/RES/70/1](#).

<sup>5</sup> Acuerdo de París.

<sup>6</sup> [A/RES/69/313](#).

fecha límite de 2030, los avances hacia la mayoría de los Objetivos no van por buen camino<sup>7</sup>, y la financiación disponible para el desarrollo sigue estando muy por debajo de las necesidades<sup>8</sup>.

*La emergencia climática es una amenaza existencial*

8. La emergencia climática es una amenaza existencial para la humanidad. Las energías renovables, las infraestructuras ecológicas y resilientes y las cadenas de suministro y contratación sostenibles serán esenciales para combatir la triple crisis planetaria del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación.

9. Para 2022, la ambición de alcanzar la meta de los 1,5 °C de París se ha convertido en un reto cada vez mayor<sup>9</sup>. En todo el mundo vemos las devastadoras consecuencias del aumento de las temperaturas y la inestabilidad del clima, lo que acentúa la urgencia de adaptarse y responder a las pérdidas y daños<sup>10</sup>.

10. En 2022, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica<sup>11</sup> hizo hincapié en la necesidad de detener y revertir la pérdida de biodiversidad y de centrarse más en el consumo sostenible y la economía circular.

11. La Nueva Agenda Urbana<sup>12</sup> y el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres<sup>13</sup> dieron forma a esta visión. En 2013 nos comprometimos a integrar en nuestras prácticas los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia<sup>14</sup>, en particular a mantener las normas para una infraestructura sostenible, inclusiva y resiliente<sup>15</sup>.

*Nuestra Agenda Común ofrece una visión*

12. Nuestra Agenda Común respondió a la declaración sobre la conmemoración del 75º aniversario de las Naciones Unidas<sup>16</sup> aportando una visión a largo plazo de la colaboración mundial. La Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2023 debe tratar de acelerar la implementación de la Agenda 2030 y sentar las bases para el éxito de la Cumbre del Futuro de 2024.

13. La pandemia de COVID-19 acentuó la interconexión entre salud y seguridad humana, dejando a las economías en crisis. Los efectos se ven agravados por el cambio climático y los conflictos. Reconocemos que la atención de la salud, la alimentación, el agua y el saneamiento, la educación, el trabajo decente y la seguridad social son derechos humanos universales, y estamos decididos a poner de nuestra parte para no dejar a nadie atrás.

14. En diciembre de 2023, la Declaración Universal de los Derechos Humanos<sup>17</sup> cumplirá 75 años, un duro recordatorio de nuestra responsabilidad de promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos. En la UNOPS estamos firmemente comprometidos a seguir impulsando la igualdad de

<sup>7</sup> Informe mundial sobre el desarrollo sostenible, 2023.

<sup>8</sup> UNCTAD, 2014.

<sup>9</sup> Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2018.

<sup>10</sup> COP27, 2022.

<sup>11</sup> COP15, 2022.

<sup>12</sup> [A/RES/71/256](#).

<sup>13</sup> [A/RES/69/283](#).

<sup>14</sup> [DP/OPS/2013/3](#).

<sup>15</sup> G-20, 2019.

<sup>16</sup> [A/RES/75/1](#).

<sup>17</sup> París, 1948.

derechos entre mujeres y hombres, de conformidad con la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing<sup>18</sup>.

15. La perspectiva mundial reafirma las interrelaciones entre el desarrollo sostenible y los motores de los conflictos, el cambio climático, los riesgos de desastres, las crisis humanitarias y las emergencias complejas. El desarrollo sostenible —y la respuesta a la emergencia climática— apoya la paz; la paz sostenida propicia el desarrollo; y las sociedades son más resilientes cuando defienden los derechos humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el estado de derecho, la inclusión y la diversidad, así como cuando cuidan a sus niños y jóvenes.

16. Seguimos firmemente comprometidos con los principios para una cooperación para el desarrollo eficaz: a) apropiación de las prioridades de desarrollo por parte de los países en desarrollo; b) acción centrada en los resultados; c) asociaciones para el desarrollo inclusivo; y d) transparencia y rendición de cuentas<sup>19</sup>.

### **Economía mundial y financiación del desarrollo**

17. En 2021, el producto bruto mundial alcanzó los 96,1 billones de dólares<sup>20</sup>. En los mercados emergentes y las economías en desarrollo, se esperaba que el crecimiento disminuyera hasta el 3,7 % en 2022 y se mantuviera en esa cifra en 2023, y los conflictos siguen ejerciendo presión sobre los precios de los alimentos y la energía, amplificando la inflación<sup>21</sup>.

#### *La brecha de financiación aumenta*

18. En 2022, la asistencia oficial para el desarrollo alcanzó la cifra récord de 204.000 millones de dólares, un aumento impulsado principalmente por los costos por refugiados en los países donantes<sup>22</sup>.

19. La brecha de financiación de los Objetivos es cada vez mayor. Para 2021, se estimaba que la COVID-19 provocaría un desfase de 3,7 billones de dólares<sup>23</sup>, frente a la estimación inicial de 2,5 billones<sup>24</sup>. En 2021, el estímulo público mundial en respuesta a la COVID-19 se estimó en 17,2 billones de dólares, de los cuales 1,8 billones estaban dedicados al estímulo ecológico<sup>25</sup>.

#### *Personas en situación de pobreza y países en situación de sobreendeudamiento*

20. En 2022, 37 de los países más pobres del mundo se enfrentaban a un alto riesgo de sobreendeudamiento o ya se habían endeudado en exceso, mientras que 1 de cada 4 países de ingreso mediano se enfrentaba al riesgo de sumirse en una crisis fiscal. Se calcula que el número de personas adicionales que caerán en la pobreza extrema alcanzará los 175 millones en 2030, entre ellas 89 millones de mujeres y niñas<sup>26</sup>.

21. Las presiones financieras aumentan en un momento en el que los países deberían acelerar el avance hacia los Objetivos invirtiendo en energías renovables, protección

<sup>18</sup> [A/RES/50/203](#).

<sup>19</sup> Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda.

<sup>20</sup> Grupo Banco Mundial, 2022.

<sup>21</sup> FMI 2022.

<sup>22</sup> OCDE, 2023.

<sup>23</sup> OCDE, 2021.

<sup>24</sup> UNCTAD, 2014.

<sup>25</sup> Índice de estímulo ecológico, 2021.

<sup>26</sup> Naciones Unidas, 2023.

social universal, creación de empleo digno, atención sanitaria, educación de calidad, sistemas alimentarios sostenibles, infraestructuras urbanas y transformación digital.

#### *La sostenibilidad va más allá del PIB*

22. El producto interior bruto (PIB) es una herramienta fundamental para evaluar el estado de la economía. Pero debemos ir más allá del PIB; para encaminar el desarrollo por una senda verde, inclusiva y resiliente debemos tener en cuenta el capital humano y natural. La intención de este plan es centrarse de forma equilibrada en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

## **B. Contexto operacional**

### **Personas y países en situaciones especiales y frágiles**

23. Se prevé que en 2023 la población mundial supere los 8.000 millones de habitantes<sup>27</sup> en más de 200 países y territorios. Los riesgos a los que se enfrentan son multifacéticos y están interrelacionados. La UNOPS ha cobrado una dimensión mundial y ya estamos presentes en muchos de los países donde las personas son más vulnerables.

#### *No dejar a nadie atrás*

24. En muchos países, el costo humano, económico y social de la “tormenta perfecta” ha sido devastador. El aumento de la pobreza, la pérdida de puestos de trabajo, la erosión de las redes de protección social, los sistemas sanitarios al borde del abismo y los efectos del cambio climático están alejando aún más la consecución de los Objetivos.

25. Las desigualdades se intensifican, sobre todo en el caso de las mujeres y las niñas, así como de otros grupos marginados. Decenas de millones han caído en la pobreza. El hambre y la desnutrición van en aumento. Las necesidades humanitarias y los desplazamientos alcanzan niveles récord. Las brechas digitales están mermando el potencial mundial. Y nos precipitamos hacia una catástrofe climática y medioambiental cada vez mayor. Una vez más, los países más pobres del mundo y las personas más vulnerables pagan injustamente el precio más alto.

#### *Países en situaciones especiales y frágiles*

26. En la UNOPS, tenemos experiencia en muchos de esos países en situaciones especiales y frágiles, incluidos los países menos adelantados<sup>28</sup>, los países en desarrollo sin litoral<sup>29</sup>, los pequeños Estados insulares en desarrollo<sup>30</sup> y los países en situaciones frágiles, de conflicto y posconflicto; y estamos atentos a las necesidades de las personas más vulnerables, también en los países de renta media. Para nosotros, esto incluye la integración de la perspectiva de género y la inclusión social en los proyectos.

27. Seguimos ampliando la capacidad de ejecución respecto a todos los Objetivos y respondiendo a las necesidades de las personas en países que enfrentan distintos retos: a) el desarrollo; b) la paz y la seguridad; c) el riesgo humanitario; d) el cambio climático; y e) la transparencia<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> DAES, 2022.

<sup>28</sup> [A/RES/76/258](#).

<sup>29</sup> [A/RES/74/15](#).

<sup>30</sup> [A/RES/69/15](#).

<sup>31</sup> [DP/OPS/2023/5](#).

*Acelerar la consecución de los Objetivos*

28. A medio camino de la fecha límite para alcanzar los 17 Objetivos universales, interdependientes y que se refuerzan mutuamente<sup>32</sup>, el progreso está retrocediendo bajo la presión del efecto de los desastres climáticos, los conflictos, la recesión económica y la persistencia de los efectos de la pandemia de COVID-19.

29. Queremos que nuestro modelo operacional basado en el rendimiento funcione de manera efectiva para ampliar la capacidad de ejecución de los asociados con el fin de acelerar la consecución de los Objetivos por parte de los países en beneficio de las personas más vulnerables.

## II. Qué hacemos: operaciones

### A. Capacidad y propuesta de valor

#### Modelo operacional

30. Nuestra función de ejecución viene determinada por las resoluciones y decisiones de los Estados Miembros desde 1994<sup>33</sup>. La Asamblea General ha reafirmado nuestra función de recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión de las adquisiciones y los contratos, así como de obras públicas y desarrollo de la infraestructura física, incluidas las actividades conexas de fomento de la capacidad<sup>34</sup>.

31. La Asamblea reconoció el potencial de aportar valor agregado a través de la prestación de servicios eficientes y eficaces en función del costo a los asociados en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios compartidos<sup>35</sup>.

32. Nuestra propuesta de valor reside en nuestra capacidad de respuesta y de capacitar a los asociados ampliando su capacidad de ejecución. Ofrecemos servicios de proyectos económicos mediante conocimientos técnicos especializados en infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos. Generamos ventajas de colaboración para los asociados del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él, incluso en los contextos operacionales más difíciles.

33. Nuestra capacidad de crear valor con efecto para los Objetivos está en función de tres elementos que se refuerzan mutuamente: la madurez de las normas de los servicios funcionales, los conocimientos sustantivos y los asociados con y para quienes ampliamos la capacidad de ejecución.

34. Es en la intersección de las tres dimensiones —asociados, servicios y conocimientos sustantivos— donde definimos nuestras ofertas específicas, que incluyen enfoques, normas aplicables, compromisos de referencia y bancos de personal.

*Asociaciones en las Naciones Unidas y en otros ámbitos*

35. Todo lo que hacemos, lo hacemos en colaboración. Algunos de nuestros numerosos asociados son nuevos, mientras que otros llevan decenios trabajando con

<sup>32</sup> [A/RES/71/313](#).

<sup>33</sup> Resoluciones de la Asamblea General [48/162](#) y [65/176](#), y decisión 48/501 de la Asamblea; y decisiones de la Junta Ejecutiva 94/12, 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2016/19, 2017/26, 2019/12, 2020/20, 2021/20, 2022/24 y 2023/4.

<sup>34</sup> [A/RES/65/176](#).

<sup>35</sup> *Ibid.*



nosotros. Sus necesidades y expectativas difieren de las nuestras. Los asociados que trabajan para dar respuesta a problemas similares suelen tener necesidades parecidas. Creamos capacidad para ampliar el valor transfiriendo conocimientos de una asociación o contexto a otro.

36. Trabajamos con entidades del sistema de las Naciones Unidas, los Gobiernos de los países en que se ejecutan programas y los países donantes, instituciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales y regionales, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Algunos son nuestros clientes y otros nuestros asociados en materia de conocimientos.

37. Intervenimos en las esferas del desarrollo, la asistencia humanitaria y el mantenimiento de la paz<sup>36</sup> a través de alianzas Norte-Sur, Sur-Sur, triangulares y público-privadas<sup>37</sup>. También proporcionamos capacidad de ejecución para fondos verticales y diversos tipos de iniciativas con múltiples asociados.

38. Nuestro modelo operacional se basa en el rendimiento y en la recuperación total de costos. El enfoque y el efecto de nuestras actividades vienen determinados en última instancia por nuestros asociados. Al mismo tiempo, elegimos en qué participaremos y en qué no, basándonos en las normas no negociables de las Naciones Unidas en materia de ética, seguridad y protección.

#### *Servicios funcionales*

39. Nuestros servicios para proyectos son flexibles y modulares, y abarcan funcionalmente las infraestructuras, las adquisiciones y la gestión de proyectos, incluida la gestión de recursos humanos y financieros. Los compromisos suelen combinar dos o más líneas de servicio; por ejemplo, ejecución de programas y servicios de secretaría.

40. Ampliamos la capacidad de ejecución de los asociados de dos maneras que se refuerzan mutuamente: a) conocimientos técnicos con miras a desarrollar la capacidad en los ámbitos ligados a su mandato; y b) capacidad para apoyar y gestionar la ejecución de los asociados. Tenemos tres modelos de servicio: servicios de apoyo; asesoramiento técnico; y soluciones integradas. La proposición de valor para cada uno de ellos pueden resumirse según se indica a continuación<sup>38</sup>:

a) Servicios de apoyo: resolvemos problemas rutinarios, a menudo sencillos, a bajo costo;

b) Asesoramiento técnico: ayudamos a los asociados a decidir sobre cuestiones poco definidas, basándonos en nuestro historial de resolución de problemas similares; y

c) Soluciones integradas: ejecutamos proyectos complejos con partes interrelacionadas mediante la aplicación de enfoques sistemáticos y globales, combinando servicios de apoyo con asesoramiento técnico.

41. Nuestro modelo operacional ha sido confirmado por estudios externos<sup>39</sup> a lo largo de los años. Inculca la necesidad de ampliar y adaptar con flexibilidad nuestras funciones, capacidad sustantiva y presencia en los países. Seguiremos optimizando nuestros servicios de apoyo y aprovechando la capacidad para dar respuestas integradas y eficaces en lugar de meramente de bajo costo. Aprovechando la digitalización, actuaremos de forma más focalizada y sistemática en la gestión del

<sup>36</sup> Decisión 2010/21 y [A/RES/65/176](#).

<sup>37</sup> [A/RES/64/222](#) y [A/RES/73/291](#).

<sup>38</sup> *Harvard Business Review*, 2021.

<sup>39</sup> Incluidos [JIU/REP/2018/3](#) y MOPAN, 2021.

conocimiento sustantivo y específico del contexto que tenemos o necesitamos para el futuro.

#### *Enfoque sustantivo*

42. Somos un recurso para la capacidad de ejecución de todos los Objetivos. Nuestros asociados indican una demanda significativa de nuestra capacidad para dar respuesta a los problemas sanitarios. El contexto mundial exige respuestas adecuadas a la emergencia climática, como objetivo principal y preocupación transversal. Al mismo tiempo, persiste la necesidad de un suministro de financiación adicional para el desarrollo.

43. Nuestro enfoque sustantivo, al igual que nuestra presencia en el país, viene determinado en última instancia por la demanda de los asociados. Es el caso de los servicios a) adaptados a un contexto operacional específico; b) anclados en normas para un sector de desarrollo concreto; y c) centrados en el efecto para uno o más de los Objetivos. Estamos comprometidos a fortalecer nuestros enfoques de ejecución sostenible, entre otras cosas mediante la integración de salvaguardias sociales y ambientales.

44. Utilizaremos esta información para las comunicaciones internas y externas, incluidas las declaraciones de capacidad específicas y los ejemplos de proyectos que amplían la capacidad para Objetivos concretos. Desgranaremos las contribuciones sustanciales que hacemos a través de los servicios de proyectos en materia de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos. Al ampliar la capacidad de otros, trataremos de restablecer nuestra postura como asociado fiable y eficaz para la ejecución.

#### **Infraestructura**

45. Planificamos, diseñamos y construimos infraestructuras sostenibles, inclusivas y resilientes, y asesoramos a los gobiernos para que las infraestructuras sean más eficaces a la hora de acelerar la consecución de los Objetivos.

#### *Todos los Objetivos se sustentan en infraestructuras*

46. Unas infraestructuras sostenibles y resilientes son esenciales para combatir la triple crisis planetaria del cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad. Los sistemas de infraestructuras de agua, saneamiento, transporte, comunicaciones, energía y sanidad serán más vulnerables. Nuestra experiencia en infraestructuras cuenta cada vez con mayor reconocimiento, y sabemos que los sistemas de infraestructuras sustentan la consecución de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la mayoría de las metas<sup>40</sup>.

47. La infraestructura es algo más que una simple construcción. Es un factor esencial para el desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. Conecta a las comunidades, elimina las barreras para que los niños asistan a la escuela, apoya a las familias para que aseguren sus medios de vida y adopten formas de vida saludables, proporciona acceso a los servicios esenciales y es la piedra angular de una economía moderna. Una infraestructura adecuada e inclusiva puede ayudar a reducir la desigualdad y los factores de desplazamiento y es fundamental para sostener la paz.

48. Las mujeres y los grupos marginados constituyen la mayoría de los usuarios de infraestructuras y representan más del 80 % de la población. Sus necesidades, y las

<sup>40</sup> UNOPS, 2018.

formas en que la infraestructura actual no logra satisfacerlas, son tan diversas como las propias personas<sup>41</sup>.

49. Se calcula que el entorno construido es responsable del 39 % de las emisiones mundiales de carbono <sup>42</sup>. Tenemos que reducir la huella de carbono de las infraestructuras y apoyar la descarbonización de sectores como la energía, el transporte y los edificios.

50. Estamos comprometidos con la creación de un sector de la construcción más sostenible mediante el fomento de la circularidad y la eficiencia de los recursos, respaldado por una adquisición sostenible y centrado en la mitigación del cambio climático y las medidas de adaptación en todo el entorno construido. Buscaremos asociaciones con el mundo académico, coaliciones y otros asociados para ampliar el efecto y el alcance de nuestros conocimientos técnicos.

#### *Centrarse en las prioridades de infraestructura*

51. La adopción de decisiones con base empírica amplía la capacidad de los asociados públicos para planificar y gestionar sus sistemas de infraestructuras y el impacto de sus inversiones para un futuro incierto, marcado por el crecimiento de la población, la urbanización y los efectos del cambio climático. Puede ayudar a sentar las bases para que los gobiernos exploren un abanico más amplio de opciones de financiación.

52. Nuestros enfoques con base empírica pueden ayudar a fundamentar los análisis comunes de los países y apoyar el desarrollo de marcos de cooperación que recojan las necesidades de infraestructuras alineadas con los Objetivos, las contribuciones determinadas a nivel nacional y las prioridades para no dejar a nadie atrás.

53. La necesidad de inversión en infraestructura es abrumadora. En 2018, las inversiones necesarias hasta 2030 se estimaron en unos 90 billones de dólares<sup>43</sup>. La mayoría de las inversiones de infraestructura se hacen a largo plazo y bloquean el desarrollo de los países y sus sendas de gasto durante decenios. Por lo tanto, la priorización de las inversiones debe basarse en los costos asociados al ciclo vital.

54. Hay que dar prioridad a las infraestructuras en numerosos sectores, incluidos la energía, el agua, el transporte, los residuos y las tecnologías de la información y las comunicaciones y la infraestructura digital, así como para los activos públicos de apoyo a la justicia y la infraestructura social en materia de salud, educación y vivienda.

#### *Resiliencia mediante las normas de calidad en materia de infraestructura de las Naciones Unidas*

55. Estamos atentos al nexo acción humanitaria-desarrollo-paz a nivel nacional en los países que afrontan emergencias humanitarias, incluidas situaciones de conflicto y posconflicto y emergencias complejas.

56. La recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción ofrecen oportunidades para aumentar la resiliencia. Las medidas de reducción del riesgo de desastres pueden integrarse en la restauración de las infraestructuras y los sistemas sociales para revitalizar los medios de vida, las economías y el medio ambiente. Reconociendo el acuerdo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de

<sup>41</sup> UNOPS, 2022.

<sup>42</sup> Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2021.

<sup>43</sup> Comisión Mundial sobre la Economía y el Clima, 2018.

2022, brindamos apoyo a la Red de Santiago para minimizar y evitar pérdidas y daños de los países más vulnerables.

57. Una división del trabajo más clara dentro del sistema de las Naciones Unidas, basada en la experiencia, podría reforzar las normas de calidad de la infraestructura y propiciar enfoques más económicos, incluso para las inversiones en infraestructuras<sup>44</sup>. Esto concentraría la masa crítica de conocimientos institucionales necesarios para cosechar los beneficios que pueden aportar las infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas.

### **Adquisición**

58. Ayudamos a los gobiernos y a otros asociados a planificar y aplicar unas adquisiciones públicas transparentes y rentables para lograr un impacto sostenible, equitativo y con perspectiva de género.

59. Como recurso central de las Naciones Unidas para las adquisiciones<sup>45</sup>, en respuesta al Objetivo 12 aprovechamos los esfuerzos para lograr un efecto económico, social y medioambiental a través de adquisiciones sostenibles para todos los Objetivos, y a través del desarrollo de la capacidad de las cadenas de suministro locales y las instituciones públicas.

#### *Las adquisiciones públicas afectan a todos los Objetivos*

60. Las adquisiciones públicas tienen un potencial transformador para impulsar un desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. El desarrollo de la capacidad institucional para unas prácticas de adquisiciones públicas sostenibles, transparentes y justas puede ampliar los recursos disponibles para que los países aceleren la consecución de los Objetivos y combatan el cambio climático.

61. En una evaluación de las adquisiciones públicas de 180 países, se calculó que el gasto en adquisiciones públicas varía entre el 12,6 % del producto interno bruto en los países de ingreso alto y el 14,4 % en los países de ingreso bajo<sup>46</sup>. Una estimación conservadora sugiere que las adquisiciones públicas mundiales ascienden a unos 10 billones de dólares anuales. El valor de una mera optimización del 2 % superaría la asistencia oficial para el desarrollo anual.

62. Las adquisiciones públicas pueden ser un agente de cambio que promueva la inclusión social, la equidad y la rentabilidad. La resiliencia de la cadena de suministro puede reforzar la inclusión. Sin embargo, las adquisiciones públicas también pueden tener profundos efectos negativos, como la fijación de prácticas económicas, ambientales y sociales insostenibles; la exclusión y marginación de grupos vulnerables; y la consolidación de vulnerabilidades y riesgos.

63. Hay dos vías que se refuerzan mutuamente para optimizar las adquisiciones públicas en función del impacto: a) liberar recursos mediante la obtención de eficiencias y evitar las pérdidas por falta de transparencia, fraude y corrupción; y b) aumentar la eficacia mediante opciones sostenibles, resilientes e integradoras. Debido únicamente a la escala, incluso los pequeños cambios pueden tener grandes efectos a través de reverberaciones a lo largo de la cadena de suministro y en toda la economía y la sociedad en general.

64. Con más de 25 años de trayectoria, tenemos una gran experiencia en adquisiciones. Es fundamental para todo lo que hacemos. Nuestros métodos de

<sup>44</sup> G-20, 2019.

<sup>45</sup> [A/RES/65/176](#).

<sup>46</sup> Grupo Banco Mundial, 2017.

adquisición sostenible han sido reconocidos como “mejores prácticas” en repetidas ocasiones<sup>47</sup>.

#### *Capacidad de contratación pública y cadenas de suministro sostenibles*

65. Aspiramos a desarrollar la capacidad de los países para aprovechar los beneficios potenciales que las adquisiciones públicas pueden tener para la sostenibilidad. Disponemos de herramientas de diagnóstico para evaluar la capacidad nacional de contratación pública, entre otras cosas para fundamentar los análisis comunes de los países. Tenemos una amplia experiencia en la búsqueda de soluciones prácticas para la aplicación de las conclusiones de las evaluaciones realizadas por otros.

66. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito sugiere que una media del 10 % al 25 % del valor de un contrato público puede perderse debido a la corrupción<sup>48</sup>. Así, en una estimación conservadora, se calcula que podría perderse al menos 1 billón de dólares debido al fraude, la corrupción y la falta de transparencia en las adquisiciones públicas.

67. La digitalización puede ser un elemento fundamental para lograr adquisiciones públicas transparentes y eficientes, ya sea a través de a) la gestión de la cadena de suministro mediante herramientas de adquisición electrónica, o b) el fomento de la transparencia y la vigilancia del mercado para optimizar la rentabilidad.

68. Tenemos enfoques prácticos para las intervenciones de desarrollo de capacidades, algunas centradas en la transparencia y la lucha contra la corrupción. Podemos complementarlas con intervenciones para la sostenibilidad. Nuestras herramientas se basan en las mejores prácticas internacionales. La adquisición no es una mera función auxiliar cuyo éxito puede medirse según la velocidad y el costo; se trata de rentabilidad. Las decisiones en materia de adquisiciones públicas que tomen hoy los países tendrán amplias repercusiones en el futuro.

69. Apoyamos el desarrollo de la capacidad local mediante el compromiso con los proveedores de las cadenas de suministro locales. Podemos ayudar incluso a los proveedores más pequeños de los países más vulnerables a incluir elementos de sostenibilidad en sus bienes y servicios. Se trata de un componente fundamental de los enfoques de ejecución sostenible.

70. Seguiremos explorando formas de estimular la consideración de la economía circular y los costos del ciclo vital, y reduciremos sustancialmente la generación de residuos mediante la reducción, la reutilización y el reciclado. Promoveremos la consecución de la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. Al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en nuestra cadena de suministro, podemos permitir que nuestros asociados reduzcan su huella.

#### *Sostenibilidad en eSourcing para un mercado global de las Naciones Unidas*

71. Elaboramos el informe estadístico anual sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas y hospedamos el Mercado Global de las Naciones Unidas, el vehículo preferido para la colaboración en materia de adquisiciones entre organismos de las Naciones Unidas. Creemos en el principio del “beneficio colaborativo del reconocimiento mutuo”. Desarrollamos acuerdos a largo plazo con proveedores y los ponemos a disposición de los usuarios en el Mercado directamente, o a través de “UN Web Buy Plus”, nuestra solución global de comercio electrónico integrada en el Mercado.

<sup>47</sup> DP/OPS/2021/4.

<sup>48</sup> UNODC, 2013.

72. Como agente de adquisiciones sostenibles para el sistema de las Naciones Unidas, participamos en asociaciones colaborativas para adquisiciones rentables, obtenidas localmente o como servicios compartidos globales independientes de la ubicación. Seguimos mejorando la funcionalidad de nuestra solución de comercio electrónico y ampliando la gama de productos disponibles. Garantizaremos la disponibilidad de alternativas ecológicas y éticas, ampliando nuestro catálogo con opciones de economía circular y productos neutros en carbono.

### **Ejecución de proyectos y programas**

73. Aplicamos enfoques sostenibles en la ejecución de proyectos, programas y carteras.

#### *Todos los Objetivos se materializan mediante la ejecución*

74. Todos los Objetivos se materializan mediante la ejecución. A mitad de camino hacia 2030, los recursos siguen siendo insuficientes. La gestión sistemática de proyectos —aplicación de procesos, métodos, competencias, conocimientos y experiencia para alcanzar objetivos concretos— es esencial para avanzar en la ejecución dentro de las limitaciones de tiempo y recursos finitos.

75. La gestión de proyectos es una disciplina técnica que incluye la gestión de actividades organizadas en programas y carteras. Al igual que la gestión de proyectos y contratos es fundamental para la ejecución de infraestructuras, la competencia en adquisiciones es fundamental para la ejecución de proyectos, programas y carteras.

76. Más allá de las adquisiciones, nuestras capacidades para la ejecución de programas incluyen servicios de gestión financiera, que comprenden la utilización de subvenciones y fondos mancomunados de múltiples asociados, y la supervisión fiscal de proyectos, programas y carteras. También ofrecemos soluciones de recursos humanos flexibles y adaptadas a los asociados de las Naciones Unidas en las actividades de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo.

#### *Efecto a través de la capacidad de ejecución*

77. Creamos efecto a través de la capacidad de ejecución. Los servicios de apoyo económicos son la base, y aprovecharemos nuestra capacidad de gestión de proyectos y programas para responder a la creciente demanda de soluciones integradas.

78. La gestión estratégica del conocimiento es un requisito previo para lograr soluciones integradas económicas. Tendremos que asegurarnos de que nuestros sistemas facilitan el acceso a la información sobre los proyectos: procesos, métodos, competencias, conocimientos y experiencia. Podemos reproducir teorías del cambio eficaces para objetivos similares, y nuestra capacidad de responder eficazmente depende de que lo hagamos bien.

79. Debemos asegurarnos de que podemos atraer y retener a las personas adecuadas, y de que su trabajo se sustenta en sistemas digitales que permitan y refuercen: a) la ejecución de acuerdo con el tiempo, el costo y el alcance; b) el compromiso recurrente con los asociados sobre el estado de ejecución y los cambios; y c) la disponibilidad de información para la evaluación y el conocimiento de antemano y a posteriori.

80. Debemos aprender y adaptarnos más deprisa, tomando como referencia lo que funciona y lo que no. En 2022, aprendimos una lección a un elevado precio, y no repetiremos los errores cometidos con las inversiones de impacto a nivel de proyecto en fase inicial. Estas inversiones son distintas de nuestros servicios de gestión financiera, que se refieren a la gestión tradicional de las subvenciones.

81. Los recursos para financiar el desarrollo siguen siendo insuficientes para alcanzar los Objetivos. Creemos que podemos desempeñar un papel de apoyo a la hora de abordar el déficit de financiación al que se enfrentan muchos países en que se ejecuta un programa. Cualquier nueva iniciativa sería en respuesta a la Agenda de Acción de Addis Abeba<sup>49</sup>, y a nuestra contribución a la ambición del Objetivo 17, de ampliar la capacidad de ejecución revitalizando la alianza mundial para el desarrollo sostenible, en particular mediante la cooperación Sur-Sur. Una eventual nueva iniciativa estratégica estaría guiada por un mandato claro de la Junta Ejecutiva.

82. Mientras tanto, seguiremos ampliando la capacidad de ejecución de los asociados en materia de infraestructuras, adquisiciones y gestión de proyectos, en función de la financiación de que dispongan. Nos basamos para ello en nuestro alcance mundial y nuestra presencia en los países, e incluimos servicios de secretaría para dar cabida a las iniciativas de múltiples asociados.

#### *Inclusión y ejecución sostenible*

83. La inclusión y la ejecución sostenible son esenciales para las Naciones Unidas y sus asociados. Disponemos de procedimientos y orientaciones para muchos aspectos de la ejecución sostenible, y percibimos los resultados de nuestros esfuerzos. Sabemos que tenemos que hacer más para garantizar la aplicación coherente de planteamientos sostenibles en nuestra ejecución. Necesitamos un planteamiento más integrado para incorporar la igualdad de género y las salvaguardias sociales y medioambientales en nuestros proyectos.

84. Tenemos que hacer posible una ejecución sostenible estableciendo los sistemas adecuados: sistemas que faciliten el estudio de las opciones, reduzcan la pérdida de oportunidades y tomen las decisiones correctas cuando se acuerden nuevos compromisos. Tenemos que hacer las promesas adecuadas y asegurarnos de que estamos preparados para cumplirlas. También tenemos que conseguir que sea más fácil decir que no, si se nos pide que hagamos cosas que no nos parecen acordes con las normas y estándares de las Naciones Unidas, los imperativos de la Carta o la Declaración de los Derechos Humanos.

#### **Concentración sustantiva en los Objetivos**

85. Los Objetivos son la hoja de ruta de todo lo que hacemos, y las soluciones eficaces suelen ser intersectoriales. Respondemos de acuerdo con los planes y prioridades nacionales y en función de nuestra capacidad para ofrecer ventajas de colaboración a nuestros asociados. Colectivamente, sabemos qué hacer y cómo hacerlo. Esto requiere una determinación inquebrantable de trabajar por el bien global.

#### *Centrarse en los objetivos*

86. Somos un recurso que amplía la capacidad de ejecución para todos los Objetivos mediante la gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos. El hecho de que nos centremos en los Objetivos no significa que presupongamos un mandato de políticas normativo<sup>50</sup>. No es más que una reafirmación de nuestro compromiso de desplegar nuestros esfuerzos y nuestra capacidad para un propósito: abrazar la transformación y actuar ahora, en apoyo de los Objetivos y de la promesa que encierran.

<sup>49</sup> A/RES/69/313.

<sup>50</sup> Decisión 2023/4.

*Capacidad para los Objetivos*

87. Aprovecharemos aún más la capacidad para los Objetivos en los que ya tenemos una experiencia significativa y esperamos una demanda futura. Nuestro análisis confirma que la mayoría de nuestras actividades han brindado apoyo a los Objetivos 3 y 16. Expresaremos mejor la amplitud y profundidad de nuestra capacidad emparejando los servicios funcionales con las necesidades sustantivas:

a) Enmarcaremos nuestra capacidad en el Objetivo 3 basándonos en una estrategia para las actividades sanitarias. Abarcará toda nuestra gama de servicios y se sustentará en una política de aseguramiento de la calidad en las adquisiciones sanitarias.

b) Demostraremos nuestra capacidad detrás del Objetivo 16: a) nuestra capacidad de responder incluso en las situaciones más frágiles; y b) nuestra experiencia técnica en el desarrollo de capacidades para unas adquisiciones públicas y unas infraestructuras justas y transparentes.

88. Prevemos un aumento de la demanda de contribuciones al Objetivo 13, incluida la energía renovable en apoyo del Objetivo 7. Tenemos experiencia y aprovecharemos nuestra capacidad. Aunaremos esfuerzos en toda la organización para combatir el cambio climático: a) como una cuestión transversal que impregna todo lo que hacemos; y b) para replicar por medio de proyectos enfocados en abordar la mitigación, la adaptación y la respuesta ante pérdidas y daños.

*Efecto a través de los conocimientos especializados y las salvaguardias para los Objetivos*

89. Se nos reconoce cada vez más como asociado del Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras. Sabemos que las infraestructuras pueden ser un medio eficaz para acelerar la consecución de la mayoría de los Objetivos, incluido el Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Un estudio<sup>51</sup> ha establecido que los sistemas de infraestructuras pueden influir en el 92 % de las metas de los 17 Objetivos.

90. Reconocemos que las intervenciones de desarrollo deben tener en cuenta múltiples objetivos, a menudo intersectoriales, al mismo tiempo. A través de enfoques de ejecución sostenible, tratamos de conectar agendas internacionales que de otro modo estarían inconexas, en detrimento de los que se quedan atrás.

91. Los Objetivos 5, 8, 10 y 13 son consideraciones centrales, aunque no exhaustivas, para una ejecución sostenible. Como recurso central para las adquisiciones, adoptamos la integración de la adquisición sostenible como un elemento imprescindible del Objetivo 12. También estamos atentos al Objetivo 17 y al imperativo transversal de ampliar la financiación para el desarrollo.

**Colaborar a través del sistema de desarrollo**

92. A través de las revisiones cuadriennales amplias de la política consecutivas<sup>52</sup> y el reposicionamiento del sistema de desarrollo<sup>53</sup>, los Estados Miembros han proporcionado una orientación clara a las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

93. Nuestro papel en las Naciones Unidas consiste en ampliar la capacidad de ejecución de las actividades de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo,

<sup>51</sup> UNOPS, 2018.

<sup>52</sup> [A/RES/71/243](#), [A/RES/75/233](#).

<sup>53</sup> [A/RES/72/279](#), [A/RES/76/4](#).



proporcionando ventajas de colaboración a los asociados del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él.

94. En el 75º aniversario de las Naciones Unidas se reafirmó que los pilares del sistema de las Naciones Unidas —paz y seguridad, desarrollo y derechos humanos— son igualmente importantes, están interrelacionados y son interdependientes<sup>54</sup>. Con la orientación de los Estados Miembros, podemos apoyar la aplicación de la visión a largo plazo de Nuestra Agenda Común<sup>55</sup>.

#### *Responder con capacidad de ejecución*

95. Ponemos el énfasis de la revisión cuadrienal amplia de la política en que la mejora de la coordinación, la colaboración, la eficiencia y la coherencia en todos los niveles del sistema para el desarrollo se lleve a cabo de manera que se reconozcan los mandatos y las funciones de las entidades, se tengan en cuenta sus ventajas comparativas y se garantice la utilización eficaz de sus recursos y experiencia<sup>56</sup>. Estamos dispuestos a desempeñar nuestro papel de ejecución detrás del sistema.

96. Apreciamos el liderazgo imparcial en los países y la plena ejecución del marco de gestión y rendición de cuentas para los organismos residentes y no residentes. Hemos implantado el modelo de doble informe para nuestros directores nacionales; además, contribuimos íntegramente a la participación en los gastos y habilitamos el pago de tasas administradas por los organismos.

97. Somos partidarios del principio de reconocimiento mutuo y, consecuentemente, estamos dispuestos a participar en alianzas estratégicas de colaboración centradas en los países en apoyo de una ejecución eficaz en función del costo, incluso a través de las adquisiciones locales y los servicios globales compartidos independientes de la ubicación. Somos exigentes y no nos imponemos a los demás. Nos enorgullecemos de prestar servicios rentables para ampliar la capacidad de ejecución del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados sobre la base de la recuperación total de costos.

#### *Centrar la respuesta en las necesidades y la demanda*

98. Tenemos alcance mundial y nos desplegamos en respuesta a las necesidades y la demanda. Vemos una fuerte demanda de nuestro apoyo en países en situaciones especiales y frágiles, y en otros contextos en los que los riesgos son elevados y las necesidades de las personas son más graves. Podemos servir de plataforma para crear sinergias en el nexo acción humanitaria-desarrollo-paz.

99. Gestionamos nuestras operaciones a través de oficinas nacionales y multipaís organizadas en estructuras regionales y participamos de forma coordinada. Nuestro despliegue se amplía y contrae en función de la necesidad de nuestro apoyo. Aunque podemos firmar acuerdos con el país anfitrión, mantenemos nuestra huella institucional reducida y, en muchos países, somos un organismo no residente sin presencia física.

100. Deseamos participar en asociaciones estratégicas de colaboración. En el sistema de desarrollo, colaboramos a través del sistema de coordinadores residentes y las plataformas de colaboración regional. A nivel nacional, la tasa cubre los acuerdos institucionales mínimos para la gestión y el compromiso de colaboración en la coordinación, planificación y presentación de informes de las Naciones Unidas. Esto incluye recoger las enseñanzas extraídas para un futuro despliegue en apoyo de los asociados que respondan a las necesidades en otros países con contextos similares.

<sup>54</sup> [A/RES/75/1](#).

<sup>55</sup> [A/RES/982](#).

<sup>56</sup> [A/RES/75/233](#).

*Fomentar la capacidad de compromiso*

101. Seguimos reforzando las capacidades institucionales para que los directores de nuestras oficinas nacionales y multipaís puedan observar y, de forma prioritaria, entablar diálogos estratégicos sobre la colaboración operativa con los gobiernos y los asociados de los equipos de las Naciones Unidas en los países, incluido el apoyo a la elaboración y aplicación de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

102. Podemos brindar apoyo a los análisis comunes de los países para evaluar las necesidades de capacidad en materia de adquisiciones públicas e infraestructuras. Como recurso central de las Naciones Unidas, es nuestra responsabilidad aprovechar esta experiencia. Por lo general, se implementa como un sistema de pago por servicio prestado, pero puede utilizarse como contribución institucional de asesoramiento en apoyo de la evaluación y planificación de las Naciones Unidas a nivel nacional.

103. Desplegamos y desarrollamos nuestra capacidad de planificación e información basadas en los resultados de acuerdo con nuestro papel y marco de resultados. Esto no incluye los programas nacionales de financiación mediante contribuciones, como los de los organismos, fondos y programas, ni la evaluación con respecto a dichos programas.

**Aprender y desarrollar conocimientos a partir de la experiencia**

104. Queremos analizar nuestras propias experiencias y resultados para encontrar la mejor opción para nuestros asociados en distintos países, sectores y tipos de soluciones. Queremos identificar esferas para el fortalecimiento específico de nuestro conocimiento o capacidad a nivel mundial, regional y nacional para garantizar que podamos brindar respuestas efectivas a las necesidades cambiantes de las personas y los países.

*Ambiciones de impacto y enseñanzas extraídas*

105. Nuestra ambición de impacto se establece en nuestro marco de resultados ampliado, que se centra en Objetivos específicos; las personas más vulnerables; y nuestra incidencia sobre los Objetivos en los países de presencia.

106. Nuestro mandato no es programático<sup>57</sup>, y lo que hacemos es en respuesta a la demanda de los asociados. Por este motivo, nuestro despliegue de esfuerzos es flexible pero desigual, y por ello resulta imposible realizar de antemano una predicción realista de los objetivos globales de impacto. No obstante, nuestro enfoque de impacto será objeto de una evaluación específica a posteriori<sup>58</sup>.

107. Aprovecharemos la capacidad para dar cuenta de las contribuciones directas e indirectas, respetando a los asociados que nos han pedido que ampliemos su capacidad de ejecución. Para ello aumentaremos la transparencia complementando la publicación en tiempo real de los datos del sector del desarrollo con información sobre los Objetivos a los que contribuyen los proyectos que ejecutamos.

*Límites que desafían el statu quo*

108. Para elevar el nivel de ambición de lo que hacemos y cómo lo hacemos, establecemos límites claros y desafiamos el *statu quo* declarando lo que no haremos. No haremos los siguiente:

<sup>57</sup> Decisión 2023/4.

<sup>58</sup> Marco de resultados ampliado.

- a) apoyar actividades de desarrollo que no contribuyan directa o indirectamente a la consecución de los Objetivos por parte de los países;
- b) permitir las emisiones de gases de efecto invernadero de los asociados si existen alternativas viables de cero emisiones netas; o
- c) participar en inversiones de impacto utilizando capital inicial procedente de las reservas de la UNOPS.

*Planificación y presentación de informes en función de las necesidades*

109. Mantenemos un enfoque de planificación y presentación de informes basado en las necesidades. Fijamos metas regionales y nacionales basadas en las ambiciones de impacto, las contribuciones y los resultados de gestión, así como en nuestro conocimiento de las necesidades de cada asociado y país. Esto proporciona un régimen de planificación estratégico pero ágil, adaptado a nuestra función de ejecución y a nuestro modelo de recuperación de costos.

110. Vinculamos los proyectos que ejecutamos a los Objetivos, e informamos sobre los resultados que aportamos a través de nuestros asociados. Comprobamos la eficacia de nuestros planteamientos de ejecución basándonos en una serie de indicadores que abarcan las tres dimensiones de la sostenibilidad. Además de la evaluación a posteriori específica de las ambiciones de impacto, tratamos de aprovechar las normas de datos de todo el sistema y la presentación de informes sobre los países de presencia para el análisis organizativo.

## **B. Enfoque operacional para 2022-2025**

111. Tres objetivos de contribución proporcionan un enfoque operacional y refuerzan las ambiciones de impacto cuando ampliamos la capacidad de ejecución. Reafirman nuestro triple compromiso de capacitar a los asociados, ayudar a las personas necesitadas y apoyar a los países. Cada objetivo se apoya en tres impulsores:

- a) Capacitamos a los asociados prestándoles servicios rentables para los proyectos.
  - i) Responder al enfoque de los asociados;
  - ii) Centrarse en las necesidades de los asociados y en los Objetivos globales; y
  - iii) Permitir un suministro sostenible.
- b) Ayudamos a las personas necesitadas mediante una ejecución sostenible.
  - i) Responder mediante enfoques de ejecución sostenibles;
  - ii) Centrarse en la integración y la inclusión de la perspectiva de género; y
  - iii) Permitir la mitigación del cambio climático y la adaptación a él.
- c) Ayudamos a los países a acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
  - i) Responder mediante el análisis técnico;
  - ii) Centrarse en las prioridades del país;
  - iii) Habilitar la capacidad nacional.

112. Los objetivos de contribución se complementan con objetivos operacionales que refuerzan el comportamiento y permiten ajustar los esfuerzos de forma recurrente. En

resumen, la teoría del cambio es sencilla: cuanto más centremos intencionadamente nuestras acciones en nuestras ambiciones de impacto, y las diseñemos basándonos en nuestras normas de calidad, más probabilidades tendremos de que nuestras contribuciones sean eficaces. Los indicadores y metas operacionales se establecen en el marco de resultados ampliado presentado con las previsiones presupuestarias bienales para 2024-2025.

### III. Cómo lo hacemos: gestión

#### A. Estructura y recuperación de costos

##### Ejecución del cambio estratégico

113. En 2022, el Director Ejecutivo Interino, previa consulta con la Junta Ejecutiva, puso en marcha el “plan de respuesta global” como medida provisional para supervisar de cerca la respuesta rápida de la UNOPS a las recomendaciones del examen externo realizado en 2022<sup>59</sup>. Esto siguió al “plan de acción de 10 puntos” que ya se había traducido en un refuerzo significativo de la supervisión interna<sup>60</sup>.

114. A finales del primer trimestre de 2023, el Director Ejecutivo Interino informó de avances significativos en la aplicación en seis esferas determinadas en el examen. En virtud de ello, el presente plan estratégico se propone regularizar la presentación de informes de la UNOPS a la Junta Ejecutiva, en particular sobre los cambios estratégicos a más largo plazo que se están aplicando para mitigar los riesgos estratégicos:

- a) Refuerzo de las estructuras y la capacidad de gestión;
- b) Reconstrucción de la confianza y la cultura institucional;
- c) Aplicación del programa de transformación digital; y
- d) Recuperación de costos transparente para ingresos netos de valor cero.

115. A su vez, esas prioridades se complementarán con un refuerzo de la capacidad y la autoridad para impulsar sistemáticamente la implantación del plan estratégico, entre otras cosas mediante exámenes e informes periódicos, con arreglo a un marco de resultados ampliado con indicadores y metas de contribución y gestión fijados en las estimaciones presupuestarias bienales.

116. Creemos que estas medidas deberían permitir regularizar la presentación de informes de la UNOPS a la Junta Ejecutiva y dejar atrás el seguimiento y la presentación de informes en relación con el plan de respuesta integral.

##### Estructuras y capacidad de gestión

###### *Gobernanza y supervisión externas*

117. Trabajamos bajo acuerdos de gobernanza 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 de las Naciones Unidas se encarga de la auditoría externa.

<sup>59</sup> Decisión 2022/24.

<sup>60</sup> Decisión 2022/21.

### *Supervisión y asesoramiento internos*

118. Nuestras funciones de supervisión interna están alineadas con nuestro papel de ejecución. El Grupo de Auditoría Interna e Investigación se creó en 2007 y la Oficina de Ética en 2009. Ambas dependencias proporcionan supervisión y asesoramiento internos al Director Ejecutivo e informan anualmente a la Junta Ejecutiva. En 2022, se reconfirmó la independencia de las dos funciones y se reforzó su capacidad.

119. El Comité Asesor de Supervisión proporciona asesoramiento externo e independiente al Director Ejecutivo y remite informes a la Junta Ejecutiva. En 2023 se reforzó su independencia y su libre acceso a la Junta. Además, el Secretario General creó una junta de clientes a través de la cual el Director Ejecutivo solicita anualmente el asesoramiento de los asociados sobre cuestiones operacionales.

### *Capacidad funcional para la gestión*

120. En 2022, la Junta Ejecutiva aprobó la creación de una segunda plaza de Director Ejecutivo Adjunto<sup>61</sup>. En 2023, el Director Ejecutivo Interino presentó una nueva estructura organizativa con dos Subsecretarios Generales dependientes del Secretario General Adjunto<sup>62</sup>. La nueva estructura tiene dos pilares distintos, uno para las contribuciones operativas y otro para la gestión, lo que permite la separación de funciones y habilita un sistema de control interno.

121. Consolidaremos la nueva estructura garantizando la capacidad de responder a los compromisos. Reforzaremos varias funciones en todos los niveles, incluido el despliegue de estrategias, el seguimiento, la evaluación, la coordinación de las Naciones Unidas y la gestión de conocimientos, calidad y riesgos. Esto incluirá lo siguiente:

- a) Garantizar que nuestro plan estratégico se despliegue a través de un proceso coherente e integrado de seguimiento institucional y revisión del rendimiento en relación con el marco de resultados ampliado, el examen de la cartera, la evaluación temática estratégica y externa, y la elaboración de informes a nivel de país, que sirvan de base para la presentación anual de informes destinados a la Junta Ejecutiva.
- b) Participar en la coordinación prioritaria de las Naciones Unidas y en la presentación de informes a todos los niveles. Debemos establecer prioridades en virtud de nuestra función de ejecución y garantizar que el compromiso esté respaldado por los conocimientos especializados adecuados, también para el análisis y la planificación a escala nacional y regional.
- c) Reforzar las disposiciones para la gestión de la calidad, en particular mediante el seguimiento y la evaluación a nivel de proyecto, la documentación de los conocimientos del proyecto y la gestión de los riesgos del proyecto.
- d) Utilizar la gestión del cambio como agente facilitador de cambios estratégicos, en lugar de ser una mera función de consultoría interna de abajo hacia arriba. Del mismo modo, necesitamos una visión nueva y más estratégica de la gestión del conocimiento.
- e) Conseguir que la gestión de riesgos funcione para nosotros como parte integral de la gestión de calidad, nuestra diligencia debida con los asociados y la aceptación de nuevos proyectos. A lo largo de los años, nuestro Comité Asesor de Auditoría ha señalado que es aquí donde estamos más expuestos a los riesgos. Nuestra

<sup>61</sup> Decisión 2022/24.

<sup>62</sup> [DP/OPS/2023/CRP.4](#).

consideración del riesgo nos ayudará a evaluar si tenemos la capacidad de cumplir con un compromiso propuesto.

### **Cultura institucional y confianza**

122. Aspiramos a fomentar una cultura institucional inclusiva y constructiva anclada en los valores de las Naciones Unidas. Esto debe reflejarse en nuestros métodos de trabajo, políticas y comportamientos de liderazgo. Nuestra función de recursos humanos ha pasado a llamarse “Personas y Cultura” para señalar nuestra prioridad de crear una cultura constructiva, fomentar el desarrollo y el crecimiento del personal y promover el compromiso de los empleados. Seguimos firmemente comprometidos con la paridad de género y tenemos tolerancia cero con el acoso, la discriminación y los abusos.

123. En medio de tiempos difíciles, incluidos dos años de pandemia de COVID-19, conflictos y desastres naturales que afectaron a muchos colegas, y la reciente crisis de S3i, el personal de la UNOPS ha seguido esforzándose por generar impacto. Gracias al compromiso, las capacidades y la resiliencia del personal, la organización está preparada para pasar al siguiente capítulo. Este espíritu ha sido reconocido por muchos miembros de nuestra Junta Ejecutiva.

124. Asesorados por terceros, llevaremos a cabo una evaluación de la cultura institucional. Nuestro objetivo es recuperar la confianza dentro del cuerpo de directivos y entre el personal. Queremos una cultura del lugar de trabajo integradora y positiva en la que las personas puedan contribuir, crecer y desarrollarse en beneficio de las personas a las que servimos. Mientras avanzamos, mantenemos nuestro compromiso de proteger la salud y la seguridad e impulsar nuestra iniciativa global “Objetivo Cero”, que se centra en reducir los accidentes, las lesiones y las enfermedades en todas nuestras operaciones.

### **Transformación digital**

125. Nos enfrentamos a retos cada vez más complejos e interconectados, que exigen nuevos métodos y prácticas para ofrecer soluciones más pertinentes, eficaces e integradas a nuestros asociados y beneficiarios. Impulsados por la Agenda Común, aspiramos a ser más ágiles y eficaces, y a desarrollar y ampliar nuevas capacidades que promuevan la agilidad, la integración y la cohesión en todo el sistema de las Naciones Unidas.

126. La tecnología ofrece oportunidades para transformar las operaciones y mejorar la experiencia de los usuarios. Al garantizar que nuestra gente y nuestros asociados estén en el centro de nuestras aspiraciones de transformación digital, los procesos optimizados y las tecnologías innovadoras pueden permitirnos obtener beneficios en términos de capacidades y resultados. La transformación se acelerará mediante el “Quinteto de cambios de las Naciones Unidas 2.0”, centrado en el refuerzo de las capacidades en materia de datos, innovación, previsión estratégica, ciencia del comportamiento y resultados<sup>63</sup>.

127. Adoptaremos un enfoque holístico para nuestra arquitectura institucional a fin de garantizar que nuestros procesos y sistemas de información sean idóneos y estén integrados, y nos permitan responder mediante servicios de apoyo y soluciones integradas sostenibles y rentables. Desarrollaremos capacidades sistémicas para a) atraer y gestionar nuestro talento, b) las adquisiciones públicas y c) la gestión de carteras, programas y proyectos. Las capacidades de gestión del conocimiento y los datos estarán en el centro de nuestras iniciativas de digitalización.

<sup>63</sup> Quinteto de cambios.

128. Una vez que la transformación de nuestras operaciones esté bien encaminada, nos centraremos en ampliar nuestra capacidad para ofrecer soluciones y herramientas digitales transformadoras como parte de nuestros servicios a los asociados. Aspiramos a ayudar a los países a aprovechar la tecnología para ampliar su capacidad en materia de adquisiciones públicas e infraestructuras, y digitalización de los servicios públicos, en asociación estratégica con los proveedores de tecnología.

### **Recuperación de costos para ingresos netos de valor cero**

129. Nuestro modelo operacional se basa en la demanda y en la recuperación total de costos. Dado que nuestro modelo operacional basado en la recuperación total de costos es único en el sistema de las Naciones Unidas, muchas partes interesadas desconocen cómo está diseñado de acuerdo con nuestra función de prestatario de servicios de ejecución y nuestra condición de “entidad diferente”<sup>64</sup>.

130. A diferencia de las entidades programáticas, que financian sus actividades predominantemente a través de contribuciones básicas y complementarias para transacciones sin contraprestación, nosotros prestamos servicios a cambio de la recuperación total de costos directos asociados, más un “sistema de pago por servicio prestado” de gestión para la recuperación de los costos indirectos inmediatos y potenciales. El costo indirecto cubre nuestra columna vertebral institucional en los planos nacional, regional y de la sede, incluidas las políticas, los informes de conocimientos y las reservas.

131. De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, los ingresos y gastos se reconocen como entidad principal o como agente. La clasificación se basa en las responsabilidades y los riesgos asociados a las actividades. A su vez, los riesgos inherentes afectan al nivel de los costos indirectos asociados que deben recuperarse. Los riesgos y costos indirectos de las actividades como agente suelen ser inferiores a los de las actividades como entidad principal. Esta lógica general puede aplicarse a nuestros dos principales modelos de servicio:

- a) Los servicios de apoyo son predominantemente “de agente”, normalmente con contribuciones indirectas a los objetivos de los asociados; y
- b) Las soluciones integradas son predominantemente “de entidad principal”, normalmente con contribuciones directas a los objetivos de los asociados.

132. En el marco del plan estratégico revisado para 2022-2025, nos comprometemos a alcanzar un objetivo de ingresos netos de valor cero, manteniendo al mismo tiempo una tasa de recuperación que garantice la recuperación total de costos. La consecución de ingresos netos de valor cero tendrá en cuenta los recursos necesarios para mantener una capacidad organizativa adecuada y apropiada a medio y largo plazo, incluido el mantenimiento de reservas óptimas para proteger a la organización frente a cualquier contingencia.

133. Nuestro objetivo será alcanzar unos ingresos netos de valor cero cada cuatro años, en consonancia con nuestro ciclo estratégico. Esto dará tiempo a que entren en vigor los acuerdos de recuperación de costos propuestos sobre la base de las previsiones de las estimaciones presupuestarias bienales y nos permitirá gestionar mejor el impacto de los cambios en la demanda y la volatilidad de los mercados financieros.

<sup>64</sup> Gráfico del sistema de las Naciones Unidas.

## B. Enfoque de gestión para 2022-2025

134. Cuatro objetivos de gestión nos permiten centrarnos en la consecución de nuestros objetivos de contribución. Tienen que ver con personas, asociados, procesos y finanzas; e incluyen respuestas de los exámenes de terceros. Cada objetivo se apoya en tres impulsores:

a) *Cultura de personas*: queremos una cultura del lugar de trabajo integradora, justa y positiva en la que las personas puedan contribuir, crecer y desarrollarse.

- i) Adoptar una cultura de valores de las Naciones Unidas;
- ii) Atraer, reconocer y desarrollar el talento; y
- iii) Reforzar la rendición de cuentas de los dirigentes y una cultura propicia.

b) *Confianza de los asociados*: queremos generar confianza y crear valor con los asociados.

- i) Preservar la confianza de los asociados;
- ii) Colaborar para obtener valor; y
- iii) Demostrar transparencia para los objetivos.

c) *Excelencia en los procesos*: queremos hacer posibles operaciones rentables mediante procesos digitales.

- i) Gestionar los procesos y la eficiencia energética;
- ii) Responder a las recomendaciones de supervisión; y
- iii) Innovar en la plataforma de operaciones y los servicios.

d) *Administración financiera*: queremos equilibrar riesgos y oportunidades mediante una dotación adecuada de recursos.

- i) Dotar adecuadamente de recursos a la capacidad organizativa;
- ii) Garantizar una gestión financiera transparente y justa para los asociados; y
- iii) Permitir una planificación financiera precisa.

135. En nuestro marco de resultados ampliado, cada objetivo se refuerza con indicadores y metas para los tres impulsores. Se basan en los requisitos reglamentarios y otros requisitos de presentación de informes de las Naciones Unidas, y se presentan con nuestras estimaciones presupuestarias bienales para 2024-2025.