



**Lineamientos
Estratégicos para
UNOPS en América
Latina y Caribe
2023**





Lineamientos Estratégicos para UNOPS en América Latina y Caribe - 2023

Del 21 al 25 de noviembre de 2022, LCR organizó dos *retreats*: el *Retreat* del Equipo Directivo Regional y el primer Retreat de Redes Regionales, con la participación de aproximadamente 80 colegas, siguiendo 2 objetivos:



Definición de las prioridades regionales para el próximo año, en particular durante el primer semestre ([Lineamientos Estratégicos LCR](#));



Discusión sobre el próximo Plan Estratégico de UNOPS desde una perspectiva regional, con el fin de producir la contribución de LCR al nuevo Plan Estratégico de UNOPS (Review+).

1. Configuración de la dirección

Vivimos en una época de crisis. Estamos en guerra con la naturaleza y las desigualdades; y estamos perdiendo. La humanidad está enfrentando una guerra contra la naturaleza, lo que es suicida. Al mismo tiempo, las divisiones son cada vez más profundas y las desigualdades cada vez más amplias. Estas son probablemente las principales causas de las múltiples crisis y conflictos que enfrenta la humanidad y la ONU está al frente, con la [Agenda 2030](#) y [Nuestra Agenda Común](#).

Si bien estamos orgullosos de lo que hemos alcanzado hasta ahora, ayudando a las personas a construir una vida mejor y a los países a caminar hacia la paz y el desarrollo sostenible, está claro que el fracaso de S3i ha puesto al descubierto una serie de debilidades que UNOPS debe abordar; algunos de ellas son estructurales y necesitan atención urgente.

La Revisión+ (*Review+*) de nuestro Plan Estratégico es la oportunidad adecuada para que UNOPS reconsidere cómo podemos contribuir estratégicamente al propósito de la ONU, especialmente a las prioridades.

UNOPS necesita **volver a alinearse con el mandato de las Naciones Unidas, reconectando con su propósito y centrarse en la Agenda 2030** para el Desarrollo Sostenible y el [informe del Secretario General “Nuestra Agenda Común” \(OCA\)](#) como referencias rectoras para su trabajo.

La estrategia de UNOPS tiene como objetivo maximizar nuestras contribuciones a las prioridades de la Agenda de la ONU en todos los contextos en los que operamos: a nivel subnacional, nacional, regional y global.

¿Cómo puede UNOPS invertir de la manera más estratégica su capital de competencias, capacidades y experiencias, al tiempo que mejorar sus contribuciones a la agenda de la ONU, acelerando tanto las respuestas urgentes a las múltiples crisis como al desarrollo sostenible?

Las siguientes notas se tomaron durante los *Retreats* realizados por LCR en noviembre de 2022, como una primera contribución de LCR a la discusión corporativa del proceso *Review+*.

Dichas sugerencias se basan en nuestra experiencia regional y, por lo tanto, dependen del contexto regional más amplio: las prioridades en América Latina y el Caribe, la agenda de la ONU, así como las fortalezas y debilidades de UNOPS/LCR.

2. Enfoques transversales

En el contexto de la Agenda 2030, hay dos principales desafíos transversales que deben abordarse:

- i el cambio climático y sus efectos
- ii las desigualdades

El cambio climático está afectando a todos los países del mundo. Está alterando los ecosistemas, las economías y la vida de las personas, y en el futuro su impacto será aún más severo, amplificando las desigualdades. Los efectos del cambio climático incluyen el aumento de las temperaturas, cambios en los patrones de las precipitaciones, el aumento del nivel del mar, sequía y fenómenos meteorológicos más extremos. El cambio climático está siendo impulsado por las emisiones de gases de efecto invernadero de las actividades humanas y la concentración de estas emisiones ahora ha alcanzado niveles sin precedentes. Si no actuamos de inmediato, la temperatura de la superficie del mundo podría aumentar hasta 4°C en promedio para fines de este siglo, e incluso más en algunas partes del planeta. Los impactos adversos del cambio climático afectarán más duramente a las personas más pobres y vulnerables.

Es por ello que en UNOPS debemos buscar promover un desarrollo compatible con el clima, entendido como aquel que se basa en reconocer que nuestro planeta tiene recursos limitados y que la actividad humana debe respetar los límites ambientales para evitar

consecuencias que pongan en peligro la vida humana. En la práctica, las medidas adoptadas para lograr las metas interdependientes de los ODS (por ejemplo, la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, educación, energía limpia, mejora del saneamiento o el aumento de la capacidad de atención de la salud) no deben empeorar el cambio climático ni crear vulnerabilidades.

El enfoque de desarrollo compatible con el clima debe proyectarse no solo hacia las nuevas propuestas y proyectos elaborados por UNOPS, sino también dentro de la organización en todas y cada una de las acciones con implicaciones climáticas, como la gestión energética en nuestras oficinas, la política de movilidad y viajes, la gestión de eventos, etc.

Los altos niveles de desigualdad —por ingresos, género, edad, raza, etnia, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica u otras características relevantes en el contexto nacional— hacen que el ODS 10 presente un desafío particularmente serio para el mundo. Para reducir la desigualdad es necesario comprender los complejos procesos sociales y económicos que la provocan. Además, debe adoptarse una noción amplia de igualdad, que vaya más allá de la igualdad de oportunidades e incluya la igualdad de medios, la igualdad efectiva de derechos y trato, y la autonomía personal y el reconocimiento mutuo de las personas.

UNOPS debe continuar fortaleciendo sus contribuciones en términos de Género, Diversidad e Inclusión, poniendo a las personas en el centro de nuestras estrategias. Más que “ayudar” se trata de contribuir al desarrollo, haciendo efectivos los derechos de las personas desde un enfoque interseccional de los derechos de las personas. También debemos continuar promoviendo el liderazgo inclusivo y el compromiso con la agenda de GDI, fomentando la inclusión y la conciencia de la diversidad dentro de UNOPS y en su trabajo con socios, proyectos y proveedores.

Para lograr los resultados requeridos en estos dos enfoques transversales (acción climática y GDI). debemos invertir en:

- Ampliar la disponibilidad de recursos humanos específicos para la acción climática y GDI a nivel regional y de países, así como establecer o fortalecer las redes de expertos (Networks) para estas dos áreas.
- Desarrollar la capacidad de nuestro personal en (i) Acción Climática; (ii), Derechos Humanos/GDI; (iii) liderazgo colaborativo, inclusivo y transformador.
- Ampliar la diversidad en nuestros equipos mediante la contratación de más personas afrodescendientes, indígenas, personas con discapacidad, LGBTQIA+, jóvenes, etc.

En muchos casos, tales inversiones explotarán nuestras competencias actuales, elevando nuestras capacidades al siguiente nivel.

3. Prioridades temáticas

En ALC, UNOPS logró avances positivos en la implementación del [Plan Estratégico de UNOPS 2018-2021](#), lo que convirtió a la organización en un recurso más conocido y reconocido para nuestros socios en la región. Esto quedó demostrado en las intervenciones de los Estados Miembros en la Junta Ejecutiva en ese momento. Obviamente, esta exposición y reconocimiento cada vez mayores, junto con la sofisticación y complejidad de los servicios y las soluciones técnicas que brinda UNOPS, significa que hemos tenido que continuar evaluando y respondiendo a las amenazas y oportunidades que han surgido. Todo esto, sin dejar de lado los estándares de calidad y sustentabilidad que nos caracterizan y digiriendo los cambios y procesos internos de la organización.

En el contexto del desarrollo de la cartera, UNOPS por lo tanto debe continuar especializándose y fortaleciendo sus capacidades en las áreas en las que nuestra propuesta de valor (*value proposition*) ha demostrado ser más fuerte para nuestros socios a nivel global. Las tres áreas principales de propuesta de valor donde UNOPS LCR tiene una experiencia sólida y expansible y buenas capacidades son:



Salud;



ODS 9, especialmente infraestructura e innovación¹; y,



La aplicación del enfoque de Gestión Pública Justa y Equitativa, cuando nuestros aliados (*partners*) públicos solicitan a UNOPS entrar en un sector con el objetivo de transformar el entorno para reducir/evitar la corrupción y aumentar la eficiencia y la eficacia.

¹ UNOPS ya se ocupa también de algunos de los asuntos incluidos en el capítulo “Industria” dentro del ODS 9, principalmente a través de nuestras actividades de adquisiciones que tienen el potencial de mantener progresos contra el ODS 9 (por ejemplo, las metas 9.2, 9.3, 9.5, 9.8), así como en relación con el ODS12.



Salud

Es la voluntad de la Junta Ejecutiva, y también la nuestra, de re-enfocarnos en el mandato original de UNOPS. En este sentido, existe una creciente demanda de servicios de salud por parte de UNOPS que se ha evidenciado durante la pandemia y que se estima continúe también en la proyección post pandemia. UNOPS se ha convertido en un referente en el sector de la salud en algunos países, manteniendo una fuerte capacidad en los diferentes sectores de infraestructura, adquisiciones y asistencia técnica. En particular, UNOPS ha adquirido experiencia relevante en grandes proyectos como PHARMA MX o AMEDIGSS en LCR, EU-IGAD en AFR, Global Fund en AR, intervenciones del sistema de salud en Yemen (MR) o Stop TB en Ginebra (ECR). Esto significa que existe una cierta madurez en el conocimiento de la salud en mercados complejos que se complementa con una fuerte red de expertos con potencial de ser fortalecida.

Estas exitosas y complejas experiencias han llevado a UNOPS a desarrollar herramientas muy poderosas como el Observatorio Regional de Precios de Medicamentos y a innovar a través de la Unidad de Inteligencia de Adquisiciones (H-PIU) o el Grupo Regional de Salud de Asia. Esta es también la base para hacer un mayor uso de las tecnologías y los sistemas de información que aún son incipientes en UNOPS.

Si bien las experiencias de UNOPS durante la pandemia son abrumadoramente positivas, existe el hecho de que para las emergencias humanitarias no cuenta con el marco administrativo y operativo necesario para responder en consecuencia como otras Agencias, Fondos y Programas (AFPs). Sin embargo, sí es posible contribuir al fortalecimiento y la mejora de los sistemas e infraestructuras nacionales de salud pública y a la preparación para emergencias.

Por lo tanto, nuestra dirección para la salud como área temática prioritaria debe ser enfocarnos en tres grandes áreas como son: (i) Posicionamiento, (ii) Innovación y (iii) Capacidad. Como consecuencia del rumbo definido, los principales hitos se centrarán en las siguientes actuaciones:

- Escalamiento en la cadena de valor con socios (Asistencia Técnica, Observatorio/H-PIU)
- Productos de innovación desarrollados y ejecutados (LTAs, soluciones ICT)
- Diversificación de cartera, con nuevos socios, IFIs y Gobiernos
- Red de Salud fortalecida y funcionando
- Las Oficinas cuentan con capacidad instalada en ejecución de proyectos de salud.



ODS 9

El último [informe del G20 Infrastructure Hub](#) indica que este sector sigue inmerso en tres grandes tendencias, **a.** Crecimiento de la inversión (8,3% en 2021) en países de ingresos altos, y al mismo tiempo en contracción (-8,8% en los últimos tres años) en países de ingresos bajos y medios; **b.** El estancamiento de la inversión privada en general, en proyectos de infraestructura, por octavo año consecutivo, a pesar de la recuperación a niveles previos a la pandemia; y **c.** el lento ritmo de inversión en infraestructura resiliente que está dejando a las personas en todas partes vulnerables y expuestas a atención médica inadecuada, desempleo, pobreza y otros efectos devastadores.

Los resultados de UNOPS hacen referencia a un valor agregado de los proyectos de infraestructura, enfocados a cumplir con entregar (*delivery*) en tiempo, costos y calidad, con un enfoque oportunista de la innovación, que debe trascender a un enfoque estratégico y que configure una nueva generación de proyectos. Dichos proyectos deben ser concebidos integralmente para transformar las condiciones de vida de las personas, reducir los impactos negativos del cambio climático, incluyendo cada vez más a los grupos social y económicamente desfavorecidos y bajo un esquema de implementación efectivo.

En este marco, **se proponen los siguientes lineamientos estratégicos para lograr una gestión eficiente del ciclo de vida del proyecto desde el diseño, el financiamiento, la implementación y el uso de la infraestructura y los servicios derivados de ella:**

- Priorizar la implementación de proyectos con una perspectiva de ciclo de vida de la infraestructura para la aceleración de los ODS.
- Fomentar nuestra capacidad para implementar soluciones a mayor escala (en tiempo, calidad y volumen) en base a estándares definidos.
- Expandir los servicios de UNOPS al desarrollo e implementación de sistemas de gestión de activos de infraestructura física en sectores críticos (educación, salud, infraestructura vial, etc).
- Promover innovaciones tecnológicas que hagan transparente la gestión de las obras de infraestructura.
- Interés (apetito) en la implementación de inversión en infraestructura pública verde.



Gestión Pública Justa y Equitativa (GPJE):

La lucha contra la corrupción, el fortalecimiento de la gobernanza y la capacidad institucional, el aumento de la transparencia y la eficiencia del gasto público son temas prioritarios en la agenda de muchos de los países donde opera UNOPS, especialmente en LCR, pero también en Europa, África y Asia.

El enfoque GPJE fue concebido originalmente por UNOPS, basado en los resultados concretos de algunos de nuestros proyectos en ALC. UNOPS propuso este enfoque en 2019 como respuesta a una de las principales prioridades de muchos de los gobiernos de la región: maximizar el valor sostenible del gasto público, reduciendo el espacio para la corrupción, reduciendo las economías ilegales que alimentan la corrupción política.

Desde entonces, el enfoque cobró fuerza dentro de la ONU y UNOPS aumentó sus contribuciones al ODS 16 y a otros al apoyar a nuestros socios nacionales. Los principales hitos de esta travesía son los siguientes: En junio de 2020, el Grupo de Trabajo Global sobre Corrupción de la ONU, con la Decisión 2019/30, acordó crear un estudio sobre mecanismos eficientes de contratación pública basado en la experiencia de UNOPS. Como resultado:

- El [Estudio sobre adquisiciones públicas eficientes: Experiencias de UNOPS en América Latina](#) solicitado por la Oficina Ejecutiva del Secretario General (EOSG) y realizado por el Grupo de Trabajo Global de las Naciones Unidas sobre la Corrupción, que incluye a UN-DPPA, ONUDD (UNODC), CEPAL, PNUD y UNOPS;
- La Plataforma Colaborativa Regional de las Naciones Unidas para ALC (RCP LAC) estableció la GPJE como una prioridad para la Coalición basada en temas (*Issue based Coalition*, IBC) sobre Gobernanza e Instituciones, co-presidida por UNOPS; en este marco, RCP lanzó una [campana conjunta de la ONU sobre GPJE](#) con la participación de 14 entidades de la ONU, llegando a 4,7 millones de personas en 22 países;
- Desde 2021, se han llevado a cabo cuatro importantes foros de alto nivel que destacan la GPJE: (a) un [webinario](#) público sobre gobernanza e instituciones de IBC coorganizado por el PNUD, ONUDD (UNODC), DPPA y UNOPS; (b) Un [evento paralelo](#) de la Asamblea General de la ONU presidido por los gobiernos de Argentina y México y UNOPS; (c) Un [panel](#) coorganizado con la Universidad de Harvard; (d) Un [webinario](#) regional sobre Gobernanza e Instituciones de IBC con el PNUD y la OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores).

El enfoque GPJE ayuda a UNOPS a establecer sus proyectos atendiendo a las principales perspectivas que normalmente afectan el valor por el dinero sostenible. Entonces, desde esta perspectiva, GPJE no es más que un enfoque transversal destinado a multiplicar los impactos de nuestros proyectos.

Al mismo tiempo, a menudo los socios públicos nacionales en ALC solicitan la intervención de UNOPS en algunos proyectos con el directo objetivo de luchar contra la corrupción. En tales casos, solicitan la intervención de UNOPS, que se hace cargo temporalmente de algunos procesos y, al mismo tiempo, se brinda asistencia técnica para transformar los procesos internos desde una perspectiva de GPJE: eliminación de las posibilidades de corrupción. En estos casos, los “proyectos GPJE” ofrecen y empujan a UNOPS a cubrir un espacio estratégico, técnico y de política pública, así como un rol de referencia respecto al tema en cuestión. Asumiendo esta responsabilidad, lleva el rol y las acciones de UNOPS a otro nivel donde, si bien los riesgos son mayores, las oportunidades de incidencia e impacto que se derivan son cualitativa y cuantitativamente mayores, con diferencia.

Los proyectos de GPJE persiguen los mismos valores que las operaciones regulares de UNOPS. Sin embargo, su intención es diferente porque sus objetivos tienen que ver con enfrentar las limitaciones sistémicas que afectan los asuntos públicos, entre ellas las más evidentes son la corrupción, el uso inapropiado de los fondos y la falta de transparencia en las relaciones entre los sectores público y privado (principalmente derivado de procesos, herramientas y marcos débiles, obsoletos e ineficientes). Por otro lado, son intervenciones de mayor escala y más largo plazo. Esto, con el potencial de generar impactos importantes en beneficio de millones de personas, y de contribuir a la sostenibilidad en el uso de los recursos públicos y a un mejor valor por el dinero. Lo que sí es evidente es que la GPJE puede contribuir significativamente a operacionalizar las políticas públicas que se desarrollen en línea con la Agenda 2030. También afecta directa e indirectamente a casi todos los ODS al generar una mayor eficiencia en la inversión pública.

Para que UNOPS esté alineado con las demandas de los Estados miembros relacionadas con la GPJE y brinde un servicio que sea coherente con los objetivos de la GPJE, la organización necesitaría llevar a cabo un proceso interno, evidenciando el potencial y la contribución de la GPJE, así como sus implicaciones operativas y reputacionales, con el fin de tomar una decisión sobre su viabilidad como una de las modalidades de trabajo de UNOPS. Para ello, es importante generar una reflexión sobre el momento coyuntural que vive la organización y analizar su relevancia actual, desde una perspectiva estratégica. Si hay una respuesta positiva, debemos construir mecanismos a nivel institucional para poder ofrecer realmente un servicio de GPJE estructurado a socios gubernamentales.

Teniendo en cuenta la posición actual de UNOPS a nivel mundial y los impactos negativos de la crisis S3i en el desarrollo de nuestro portafolio en esta área, decidimos llevar el enfoque de GPJE al siguiente nivel, comenzando con un breve período de lecciones aprendidas y una discusión más amplia con socios (agencias y estructuras de Naciones Unidas, socios

públicos, comunidad internacional, sociedad civil nacional/regional, academia) también orientados a mejorar nuestras capacidades y capacidades específicas en toda la región.

Por ello, durante 2023 **se proponen los siguientes lineamientos estratégicos:**

- Aprender lecciones de los proyectos GPJE implementados en 2022 (incluido PharmaMX);
- Innovar aún más y mejorar la aplicación del enfoque mediante la mejora de las metodologías y las herramientas prácticas (p. ej., PMO/herramienta de transparencia que desarrollaremos a nivel piloto para las carteras de salud y educación que UNOPS implementa en Nicaragua en asociación con el Gobierno y el BM, FMI, BID, BCIE y la UE);
- En alianza con CEPAL, UNICEF, ACNUR, OIM, PNUD y las demás agencias involucradas en el Plan de Desarrollo Integral para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sureste de México: discusión y desarrollo del enfoque de GPJE aplicable a nivel local en los más desafiantes contextos locales donde el sector público está en alto riesgo de cooptación; UNOPS continuará apoyando la acción de la RCP (Plataforma de Coordinación Regional y los IBC y subgrupos relacionados) destinada a aumentar las sinergias y los impactos de la ONU en ALC;
- Organizar talleres y mesas redondas con socios de la Comunidad Internacional, especialmente los más comprometidos con iniciativas anticorrupción, así como programas para mejorar la eficiencia y eficacia del sector público (incluyendo: EE.UU., Canadá y la UE).

4. Áreas para el desarrollo organizacional

Para que UNOPS mantenga su relevancia como agencia de la ONU y recupere la confianza de la Junta Ejecutiva y otras partes interesadas clave, hay ciertas áreas que deberá desarrollar.

Nuestro desarrollo organizativo se guiará por el [enfoque UN 2.0](#), sugerido por Nuestra Agenda Común.



UN 2.0

En el marco de [Nuestra Agenda Común](#), el Secretario General hace recomendaciones en cuatro áreas principales:

- Un contrato social renovado, con los derechos humanos como eje;
- Atención especial al futuro, reforzando la solidaridad con la juventud mundial y las generaciones futuras;
- Acción urgente para proteger y entregar bienes comunes globales y bienes públicos globales;
- UN 2.0: El quinteto del cambio.

La próxima fase de la Reforma del Sistema de las Naciones Unidas aspira a permitir que la familia de las Naciones Unidas genere un mayor impacto ahora (y en el futuro) mediante el fomento de nuevas capacidades, basadas en mejores estructuras.

Es en este contexto que surge el concepto de UN 2.0, cuyo principal objetivo es la modernización de las Naciones Unidas para adaptarla a una nueva era. Actualmente, las Agencias, Fondos y Programas (AFPs) trabajan de manera significativamente fragmentada entre sí y también dentro de sí mismas. Esto también es cierto en UNOPS, donde el marco de gobernanza hasta la fecha (GRC) ha profundizado los silos existentes.

Además, UNOPS se está quedando obsoleta desde varios puntos de vista. Las políticas, las herramientas digitales y la falta de adaptabilidad a los contextos nacionales/regionales son tres de las áreas donde esta obsolescencia se hace evidente.

Para continuar abordando los desafíos cada vez más complejos e interconectados en los países donde trabajamos, UNOPS, así como las demás AFPs, deberán desarrollar soluciones más holísticas y sistémicas, en lugar de respuestas aisladas a un solo problema. Para volvernos más ágiles y efectivos, debemos desarrollar y escalar nuevas capacidades que promuevan la agilidad, la integración y la cohesión, tanto dentro de UNOPS como en toda la familia de las Naciones Unidas.

Evidentemente, lo anterior requiere un esfuerzo sustancial en términos de recursos pero también de gestión del cambio en nuestra forma de pensar, a veces algo oportunista o miope. Por lo tanto, el enfoque debe ser gradual, probablemente priorizando iniciativas específicas que realmente nos den la oportunidad de aumentar nuestras capacidades e innovar.

Para aumentar sus capacidades, UNOPS deberá establecer acciones en las siguientes cinco dimensiones:

- 1 Datos, análisis y comunicaciones;
- 2 Innovación y Transformación Digital (tanto en los servicios ofrecidos a socios como en nuestra forma interna de trabajar);
- 3 Prospectiva estratégica;
- 4 Orientación al desempeño y resultados (enfoque en indicadores correctos de éxito);
- 5 Ciencia del comportamiento.

En el marco del enfoque UN 2.0, abordaremos en particular tres áreas de desarrollo: Liderazgo, Administración financiera y *Programme maturity*.

>> **Liderazgo:** en LCR seguiremos ampliando el modelo de liderazgo que venimos aplicando en los últimos cinco años: liderazgo colectivo transformacional, con líneas únicas y transparentes de rendición de cuentas y responsabilidades colectivas basadas en redes. Los buenos resultados de la aplicación de este modelo a nivel regional y de Oficinas Multipaís (MCO) se extenderán a todas nuestras oficinas de país y proyectos.

>> **Administración financiera:** Necesitamos reinterpretar la administración financiera desde cero. La forma en que UNOPS implementó este concepto en el pasado condujo al aumento sustancial de los ingresos netos (indicador NR), impactando las reservas financieras de UNOPS con un aumento exorbitante cada año (aproximadamente USD 200M), que ha sido objeto de observaciones por parte de la Junta Ejecutiva, UNBOA, ACABQ. De ahí: la financiación de la iniciativa S3i.

La administración financiera significa asegurarse de que los recursos financieros de UNOPS se utilicen con prudencia para los fines de UNOPS, incluida, por supuesto, la inversión en personas, sistemas y otras capacidades orientadas a maximizar nuestros impactos.

La decisión de la Junta Ejecutiva (2014) de que UNOPS tenga ingresos netos (NR) globales iguales a cero tendrá que implementarse a partir de 2023. A partir de 2023, a través de nuestro proceso de *Quarterly Business Review*, realizaremos una revisión dinámica del límite de gasto en función de la información disponible más reciente y liberaremos más fondos en función de las previsiones de ingresos actualizadas. Esta nueva forma de gestión financiera supondrá un cambio profundo en nuestra forma actual de pensar y trabajar.

Durante los primeros meses de 2023, la organización tendrá que ajustar la forma en que lleva a cabo la planificación financiera, la presentación de informes y la inversión interna; y LCR formará parte de ese esfuerzo global.

>> **Programme maturity:** en los últimos cinco años, la cartera de UNOPS ha evolucionado sustancialmente, ha madurado y ha progresado de proyectos habituales a proyectos con mayores complejidades y orientados al logro de resultados, más allá de los propios productos.

Sin embargo, así como hay proyectos con resultados muy positivos, mejoras en las prácticas de gestión de proyectos (PM) y productos de calidad, hay espacio para una mayor estandarización a nivel regional e incluso dentro de las mismas oficinas, y especialmente en posibles iniciativas futuras que puedan seguir el modelo e incluso mejorarlo.

Considerando los desafíos de la Agenda 2030 y los ODS, y las demandas de los países y nuestros socios —en un contexto que requiere mayor innovación— la excelencia operativa definitivamente se vuelve dinámica y necesita ser mejorada y fortalecida cada vez más. En este contexto, debemos centrarnos en alcanzar los siguientes hitos:

- Fortalecer los impactos de los proyectos enfocados en la Agenda 2030 y los ODS;
- Mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas y los procesos de UNOPS;
- Mejorar la gestión de riesgos, el control y la garantía de calidad de los portafolios a nivel de país; y
- Fortalecer las redes temáticas y la gestión del conocimiento.

5. Prioridades operativas

Para poder hacer operativa su estrategia, hay cuatro áreas principales de atención que deben priorizarse a medida que avanzamos en la implementación de nuestra estrategia.



Liderazgo colaborativo y centrado en las personas:

Liderazgo colaborativo: los equipos de gestión de UNOPS en todos los niveles (corporativo, regional, nacional, de proyecto) deben practicar la plena conciencia de equipo. El equipo es consciente y se acepta como equipo. Se preocupa por y cuida el bienestar de sus miembros. Son colectivamente conscientes de las tareas y objetivos que comparten, de la dinámica que inevitablemente fluye entre ellos y son capaces de abordarlos. Esta es la forma en que la región LCR ha encarnado efectivamente la colaboración desde 2018, compartiendo responsabilidades mientras mantiene una responsabilidad única para cada resultado. Esta cultura colaborativa y de equipo debe extenderse desde el equipo de gestión de UNOPS a todos los niveles y equipos de la organización.

Centrado en las personas: las personas son el mejor activo que tenemos en UNOPS. Sin ellas no habríamos podido lograr nada de lo que tenemos hoy. Es necesario reconocer su esfuerzo y compromiso y cuidar su bienestar. Esto incluye ofrecer oportunidades de crecimiento a nuestros equipos técnicos y retenerlos cuando se ven afectados por los ciclos fisiológicos de nuestros portafolios nacionales. Aplicamos el mismo concepto a los proyectos que entregamos a nuestros socios, donde debemos poner cada vez más a las personas en el centro. Las 'personas grupo objetivo' no son una parte interesada más, son el centro de todo, la razón por la que hacemos el proyecto, la razón por la que trabajamos. Solo tendremos éxito en un proyecto si nos aseguramos de que las necesidades de las personas —incluidas sus diferentes identidades y diversidades— se consideran y abordan en la implementación de nuestros proyectos.

En materia de gestión del talento también es fundamental innovar y empezar por entender quiénes somos en nuestra plantilla y cómo podemos diseñar una mejor organización con la experiencia, habilidades y competencias que ya tenemos. Esto debería ir acompañado de una mejora en la capacidad de las oficinas locales para manejar los aspectos de recursos humanos de manera más directa y eficiente. Es probable que esto mejore el desarrollo profesional y la retención de talentos, que son dos áreas de preocupación de nuestro personal.

Innovación: A nivel general, innovación es una de las palabras más utilizadas en cualquier estrategia, plan o evaluación, tanto a nivel corporativo como de proyecto, casi siempre como prioridad o elemento clave para afrontar los retos. Todos y todas lo buscamos, pero ¿cuántos lo aplican sistemáticamente? ¿En cuántos casos se cumplen las siguientes características: acción, cambios, valor, sostenibilidad? En las Naciones Unidas hemos seguido ese patrón; es difícil encontrar un documento de Naciones Unidas que no los mencione; sin embargo, todos y todas reconocemos que estamos muy lejos de innovar y/o utilizar las innovaciones de manera oportuna y sistemática.

En el caso de UNOPS, también existen múltiples y recurrentes iniciativas que promueven o pretenden tener características innovadoras. En nuestro actual Plan Estratégico 2022-2025, la innovación también está “presente”. Sin mencionar —por razones obvias— las vinculadas al S3i, las otras más relevantes están relacionadas con dos de los objetivos de gestión: i) Excelencia en los procesos: mejorar la calidad, eficiencia y confiabilidad de las operaciones a través de la digitalización; y ii) Gestión financiera: se refiere a la inversión en conocimiento e innovación.

En una declaración reciente a la Junta Ejecutiva, el Director Ejecutivo Interino propuso que el equipo de la Oficina de Helsinki podría apoyar el trabajo de UNOPS para abordar las brechas de innovación y tecnología para la descarbonización y la energía renovable. Hasta el momento, la aplicación de la Estrategia de Inversión de UNOPS en materia de promoción de la innovación no ha dado los resultados esperados, siendo los principales obstáculos la falta de capacidades, limitaciones de tiempo y el propio proceso de aplicación. En 2021, la mayor parte de los fondos no se destinaron, menos aún se gastaron, y menos del 10% de los fondos asignados fueron para innovación. La estrategia actual incluye Innovación (*Innovative*) como una categoría transversal y lo explica como: inversiones en innovación disruptiva, radical e incremental. De la revisión realizada por KPMG se desprende que otros obstáculos, de mayor trascendencia, son la cultura organizacional vertical, autoritaria y represiva, así como la desconfianza, y el poco espacio para expresarse libremente. Estas condiciones son contrarias a un entorno innovador.

Las contribuciones de LCR a la Reunión Global de Líderes (*Global Leaders' Meeting*, o GLM) 2022 plantearon la necesidad de buscar un equilibrio entre estandarización e innovación; también propuso fortalecer las redes (*Networks*) para promover la innovación.

En este contexto, nuestro nuevo Plan Estratégico 2022-2025 debe considerar la necesidad de fortalecer las capacidades de innovación de UNOPS (vía capacitación, asesoría especializada y redes) y conectar el enfoque de innovación con prioridades regionales y corporativas como: Acción Climática, Salud, Digital Transformación, GDI, etc.

Comunicaciones: la estrategia de comunicaciones revisada de UNOPS, tanto interna como externa, debe volver a centrarse en reconectarse con la ONU y la Agenda 2030, así como recuperar la confianza de nuestros socios y personal. Ambas áreas de enfoque están

directamente interrelacionadas. En cuanto a nuestras comunicaciones internas, debemos trabajar para mejorar continuamente la transparencia en la toma de decisiones, así como la forma en que conectamos a nuestro personal con el trabajo que UNOPS realiza sobre el terreno. En relación a nuestra comunicación externa, proponemos tres acciones muy concretas:

- Empezar a comunicar más nuestra capacidad que nuestros logros.
- Comenzar a compartir más sobre lo que estamos tratando de lograr en lugar de lo que hemos logrado.
- Referirnos cada vez más las estadísticas, la documentación y la terminología de las Naciones Unidas para inspirar e informar nuestro trabajo y nuestras comunicaciones.

Estrategia de desarrollo de portafolio: UNOPS desarrolla alianzas con el objetivo de aumentar las capacidades de las Naciones Unidas y de nuestros socios nacionales para acelerar la implementación de la Agenda 2030, los ODS y contribuir a la implementación de Nuestra Agenda Común. Con el mismo propósito, UNOPS promueve el desarrollo de su portafolio de proyectos. Al ser una entidad auto-sostenible de la ONU, al desarrollar nuevas actividades UNOPS deberá asegurar la recuperación de todos los costos incurridos, de tal forma que a nivel global el ingreso neto (NR) sea siempre igual a cero.

En muchos países del mundo, UNOPS está muy bien posicionada tanto en el sistema de la ONU, como con las entidades públicas (nacionales, subregionales y regionales) con las que UNOPS se relaciona desde los más altos niveles y con un alto nivel de visibilidad, impacto en temas de prioridad nacional y por lo tanto: riesgo. UNOPS hace cosas que son casi imposibles.

La dirección de LCR para el futuro en esta área debe ser extender las alianzas exitosas a nuevos horizontes (países, sectores, socios), interpretando la demanda de cada región, incondicionalmente en el marco del propósito de las Naciones Unidas:

- (i) extender las experiencias exitosas realizadas a otros países;
- (ii) aumentar nuestra triangulación con las IFIs y los Países Miembros;
- (iii) ampliar nuestra asociación con la academia, los *think tanks* y la sociedad civil;
- (iv) perseguir proactivamente el desarrollo de asociaciones y una cartera directamente vinculada a tres temas transversales: (a) Acción climática, (b) GDI; c) Innovación.



Los principales hitos son los siguientes:

1. | A Junio de 2023

- i Compromiso (*engagement*) estabilizado en Ecuador y desarrollo de portafolio vinculado a uno o más de los temas priorizados (Salud, ODS9, GPJE, Acción climática, GDI, Innovación);
- ii Con base en el caso de Nicaragua: modelo de seguimiento dinámico y transparente de la gestión pública de los programas sociales financiados por las IFIs;
- iii Establecimiento de una alianza renovada con el BID y la CAF;
- iv Avances en el desarrollo de cartera en Cuba y el Caribe (Guyana y Sint Maarten).

2. | A fin de año

- i Promoción del desarrollo de cartera con IFIs, con base en lecciones aprendidas en Nicaragua;
- ii Identificación de nuevas alianzas a nivel subregional y nacional.

3. | Nos mantendremos en un modo reactivo, listos para responder a posibles desarrollos tanto en Colombia como en Venezuela (y la subregión particularmente afectada por los efectos de la crisis en Venezuela).

6. Próximos pasos

Considerando las siguientes etapas institucionales del proceso de transición de UNOPS, las contribuciones estratégicas resultantes de los dos *Retreats* LCR realizados en noviembre de 2022 probablemente sufrirán ajustes sucesivos, al ritmo de las decisiones de la Junta Ejecutiva y las recomendaciones del Grupo de Trabajo (*Working Group*) en varias dimensiones que serán objeto de discusión y decisión durante los primeros seis meses de 2023: nuevo Plan Estratégico de UNOPS, resultados de evaluaciones externas de KPMG, UNBoA, ACABQ y posiblemente otras iniciativas involucradas.

En virtud de lo anterior, es posible que los Lineamientos Estratégicos de LCR también sean revisados cada trimestre de 2023, de manera dinámica, ajustándose a la ruta y ritmo de la transformación.

Con el fin de hacer operativas algunos avances rápidos para marzo de 2023 —especialmente teniendo en cuenta nuestra ambición de acelerar la implementación de la Agenda 2030— hemos decidido establecer las siguientes acciones:

1

Para asegurar la implementación de nuestros objetivos estratégicos, estableceremos proyectos regionales que serán liderados por miembros del Equipo de Gestión de LCR (LCR MT). Los miembros de LCR MT serán responsables de estos, brindando seguridad (*assurance*) e informando al resto de miembros del LCR MT. Los jefes de proyecto de estos proyectos serán personal de la ORD o de las oficinas locales, que trabajarán conjuntamente con otro personal técnico o con proveedores externos.

2

El primero de estos proyectos regionales será la iniciativa "*Leadership Journey*", que consistirá en una serie de sesiones guiadas presenciales y virtuales sobre una serie de temas diferentes para un grupo seleccionado de personal de LCR en funciones clave, a partir de febrero de 2023.

3

El segundo de estos proyectos será GPJE 2.0. Su principal objetivo será perfeccionar la propuesta de valor de UNOPS sobre la GPJE teniendo en cuenta las prácticas internas y externas a la organización. Este proyecto comenzará con un taller regional de GPJE a finales de febrero de 2023. También contaremos con expertiz externo para llevarlo a cabo.

4

Para asegurar que la colaboración con estos proyectos regionales cuente con los recursos e incentivos adecuados, todos los miembros del LCR MT, HoPs, HoSS y miembros de otras redes regionales incluirán en su PRA/PER 2023 los siguientes objetivos: (i) 10% dedicado a actividades fuera de su respectiva oficina/proyecto, contribuyendo a la colaboración y redes regionales; y (ii) 10% dedicado a capacitar/tutorizar a otras personas y recibir capacitación.

5

Reunir buenas prácticas de gestión que puedan servir como lecciones aprendidas para el futuro. El primer piloto de esta iniciativa de gestión del conocimiento se basará en el proceso de cierre del proyecto PharmaMx.

6

Establecimiento de la Unidad de Inteligencia en Salud, incluyendo el SOP con el menú de servicios que estaría ofreciendo a nuevos proyectos y el costeo, así como el SLA a firmar con cualquier parte receptora del servicio (a fines de enero de 2023).

6. Anexo

Favor de consultar el siguiente [documento](#) para ampliar las reflexiones y debates del equipo de gestión de LCR (LCR MT) que desencadenaron el documento final de resumen de las directrices estratégicas. En este [enlace](#) también están disponibles las presentaciones realizadas por los representantes de los networks regionales durante el retreat, que han servido como insumo para esta estrategia.

