



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

Distr. general  
1 de julio de 2020  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2020**

Nueva York, 31 de agosto a 4 de septiembre de 2020

Tema 15 del programa provisional

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

**Examen de mitad de período del Plan Estratégico de la  
UNOPS para 2018-2021**

*Resumen*

La Junta Ejecutiva hizo suyo en su decisión 2017/26 el Plan Estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para 2018-2021. El Plan se centra en lograr una ejecución que tenga efectos tangibles y proporciona orientación para ayudar a los Estados Miembros y al Secretario General a hacer realidad el desarrollo sostenible y unas sociedades más pacíficas, justas y equitativas.

Este examen de mitad de período se ha realizado en forma de autoevaluación institucional. En él se hace balance de la aplicación del Plan Estratégico y del cumplimiento por la UNOPS de su función como recurso de las Naciones Unidas que proporciona servicios y soluciones relacionados con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo.

En el examen se confirma la pertinencia de la dirección estratégica establecida por la Junta Ejecutiva y la viabilidad del modelo institucional de la UNOPS basado en la demanda, autofinanciado y no programático. Prueba de ello son el aumento de la demanda de servicios que contribuyen a los resultados operacionales de los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados; las conclusiones del examen externo; los comentarios recibidos de asociados; y el logro de prioridades claves.

De conformidad con su mandato, la UNOPS amplió su labor en relación con los tres pilares de la Carta de las Naciones Unidas, con un notable incremento de la demanda de apoyo humanitario y en materia de desarrollo. La demanda aumentó en la mayoría de las esferas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los Objetivos relativos a la salud y la paz, la justicia e instituciones fuertes.

Guiada por sus metas de contribución, la UNOPS capacitó a los asociados, ayudó a las personas y prestó apoyo a países de todo el mundo. Experimentó un aumento de la demanda de servicios en las situaciones más vulnerables y frágiles. En el bienio, los servicios prestados en más de 72 países menos adelantados, países en desarrollo sin litoral, pequeños Estados insulares en desarrollo y otros países en situaciones frágiles sumaron casi 2.500 millones de dólares estadounidenses en cifras brutas. Se duplicó



la demanda de capacidad de ejecución y asistencia técnica de la UNOPS en apoyo directo de países de ingresos medianos.

Durante el bienio, la iniciativa de inversiones de impacto social, impulsada por la Junta Ejecutiva en 2015, demostró su viabilidad, y la UNOPS siguió consolidando su capacidad para prestar asistencia técnica en apoyo de infraestructuras de calidad y adquisiciones públicas sostenibles.

En comparación con el período estratégico anterior, la UNOPS experimentó un incremento de la demanda de la mayoría de los asociados, incluidos Gobiernos, instituciones financieras internacionales y organizaciones intergubernamentales regionales. La demanda procedente de asociados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se mantuvo relativamente estable tras la puesta en marcha de la reforma.

En su esfuerzo por lograr resultados de gestión equilibrados, la UNOPS mantuvo niveles elevados de satisfacción de los asociados y participación del personal y realizó avances considerables en relación con su propósito de lograr la paridad de género. Simplificó políticas y mejoró procesos y herramientas. La Oficina prestó un nivel inigualado de servicios y redujo las tarifas medias en beneficio de los asociados y los beneficiarios. A finales de bienio había logrado una situación financiera suficientemente sólida que le permite resistir a cierto grado de perturbaciones externas imprevistas, como los efectos de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

#### *Elementos de una posible decisión*

La Junta Ejecutiva quizá desee:

*Acoger con beneplácito* el apoyo de la UNOPS a los resultados operacionales de Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, y la intención de la Oficina de mantener sus prioridades y su dirección;

*Confirmar* que el marco estratégico de la UNOPS sigue siendo pertinente como base para impulsar el propósito de la Oficina de ser un recurso más conocido y mejor valorado para los Estados Miembros y el Secretario General;

*Reconocer* que los resultados de gestión obtenidos confirman la pertinencia de la propuesta de valor no programática y entre empresas expresada en las metas de contribución de la UNOPS y su capacidad de proteger la viabilidad del modelo institucional único, basado en la demanda y autofinanciado a mediano y largo plazo;

*Alentar* a la UNOPS a que siga centrando sus esfuerzos en función del contexto operacional cambiante y la orientación política, basándose en su competencia técnica especializada y las ventajas comparativas de su mandato de ejecución;

*Tomar nota* de la demanda creciente de servicios de la UNOPS para ampliar la capacidad de ejecución en pro del desarrollo sostenible, en particular en las situaciones más frágiles y a fin de apoyar directamente a los países;

*Celebrar* los avances registrados en la promoción y la facilitación de la inversión de impacto de los países en infraestructura sostenible y el potencial para agregar valor en los ámbitos de la infraestructura de calidad y las adquisiciones públicas sostenibles; y

*Volver* a alentar a las entidades de las Naciones Unidas a que se aprovechen de la eficiencia y la eficacia de la UNOPS, haciendo hincapié en la competencia técnica especializada en materia de infraestructura de calidad, las adquisiciones públicas sostenibles y la inversión de impacto en infraestructura sostenible.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Nuestra razón de ser .....	4
A. Nuestro marco estratégico, propósito y objetivos.....	4
B. La Agenda 2030 y novedades en el contexto mundial .....	5
C. Personas, países y contextos operacionales, 2018-2019 .....	8
II. Qué hacemos .....	10
A. Nuestro mandato, nuestros asociados y nuestros servicios .....	11
B. Resultados operacionales, 2018-2019 .....	12
C. Mantener la trayectoria de los resultados operacionales durante 2021 y después .....	19
III. Cómo es nuestra gestión .....	19
A. Nuestra gobernanza y la reforma de las Naciones Unidas.....	19
B. Resultados de gestión, 2018-2019 .....	22
C. Mantener la trayectoria de los resultados de gestión durante 2021 y después .....	23

### **Anexos (disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva)**

- I. Nuestra razón de ser
- II. Qué hacemos
- III. Cómo es nuestra gestión

## I. Nuestra razón de ser

1. En 2020 las Naciones Unidas celebran su 75º aniversario e inician la década 2020-2030 de acción para el desarrollo sostenible. La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) celebra su 25º aniversario como entidad separada y con identidad propia en el sistema de las Naciones Unidas, y se cumplen diez años desde que fue reconocida por la Asamblea General como organización de las Naciones Unidas bajo los auspicios de la Asamblea, el Consejo Económico y Social y la Junta Ejecutiva.

2. La Junta Ejecutiva aprobó en 2017 el Plan Estratégico de la UNOPS para 2018-2021. El Plan proporciona orientaciones para ejecutar el mandato de la UNOPS<sup>1</sup> de ampliar la capacidad de ejecución en todas las iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo, en particular mediante actividades de desarrollo de la capacidad.

3. El Plan establece el propósito de aumentar la confianza y la articulación de la UNOPS en relación con la competencia técnica especializada que puede desplegar para ayudar a las personas y los países a lograr los objetivos enumerados en la Agenda 2030. Con miras a ampliar, profundizar y diversificar sus alianzas estratégicas de colaboración, la Oficina trabaja para que los asociados que están por encima en la cadena de valor del desarrollo la conozcan antes y mejor; también se esfuerza por desarrollar, incrementar y fortalecer su conocimiento y sus capacidades institucionales a fin de seguir siendo un recurso eficaz para los asociados.

4. El modelo institucional de la UNOPS, autofinanciado y basado en la demanda, es único en el sistema de las Naciones Unidas. Durante el bienio, se confirmaron la pertinencia de su mandato de ejecución no programática y su función como recurso operacional para los Estados Miembros y el Secretario General. Prueba de ello fueron el aumento en la demanda de servicios; las conclusiones del examen externo; los comentarios recibidos de asociados; y el logro de prioridades claves.

5. Los resultados del examen demuestran la capacidad de la UNOPS de innovar y responder rápidamente a nuevos desafíos, así como la forma en la que sus servicios para proyectos pueden ayudar a los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados a hacer contribuciones en apoyo de los objetivos de las personas en muchos países.

### A. Nuestro marco estratégico, propósito y objetivos

6. En 2017 la Junta Ejecutiva acogió con beneplácito el marco estratégico de la UNOPS para 2018-2021 en el que se esbozaba su propósito y sus objetivos estratégicos. El marco se basa en la Carta de las Naciones Unidas y en los mandatos legislativos de la Asamblea General y ha evolucionado a lo largo del tiempo a raíz de varias decisiones de la Junta Ejecutiva<sup>2</sup>.

7. El examen de mitad de período confirma la dirección establecida en el marco estratégico. Pone el énfasis en el crecimiento continuo del apoyo de la UNOPS a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por los países en distintos ámbitos y contextos operacionales.

<sup>1</sup> DP/OPS/2017/5, anexo I.

<sup>2</sup> 2013/23, 2016/19 y 2017/26.

8. Se logró un crecimiento continuo mediante una ampliación de la base de asociados de la UNOPS y la intensificación de las alianzas existentes, así como mediante el desarrollo de los conocimientos especializados y la innovación en los servicios básicos y el despliegue de esos servicios como soluciones integradas.

9. El propósito, el proyecto, la misión y los valores de la UNOPS se resumen a continuación. Sus siete objetivos estratégicos (tres metas de contribución y cuatro objetivos de gestión) servirán de marco para los capítulos II y III de este examen.

10. La razón de ser de la UNOPS está recogida en su declaración de propósitos<sup>3</sup> y está reflejada en su proyecto, misión y valores:

*Nuestro proyecto* es un mundo en el que las personas puedan vivir una vida plena, con el apoyo de una infraestructura adecuada, sostenible y resiliente y utilizando de forma eficiente y transparente los recursos públicos en las adquisiciones y la gestión de proyectos.

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

*Nuestros valores* incluyen: a) la titularidad y la capacidad nacionales; b) la rendición de cuentas respecto de los resultados y la transparencia; c) las alianzas y la coordinación; y d) la calidad y la excelencia.

11. La misión, el proyecto y los valores de la UNOPS siguen dando a la Oficina un propósito en el contexto mundial actual.

## **B. La Agenda 2030 y novedades en el contexto mundial**

12. El Plan Estratégico refleja la respuesta de la UNOPS a los acuerdos mundiales que conforman la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>4</sup>. Define el modo en que la UNOPS puede contribuir, en el marco de los tres pilares de la Carta, a hacer realidad el ideal del Secretario General de crear una plataforma integrada para la prevención gracias a una reforma de la gestión y a lograr un nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo<sup>5</sup> de conformidad con la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>6</sup>.

13. Después de que la Junta Ejecutiva aprobara el Plan, se produjeron novedades en el contexto mundial especialmente relevantes para el mandato y la función de la UNOPS. La pandemia de COVID-19 ha generado recientemente incertidumbres que pueden repercutir en el desarrollo social y económico en un futuro próximo. La recuperación ofrecerá oportunidades para “reconstruir mejor”, por ejemplo en el ámbito de la lucha contra el cambio climático.

### *Novedades en el contexto mundial*

14. La Agenda 2030 proporcionó un proyecto amplio para el futuro y estableció propósitos de acción ambiciosos, en particular en los ámbitos del desarrollo sostenible, el cambio climático y la financiación para el desarrollo. Si bien muchas personas y países están registrando avances, siguen existiendo inmensos desafíos y riesgos a nivel mundial, en particular para quienes se han quedado más atrás.

<sup>3</sup> Anexo I.

<sup>4</sup> A/RES/70/1.

<sup>5</sup> A/RES/72/279.

<sup>6</sup> A/RES/71/243.

*Desarrollo sostenible*

15. En su informe de 2019 al Consejo Económico y Social<sup>7</sup> el Secretario General destacó que, al finalizar el primer ciclo de implementación y examen, se había avanzado en una serie de Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas conexas. Sin embargo, la respuesta mundial ha sido deficiente y ha tenido como consecuencia que se hayan registrado avances lentos en muchos Objetivos, siendo las personas y los países más vulnerables quienes más sufren.

16. Durante la semana de alto nivel del septuagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General, los Estados Miembros celebraron cinco cumbres con dirigentes de la sociedad civil y el sector privado. Al acercarse el quinto año de aplicación, dieron inicio a la década de acción para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030<sup>8</sup>.

*Igualdad de género e incorporación de la perspectiva de género*

17. En diciembre de 2019 la Asamblea General observó que en 2020 se conmemoraría el 25º aniversario de la aprobación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y aprobó una resolución en seguimiento de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer<sup>9</sup>.

18. En la resolución se exhortó a los Gobiernos y todos los demás interesados a incorporar una perspectiva de género en la implementación de la Agenda 2030. También se reafirmó la importante función que desempeñan las mujeres en la prevención y la solución de conflictos y que la incorporación de la perspectiva de género es una estrategia universalmente aceptada para promover el empoderamiento de las mujeres y lograr la igualdad de género.

*Pequeños Estados insulares en desarrollo y océanos*

19. El examen de mitad de período de las Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa) subrayó que los pequeños Estados insulares en desarrollo seguían estando en primera línea frente a los problemas relacionados con el desarrollo y el cambio climático, que amenazan no solo sus sistemas de salud e infraestructuras, sino su propia supervivencia.

20. En el 25º período de sesiones de la Conferencia de las Partes, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático presentó su informe especial sobre los océanos<sup>10</sup> y 39 países se comprometieron a incluir los océanos en sus contribuciones determinadas a nivel nacional.

*Cambio climático*

21. Los Estados Miembros precisaron de qué forma impulsarían la acción para responder a la emergencia climática. Al final de la cumbre, unos 70 países anunciaron su intención de presentar contribuciones determinadas a nivel nacional mejoradas en 2020 y 65 países y entidades subnacionales con economías destacadas prometieron trabajar para lograr emisiones netas cero en 2050.

22. Antes de la celebración del 25º período de sesiones, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente señaló que el ambicioso objetivo del Acuerdo de París de un aumento de 1,5 °C con respecto a los niveles preindustriales se estaba volviendo

<sup>7</sup> E/2019/68.

<sup>8</sup> A/RES/74/4.

<sup>9</sup> A/RES/74/128.

<sup>10</sup> Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2019.

inalcanzable<sup>11</sup>. La conferencia pospuso la adopción de decisiones clave, por ejemplo sobre normas relativas a los mercados del carbono. A principios de 2020 se aplazó el 26° periodo de sesiones hasta 2021.

23. A finales de 2019 el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas reiteró que para poner fin a la relación entre emisiones de gases de efecto invernadero y actividad económica era necesario modificar la combinación de fuentes de energía e invertir de forma significativa en infraestructura y tecnología<sup>12</sup>.

#### *Perspectivas económicas*

24. En 2018 el producto mundial bruto ascendió a 84,6 billones de dólares. Se estima que el crecimiento del producto bruto mundial se redujo hasta el 2,3 % en 2019, el nivel más bajo desde la crisis financiera mundial de 2008-2009<sup>13</sup>. La evolución de la situación económica amenaza con frenar los esfuerzos para reducir la pobreza, crear empleos decentes, ampliar el acceso a una energía asequible y limpia y lograr muchos otros Objetivos de Desarrollo Sostenible.

25. En 2019 se dedicó un total de 153.000 millones de dólares a asistencia oficial para el desarrollo, lo que representó el 0,3 % del ingreso nacional bruto de los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE)<sup>14</sup>.

26. Los flujos de inversión extranjera directa hacia países con economías en desarrollo se mantuvieron estables en 2019, con un total de 695.000 millones de dólares<sup>15</sup>, y se calcula que las remesas a países de ingresos bajos y medianos alcanzaron 554.000 millones de dólares<sup>16</sup>.

#### *Pandemia de COVID-19*

27. El examen de mitad de período se realizó durante la pandemia de COVID-19, en la primera mitad de 2020. A medida que se intensificaba la pandemia aumentaron las repercusiones previstas en la economía mundial<sup>17</sup>. La proyección de referencia del Banco Mundial de junio prevé una contracción del 5,2 % del producto interno bruto mundial en 2020<sup>18</sup>, lo que constituye un impacto mayor que el de la crisis financiera de 2008-2009.

28. A principios de abril, los miembros del CAD-OCDE reconocieron las presiones sobre las finanzas públicas en todos los países y manifestaron su intención de esforzarse por proteger los presupuestos destinados a la asistencia oficial para el desarrollo<sup>19</sup>. El Banco Mundial ha previsto para 2020 una disminución en las remesas de inversión extranjera directa y en las corrientes de inversión de cartera en títulos de deuda y en acciones hacia países de ingresos bajos y medianos<sup>20</sup>.

29. Es probable que la pandemia afecte a las personas y la economía mundial en el futuro inmediato y que los más vulnerables sufran las consecuencias más graves.

<sup>11</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2019.

<sup>12</sup> Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2019.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, abril de 2020.

<sup>15</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), enero de 2020.

<sup>16</sup> Grupo Banco Mundial, abril de 2020.

<sup>17</sup> UNCTAD, marzo de 2020, y Fondo Monetario Internacional, abril de 2020.

<sup>18</sup> Grupo Banco Mundial, junio de 2020.

<sup>19</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, abril de 2020.

<sup>20</sup> Grupo Banco Mundial, abril de 2020.

*Financiación para el desarrollo*

30. Según el Diálogo de Alto Nivel sobre la Financiación para el Desarrollo de la Asamblea General, se calcula que los activos financieros mundiales suman más de 200 billones de dólares, por lo que hay financiación disponible para el desarrollo sostenible. Sin embargo, no se están canalizando los recursos al nivel y la velocidad necesarios para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos del Acuerdo de París. Se calcula que se necesita una inversión anual de entre 5 y 7 billones de dólares en todos los sectores para lograr los Objetivos.

31. En diciembre de 2019 la Asamblea General aprobó la resolución 74/199, titulada “Promover las inversiones para el desarrollo sostenible”<sup>21</sup>. En ella se hizo hincapié en que se necesitaba una inversión importante en infraestructuras de calidad, fiables, sostenibles y resilientes para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos. Se observó con preocupación el creciente número de habitantes de los barrios marginales y los efectos negativos en su salud, seguridad y oportunidades de subsistencia y se alentó a que se hicieran inversiones selectivas para garantizar viviendas adecuadas y asequibles.

32. En la resolución se reconoció que la reducción del riesgo de desastres, como se señalaba en el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030<sup>22</sup>, era una inversión rentable en la prevención de futuras pérdidas, y se alentó a los Estados Miembros a que elaboraran normas y reglamentos para inversiones de los sectores público y privado basadas en información sobre el riesgo de desastres y velaran por que los proyectos en tramitación y los proyectos de inversión financiables incluyeran evaluaciones del riesgo de desastres.

33. Destacando que el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible requeriría un cambio hacia horizontes de inversión a largo plazo, en la resolución se destacó el potencial de la inversión de impacto para la financiación del desarrollo sostenible en apoyo de las políticas, los planes, las prioridades y las necesidades nacionales de desarrollo.

*Confirmación de la dirección estratégica*

34. En su último examen de mitad de período, realizado hace cuatro años, la UNOPS hizo balance de la evolución del contexto mundial y se comprometió a colaborar con los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados como recurso que podían utilizar para aumentar su capacidad de ejecución.

35. Las novedades mundiales en los dos últimos años han confirmado la validez de la dirección estratégica y la propuesta de valor relativa a las eficiencias, la eficacia y la ampliación de la reserva de recursos.

36. En la sección C se destaca el crecimiento continuo, durante el bienio anterior, de la demanda de servicios integrados ofertados por la UNOPS y de soluciones en respuesta a los problemas de las personas en distintos países y contextos operacionales.

**C. Personas, países y contextos operacionales, 2018-2019**

37. En 2020 hay 7.800 millones de personas que viven en más de 200 países y territorios cuyo nivel de desarrollo económico y humano varía considerablemente.

<sup>21</sup> [A/RES/74/199](#).

<sup>22</sup> [A/RES/69/283](#).

Desde el inicio en 2014 del anterior período estratégico, la población mundial ha aumentado en 500 millones de personas.

38. En los dos últimos años el mundo ha avanzado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, los riesgos a los que se ven expuestas las personas siguen siendo diversos y continúan estando relacionados entre sí, como ha demostrado recientemente la reciente propagación de la pandemia de COVID-19.

39. La UNOPS está determinada a ayudar a sus asociados a responder a los problemas, y el aumento de la demanda de sus actividades en los dos últimos años demuestra la pertinencia de la Oficina.

40. En 2018 y 2019 los servicios prestados por la UNOPS sumaron 4.300 millones de dólares en cifras brutas<sup>23</sup>. El 86 % de las actividades fueron llevadas a cabo en países, en más de 114 países y territorios<sup>24</sup>. El 14 % restante fueron actividades globales de unos pocos países del CAD-OCDE<sup>25</sup>.

41. Entre 2014 y 2019 el nivel de actividad anual aumentó en 1.100 millones de dólares, lo que representa un 86 %. En comparación con el promedio de 3.100 millones de dólares en los dos bienios anteriores, la actividad aumentó en 2018-2019 en 1.200 millones de dólares, lo que representa un 39 %.

### ***Contextos operacionales***

42. La UNOPS ha seguido ampliando su alcance mundial y su presencia geográfica en las regiones y los países.

#### *Alcance mundial*

43. La UNOPS, que desarrolla sus actividades en más de 114 países, tiene un amplio alcance mundial. Su estructura flexible de oficinas en países y oficinas encargadas de varios países, apoyada por estructuras mundiales de apoyo y prestación de servicios, le han permitido ampliar o reducir su capacidad para responder rápidamente a necesidades cambiantes y ampliar la capacidad de ejecución de los asociados.

44. Durante el bienio, la distribución regional de los servicios prestados en cifras brutas fue la siguiente: 37 % en Asia (29 países), 25 % en África (46 países), 20 % en América (27 países), 3 % en Europa (5 países) y 0,5 % en Oceanía (7 países). El 14 % restante abarcó actividades mundiales, ejecutadas principalmente desde Ginebra y Nueva York.

#### *Países en los que presta servicios*

45. En consonancia con su ideal de que las Naciones Unidas sirvan como plataforma para la prevención, el Secretario General puso de relieve la importancia de reconocer las situaciones de fragilidad y dar prioridad al desarrollo de la capacidad en aras de la resiliencia a fin de capacitar a las personas (en particular aquellas que han quedado más rezagadas) para gestionar los riesgos y las crisis de manera más eficaz.

46. Durante el bienio, por lo menos un 57 % de las actividades de la UNOPS se ejecutaron en países menos adelantados, países en desarrollo sin litoral, pequeños Estados insulares en desarrollo y otros países en situaciones de fragilidad. En 2019 el

<sup>23</sup> Los servicios prestados en cifras brutas incluyen los ingresos con arreglo a las IPSAS y las transacciones realizadas como agente registrados mediante la presentación de informes basados en resultados.

<sup>24</sup> Anexo I.

<sup>25</sup> *Ibid.*

nivel anual de actividades de la UNOPS en países en situación de fragilidad superó 1.000 millones de dólares por primera vez. Paralelamente, se duplicó la demanda de servicios y competencia técnica especializada en países de ingresos medianos, en los que viven muchas de las personas que han quedado más rezagadas.

### ***Retos a los que se enfrentan las personas y los países***

47. En su Plan Estratégico la UNOPS se comprometió con una planificación a largo plazo basada en inteligencia institucional interna y externa que incluyera los datos procedentes del debate en curso sobre la fragilidad y los riesgos de los países<sup>26</sup>. La UNOPS ha empleado este enfoque para centrar sus actividades en el desarrollo de su plan de trabajo mundial para 2018-2021.

48. La UNOPS empleó el mismo tipo de evaluación contextual en la preparación del examen de mitad de período. La evaluación confirma la correlación entre las actividades de la UNOPS en los países y los retos a los que se enfrentan las personas en distintos países y contextos, y que la mayoría de sus actividades se concentran en algunos de los países que tienen un índice de desarrollo humano más bajo y un índice de riesgo humanitario más alto.

49. La evaluación abarcó aspectos como el desarrollo, el ingreso nacional bruto, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo, el desarrollo humano, la paz y la seguridad, los riesgos humanitarios, el cambio climático y la transparencia<sup>27</sup>. En ella se confirmó que al tiempo que aumentaba la huella de la UNOPS durante el bienio anterior, se mantenía la fuerte correlación entre su presencia y los retos a los que se enfrentaban las personas y los países; la Oficina siguió ayudando a las personas a construir vidas mejores en muchos contextos distintos, incluso en aquellos en los que las personas se enfrentaban a los mayores riesgos.

## **II. Qué hacemos**

50. En su Plan Estratégico, la UNOPS estableció la aspiración clara de seguir prestando servicios y soluciones de alta calidad a sus asociados para, de esta manera, convertirse en un recurso para ampliar la capacidad de ejecución más ampliamente conocido y valorado por los Estados Miembros y el Secretario General, apoyar a los asociados, ayudar a las personas y prestar asistencia a los países en la implementación de la Agenda 2030.

51. La UNOPS estableció tres metas de contribución para reflejar su mandato, su propuesta de valor y su compromiso y proporcionar orientaciones en relación con su propósito de lograr resultados operacionales con el apoyo de sus servicios. Durante el bienio anterior se produjeron cambios en los tipos de asociados a los que prestaba apoyo la UNOPS y los servicios y las soluciones integradas que se demandaban. La Oficina aprovechó su competencia técnica especializada en infraestructura de calidad, adquisiciones públicas e inversión de impacto y se convirtió en un recurso más conocido y mejor valorado.

---

<sup>26</sup> DP/OPS/2016/5 y DP/OPS/2017/5.

<sup>27</sup> Anexo I.

## A. Nuestro mandato, nuestros asociados y nuestros servicios

### *El mandato que guía nuestro trabajo*

52. El mandato de la UNOPS de ampliar la capacidad de ejecución en todas las iniciativas relacionadas con la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo ha sido establecido en resoluciones y decisiones<sup>28</sup>. Su propuesta de valor se basa en servicios para proyectos flexibles y modulares que abarcan la infraestructura, las adquisiciones, la gestión de proyectos, la gestión financiera y los recursos humanos.

53. En su calidad de organización de las Naciones Unidas autofinanciada y basada en la demanda, la UNOPS puede establecer alianzas estratégicas de colaboración con Gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, como instituciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales y regionales, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

### *Un recurso más conocido y mejor valorado*

54. La UNOPS ha pasado a ser un recurso más conocido y mejor valorado. Valiéndose de su competencia técnica especializada y su conocimiento operacional, la UNOPS se ha convertido en un interlocutor más frecuente con una voz más clara que señala las carencias persistentes y ofrece soluciones en los ámbitos de la infraestructura de calidad, las adquisiciones públicas sostenibles y la sostenibilidad en la ejecución de proyectos y la inversión de impacto. Sus actuaciones en esas esferas han consolidado la apreciación respecto de su propuesta de valor, lo que ha desembocado en asociaciones innovadoras para adquirir conocimientos y lograr efectos en apoyo de la Agenda 2030.

55. La participación en asociaciones estratégicas de colaboración ha orientado el desarrollo de soluciones adaptadas al contexto que responden a las necesidades de las personas y a los objetivos de los países. Como parte indisoluble del sistema de las Naciones Unidas, la UNOPS promueve la infraestructura de calidad y la integración de consideraciones económicas, sociales y ambientales a favor de la sostenibilidad, y demuestra que se puede implantar eficazmente la infraestructura teniendo en cuenta los costos durante su vida útil, las necesidades de las mujeres y las niñas y la resiliencia, incluso cuando se financia en condiciones de mercado.

### *Los asociados con los que trabajamos*

56. La UNOPS ha trabajado con más de 170 asociados diferentes durante el bienio. Esa cifra, junto con el crecimiento que ha experimentado, demuestra claramente que su propuesta de valor relativa a las transacciones entre empresas cada vez es más conocida y mejor valorada.

57. En 2018-2019 las actividades realizadas, por un valor de 4.300 millones de dólares, se distribuyeron de la siguiente manera: Naciones Unidas, 29 %; países no miembros del CAD-OCDE, 25 %; países miembros del CAD-OCDE, 15 %; iniciativas de múltiples asociados, 10 %; fondos verticales, 10 %; instituciones financieras internacionales, 7 %; organizaciones regionales y otras organizaciones intergubernamentales, 3 %; otros asociados, 1 %.

58. En comparación con el anterior período estratégico, la UNOPS experimentó un aumento de la demanda procedente de todos los tipos de asociados. La demanda de Gobiernos asociados no miembros del CAD-OCDE se duplicó con creces y representó más de la mitad de ese aumento. La demanda de Gobiernos miembros del

<sup>28</sup> DP/OPS/2017/5, anexo I.

CAD-OCDE constituyó el 17 % del aumento, y la de las Naciones Unidas, el 13 %. La demanda procedente de instituciones financieras internacionales creció un 80 % y constituyó el 11 % del aumento.

59. A consecuencia del aumento de la demanda de Gobiernos no miembros del CAD-OCDE, las actividades de la UNOPS en países de ingresos medianos se duplicaron con creces. La labor de la UNOPS con Gobiernos y nuevos asociados institucionales para atraer financiación destinada a inversión de impacto social y traducirla en medidas concretas tendrá consecuencias mucho más allá del aumento de los servicios prestados en cifras brutas.

### ***Nuestras soluciones integradas***

60. Las cinco líneas de servicios de la UNOPS son una característica de larga data de su mandato de ejecución y la piedra angular de su capacidad para innovar y responder de forma flexible a las demandas de los asociados. Por consiguiente, el aumento general de los servicios prestados en cifras brutas se traduce en un incremento en las cinco líneas de servicios, que incluyen varios resultados de proyectos que componen las soluciones integradas.

61. En 2018-2019 las adquisiciones constituyeron el 36 % de los servicios prestados en cifras brutas y el 46 % del aumento. La gestión financiera representó el 24 % de los servicios prestados y el 26 % del aumento. La infraestructura supuso el 17 % de los servicios prestados en cifras brutas y los recursos humanos, el 14 %. Esas dos líneas de servicios representaron el 10 % y el 11 % del aumento, respectivamente. La gestión de proyectos abarca dos elementos distintos, la asistencia técnica y la gestión de la ejecución, lo que une las demás líneas de servicios en soluciones integradas. Con un volumen del 10 %, es la menor de las cinco líneas de servicios<sup>29</sup>.

62. En la encuesta a los asociados de 2018-2019, estos confirmaron que se seguían demandando las cinco líneas de servicios y la mayoría de los asociados señaló que demandaba más de una línea de servicios. La mayoría de los asociados, el 63 %, respondió que existiría una demanda futura en materia de gestión de proyectos. El 52 %, que existiría una demanda en materia de infraestructura y el 49 %, en materia de adquisiciones. El 41 % respondió que existiría una demanda en materia de recursos humanos y el 38 %, en materia de gestión financiera.

63. En el Plan Estratégico se hace hincapié en que si bien esas líneas de servicios constituyen la piedra angular de los conocimientos especializados de la UNOPS, es la capacidad de combinarlas de forma flexible en ofertas integradas y soluciones especializadas para fines específicos lo que incrementa el valor que puede aportar la Oficina a la Agenda 2030 y a la consecución por los países de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **B. Resultados operacionales, 2018-2019**

64. En el Plan Estratégico se hace hincapié en que la prestación continua de servicios y soluciones de calidad a asociados es un instrumento esencial para cumplir los propósitos de la UNOPS y se resume la proposición de valor diferenciada de la Oficina en tres metas de contribución:

a) Capacitar a los asociados mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión;

---

<sup>29</sup> Los servicios prestados en cifras brutas asociados a cada línea de servicio se calculan según el enfoque basado en los productos adoptado en 2020.

b) Ayudar a las personas mediante una competencia técnica especializada eficaz; y

c) Prestar apoyo a los países para que amplíen la reserva de recursos y su efecto.

65. Esas tres metas orientan los resultados operacionales de la UNOPS. En 2018 se confirmó la pertinencia de esa propuesta de valor en un examen realizado por la Dependencia Común de Inspección<sup>30</sup>; la propuesta de valor también recibió comentarios positivos realizados de forma voluntaria en la encuesta a los asociados y el apoyo de la Junta de Clientes.

66. La Dependencia Común de Inspección destacó la atención prestada por la UNOPS a la excelencia operacional, la competencia técnica especializada, las normas y las reglas internacionales, la experiencia y la imparcialidad, y señaló que los asociados reconocían el carácter innovador de la UNOPS y su función como ventanilla única para una amplia variedad de servicios<sup>31</sup>.

67. La encuesta a los asociados confirmó resultados anteriores: los asociados de las Naciones Unidas tienen interés en servicios de apoyo a la gestión para lograr transacciones eficientes, mientras que los asociados gubernamentales son más propensos a solicitar asesoramiento para conseguir efectos recurriendo a la competencia técnica especializada.

68. Se puede consultar en el anexo II una relación más detallada de las actividades de la UNOPS según las nuevas normas de presentación de informes de las Naciones Unidas en consonancia con los pilares de la Organización, los sectores de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### ***Capacitar a los asociados***

69. La primera meta de contribución consiste en capacitar a los asociados para conseguir más con menos mediante servicios eficientes de apoyo a la gestión, prestados localmente o como servicios mundiales compartidos.

70. La atención prestada a la obtención de eficiencias para los asociados no es nueva para la UNOPS. Ese propósito data de antes de la creación de la Oficina, hace 25 años, y fue en parte la razón por la que la Oficina se convirtió en una entidad separada con identidad propia. Continúa siendo un elemento esencial de la propuesta de valor de la UNOPS, que sigue siendo muy demandada por los asociados en el sistema de las Naciones Unidas y los donantes tradicionales, y ayuda a implementar fondos verticales e iniciativas de múltiples asociados.

71. La UNOPS experimentó un aumento sostenido y constante de la demanda de servicios de apoyo a la gestión durante el bienio, lo que confirmó la continua pertinencia para los asociados de esos servicios. En el anexo II se ofrece un resumen de la evolución de la demanda de servicios de recursos humanos y adquisiciones.

72. En su primera reunión, la Junta de Clientes de la UNOPS reconoció la pertinencia de la propuesta de valor relativa a las eficiencias operacionales y la capacidad de ejecución. Los asociados destacaron los aspectos siguientes:

a) La ventaja comparativa como proveedor de servicios, capaz de desplegarse rápidamente y prestar servicios de forma eficiente;

<sup>30</sup> JIU/REP/2018/3.

<sup>31</sup> *Ibid.*

b) La fortaleza de las alianzas de larga data, que amplían su capacidad operacional y su capacidad de actuar de forma flexible en situaciones de fragilidad y contextos operacionales complejos; y

c) El mandato de ejecución y la capacidad de actuar como un asociado independiente, neutral y constructivo en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

73. En varias ocasiones a lo largo de los años la Junta Ejecutiva ha alentado a otras entidades del sistema de las Naciones Unidas a beneficiarse de las eficiencias y la eficacia que puede aportar la UNOPS a sus operaciones<sup>32</sup>. Se ha formulado la misma recomendación en varios estudios externos y exámenes de la Dependencia Común de Inspección<sup>33</sup>.

74. La Dependencia Común de Inspección completó recientemente un estudio sobre las prácticas de externalización de sus organizaciones participantes<sup>34</sup>. En él se señala que el valor anual de la externalización en materia de infraestructura y recursos humanos es de unos 3.200 millones de dólares, lo que representa alrededor de un 6,4 % del gasto anual de las Naciones Unidas. Esa cifra indica que existe un importante potencial para que la UNOPS proporcione valor añadido a las organizaciones asociadas prestando un apoyo sistemático a sus iniciativas en esos ámbitos y en áreas conexas.

#### *Ayudar a las personas*

75. La segunda meta de contribución consiste en ayudar a las personas a alcanzar objetivos individuales, locales, nacionales y mundiales, mediante una competencia técnica especializada eficaz basada en normas internacionales.

76. Ayudar a las personas siempre ha sido un elemento central del propósito de la UNOPS como organización de las Naciones Unidas, y el Plan Estratégico hace hincapié en ello.

77. En su primera reunión, la Junta de Clientes reconoció la pertinencia de la propuesta de valor de la UNOPS relativa a la competencia técnica especializada y el desarrollo de la capacidad. Los asociados destacaron los ámbitos siguientes:

a) La atención prestada al desarrollo de la capacidad, a la vez que se equilibra la necesidad de completar la labor y dejar una huella;

b) La competencia técnica especializada en infraestructura de calidad y adquisiciones sostenibles, que reviste interés tanto para los países en los que se ejecutan programas como para las operaciones de las Naciones Unidas; y

c) La experiencia en la cooperación directa con autoridades nacionales en países de ingresos medianos para desarrollar instituciones de contratación pública y capacidad en ese ámbito, garantizando que se liberen fondos para actividades adicionales.

#### *Enfoques de ejecución sostenible*

78. El Plan Estratégico enuncia los enfoques de ejecución sostenible de la UNOPS, cuyo objetivo es proporcionar protección e impulsar resultados tangibles para las personas a través de los proyectos de ejecución. La incorporación de los enfoques sostenibles depende del contexto y la naturaleza de las actividades realizadas.

<sup>32</sup> Decisiones 2013/23 y 2017/26.

<sup>33</sup> DP/OPS/2017/5, JIU/REP/2018/3 y JIU/REP/2018/5.

<sup>34</sup> JIU/REP/2019/9.

El marco de gestión de normas de la UNOPS proporciona herramientas y orientaciones sobre prácticas reconocidas de ejecución.

79. En las estimaciones presupuestarias de la UNOPS para el bienio 2020-2021, la Oficina presentó un marco inicial de supervisión y presentación de informes sobre sus enfoques de ejecución sostenible en las tres dimensiones, que se refuerzan mutuamente, de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Se completó el marco basándose en indicadores clave del informe de sostenibilidad de la UNOPS. En el anexo II se ofrece una reseña detallada del nuevo marco y un resumen de los resultados logrados en el bienio anterior<sup>35</sup>.

#### *Protección*

80. Los enfoques de ejecución sostenible protegen las operaciones de la UNOPS. Se centran en la sociedad y el medio ambiente y protegen la salud y la seguridad de las personas. A principios de 2020 la UNOPS puso en marcha la iniciativa mundial “Goal Zero”, que hace especial hincapié en la reducción de lesiones, incidentes y accidentes en las operaciones de la UNOPS. Las medidas de salvaguarda también abarcan aspectos de ciberseguridad y protección de datos personales e institucionales.

81. El programa DRiVE, cuyo objeto es impulsar la responsabilidad en la colaboración con los proveedores, ofrece protecciones en la cadena de suministro. Presta especial atención a los derechos humanos, los derechos laborales, la conducta ética, la explotación y los abusos sexuales y la responsabilidad ambiental, y es una parte indisoluble del marco de adquisiciones sostenibles que es obligatorio desde enero de 2020.

#### *Objetivos de Desarrollo Sostenible en los proyectos de infraestructura*

82. En 2018 la UNOPS puso en marcha la herramienta en línea SustainABLE<sup>36</sup>. Reconociendo que las intervenciones específicas durante el ciclo de vida de un proyecto pueden repercutir en la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la herramienta ofrece un catálogo de medidas para incrementar el impacto de los proyectos de infraestructura en relación con el empoderamiento de las mujeres. Basándose en las lecciones aprendidas, la UNOPS puede ampliar la herramienta para abarcar la protección ambiental, la resiliencia, la reducción del riesgo de desastres y las adquisiciones.

#### *Actividades ajustadas a propósitos*

83. A lo largo de los años se ha ofrecido en los informes anuales de la UNOPS una gran cantidad de ejemplos de proyectos realizados, productos entregados, resultados operacionales logrados y personas que se benefician de la competencia técnica especializada desplegada para alcanzar diversos objetivos. Una muestra de ello son los informes de 2018 y 2019<sup>37</sup>.

84. A finales de 2018, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible aprobaron normas armonizadas de presentación de informes sobre datos financieros<sup>38</sup>. Las normas proporcionan un marco útil para analizar e ilustrar las actividades realizadas durante el bienio.

<sup>35</sup> Anexo II.

<sup>36</sup> <https://sustainable.org/>.

<sup>37</sup> DP/OPS/2019/2 y DP/OPS/2020/4.

<sup>38</sup> Comité de Alto Nivel sobre Gestión y Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2019.

85. En el anexo II se ofrece un análisis detallado de las actividades realizadas durante el bienio en relación con lo siguiente: a) los tres pilares de las Naciones Unidas; b) los sectores de desarrollo; y c) el apoyo a la consecución por los países de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El análisis demuestra: a) la existencia de un aumento importante de la demanda de apoyo en relación con los pilares de desarrollo y humanitario; b) una amplia gama de actividades en los sectores de desarrollo, la mayoría de las cuales en la categoría de infraestructura y servicios sociales; y c) el aumento de la demanda de apoyo en relación con la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; la mayor demanda se registró en relación con los Objetivos relativos a la salud y la paz, la justicia e instituciones fuertes.

86. En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el análisis de la encuesta a los asociados demuestra que muchos de ellos consideran la UNOPS como un recurso clave para lograr los Objetivos 3, 9, 11, 16 y 17 y que se reconoce cada vez más el valor de la Oficina como asociado para lograr los Objetivos 1, 6, 7, 8 y 13. También confirma el énfasis estratégico hecho por la UNOPS en la incorporación de la perspectiva de género, que es una de las prioridades principales de la mayoría de los asociados.

### *Prestar apoyo a los países*

87. La tercera meta de contribución consiste en prestar apoyo a los países para que amplíen la reserva de recursos y su efecto a fin de implementar la Agenda 2030.

88. La UNOPS hace hincapié en el desarrollo de la capacidad, en consonancia con su mandato, desde hace más de un decenio. El énfasis puesto en el apoyo para ampliar la reserva de recursos es más reciente<sup>39</sup>.

89. La revisión cuatrienal amplia de la política reafirmó el llamamiento hecho en el documento final de Addis Abeba relativo a la necesidad de reforzar los entornos nacionales propicios y fomentar la capacidad nacional<sup>40</sup>. En su Plan Estratégico, la UNOPS señaló que su experiencia y alcance mundial podían proporcionar valor añadido y contribuir a los resultados de muchos asociados ajenos a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

90. Teniendo en cuenta que para implementar la Agenda 2030 serán esenciales la titularidad nacional, la movilización y el uso eficaz de recursos domésticos, sobre la base de robustos enfoques económicos, sociales y ambientales, y la existencia de instituciones transparentes que respondan a las necesidades de las personas, la UNOPS subrayó que se pueden poner de relieve su mandato y su competencia técnica especializada en materia de infraestructura, adquisiciones y gestión de proyectos si participa antes en la cadena de valor y a un nivel más elevado.

### *Infraestructura de calidad*

91. La infraestructura que apoya el desarrollo sostenible es esencial. En 2018 se calculó que la inversión necesaria en infraestructura hasta 2030 ascendía a unos 90 billones de dólares<sup>41</sup>, una cantidad superior al producto mundial bruto de aquel año. La mayoría de esas inversiones se hacen a largo plazo y bloquean el desarrollo de los países y sus sendas de gasto durante decenios.

92. La forma de planificar, ejecutar y mantener la infraestructura afectará de forma importante a la capacidad de los Gobiernos de responder a las necesidades de las personas y lograr los objetivos de la Agenda 2030. Es importante tener una

<sup>39</sup> Decisiones 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 y 2020/8.

<sup>40</sup> [A/RES/69/313](#).

<sup>41</sup> Comisión Mundial sobre la Economía y el Clima, 2018.

concepción integral de la infraestructura como cartera de activos (un sistema de sistemas) y un enfoque empírico para adoptar decisiones informadas sobre la prioridad que se da a los recursos existentes y nuevos.

93. En 2013 la UNOPS se comprometió a integrar los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia en sus actividades relativas a la infraestructura<sup>42</sup>; en colaboración con el Danish Institute for International Studies, la Oficina sigue examinando la función de la infraestructura en países frágiles y afectados por conflictos<sup>43</sup>.

94. Una inversión en infraestructura adecuada produce un retorno significativo en materia de desarrollo sostenible y puede incluso ayudar a reducir la violencia y la fragilidad. En un estudio realizado en 2018 en colaboración con la Universidad de Oxford<sup>44</sup> se señaló que los sistemas de infraestructuras repercuten en el 92 % de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En un ensayo de 2019 que contó con el apoyo de la UNOPS<sup>45</sup> se señaló además el papel esencial de la infraestructura para la sostenibilidad económica, social y ambiental. En 2019 la UNOPS prestó su apoyo al G20 para esbozar unos principios relativos a la inversión en infraestructura de calidad<sup>46</sup>.

95. Durante el bienio la UNOPS desarrolló y puso a prueba dos herramientas para apoyar la infraestructura de base empírica: a) el National Infrastructure Systems Model (modelo de sistemas de infraestructura nacional), para apoyar a los Gobiernos a adoptar decisiones sobre la planificación de la infraestructura; y b) la Capacity Assessment Tool for Infrastructure (herramienta de evaluación de capacidades en materia de infraestructura), para apoyar a los Gobiernos a evaluar su capacidad a fin de planificar, ejecutar y gestionar eficazmente sistemas de infraestructuras.

96. Mediante el enfoque de infraestructura de base empírica, la UNOPS puede facilitar que los Gobiernos “gasten mejor” al invertir en infraestructura. El enfoque puede empoderar a los Gobiernos asociados para que planifiquen, ejecuten y gestionen sus sistemas de infraestructura y optimicen el impacto de sus inversiones sin dejar de hacer un fuerte hincapié en la sostenibilidad y la resiliencia. Se ayuda así a esos Gobiernos a visualizar las necesidades futuras de forma integral y realista y a prever las carencias que puedan surgir en un futuro incierto, marcado por el crecimiento de la población, la urbanización y las consecuencias del cambio climático.

#### *Adquisiciones públicas sostenibles*

97. En 2019 las prácticas de adquisición sostenibles de la UNOPS recibieron por cuarta vez consecutiva la certificación de oro del Chartered Institute of Procurement and Supply. Es la única organización en haber logrado ese hito. A finales de 2019 la UNOPS hizo obligatorio su marco de adquisiciones sostenibles.

98. En una reciente evaluación de las adquisiciones públicas en 180 países se calculó que el gasto promedio en contratación pública varía entre el 12,6 % del producto interno bruto en países de ingresos altos y el 14,4 % en países de ingresos bajos<sup>47</sup>.

---

<sup>42</sup> DP/OPS/2013/3.

<sup>43</sup> Danish Institute for International Studies y UNOPS, 2020.

<sup>44</sup> Infrastructure Transitions Research Consortium y UNOPS, 2018.

<sup>45</sup> Unidad de Investigación de la revista *The Economist*, 2019.

<sup>46</sup> G20, 2019.

<sup>47</sup> Grupo Banco Mundial, 2017.

99. Con un producto mundial bruto de 84,6 billones de dólares, se calcula que el gasto en adquisiciones públicas mundiales asciende a unos 10,9 billones de dólares, lo que constituye una porción importante de la actividad económica. Por consiguiente, la introducción sistemática de prácticas de adquisición sostenibles puede tener consecuencias importantes, incluso si las intervenciones son relativamente pequeñas. Por ejemplo, una optimización global del 1,5 % mediante prácticas sostenibles tendría un impacto que superaría el valor de un año entero de asistencia oficial para el desarrollo.

100. En un estudio reciente apoyado por la UNOPS<sup>48</sup> se destaca que los Gobiernos reconocen de forma creciente los efectos potenciales de las adquisiciones públicas sostenibles. Se sugiere que el primer paso es la competencia en los niveles básicos (eficacia en función de los costos y ejecución de servicios eficaces y de calidad) y se hace hincapié en que las eficiencias pueden contribuir al desarrollo sostenible al liberar recursos. En el estudio se enumeran una serie de obstáculos a los que pueden responder las adquisiciones públicas sostenibles, como la planificación a corto plazo, la fragmentación de estructuras organizativas, la corrupción y un conocimiento insuficiente sobre el mercado de las adquisiciones públicas.

101. La UNOPS tiene experiencia documentada en la prestación de apoyo en materia de adquisiciones públicas sostenibles y seguirá manteniendo y desarrollando las capacidades para responder a la demanda.

#### *Inversión de impacto en infraestructura sostenible*

102. La inversión de impacto social pasó a ser una nueva esfera prioritaria de la UNOPS a raíz de la aprobación de su Plan Estratégico. En el Plan se hacía hincapié en que la UNOPS, gracias a su experiencia en gestión de proyectos, podía ser también un recurso para ampliar la capacidad de ejecución cuando la financiación se hacía en condiciones de mercado. Se destacó la necesidad de contar con nuevas fuentes de financiación alternativas para el desarrollo, que probablemente sean esencial para movilizar recursos a fin de responder a la pandemia de COVID-19.

103. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) calculó que los países en desarrollo se enfrentan a un déficit anual de inversión en infraestructura en sectores clave del desarrollo sostenible de 2,5 billones de dólares<sup>49</sup>; según las estimaciones recogidas en el documento final de Addis Abeba, el déficit anual de inversión en infraestructura en los países en desarrollo se sitúa entre 1 y 1,5 billones de dólares.

104. En 2019 los servicios prestados por la UNOPS expresados en cifras brutas representaron alrededor del 1,5 % de la asistencia oficial para el desarrollo, lo que equivale a un 0,09 % del déficit de inversión calculado por la UNCTAD o entre un 0,16 % y un 0,24 % del déficit estimado de inversión en infraestructura en los países en desarrollo.

105. A pesar de que la UNOPS experimentó un crecimiento considerable en sus actividades tradicionales durante el bienio anterior, su volumen general de actividad fue moderado en el contexto de las necesidades y las corrientes financieras mundiales. Sin embargo, la Oficina consiguió aprovechar su experiencia y su presencia para actuar como un catalizador y canalizar financiación gubernamental y del sector privado en apoyo de la Agenda 2030 en beneficio de las personas.

<sup>48</sup> Unidad de Investigación de la revista *The Economist*, 2020.

<sup>49</sup> UNCTAD, 2014.

106. Durante el bienio se desarrolló la iniciativa de la UNOPS de inversión de impacto, denominada ahora inversión de impacto en infraestructura sostenible; la iniciativa demostró su viabilidad y registró notables avances en el sector de la vivienda social. Contribuyó a garantizar compromisos de inversión en unas 860.000 viviendas que se construirán empleando métodos sostenibles en el Caribe, Ghana, la India, Kenya y el Pakistán. En el ámbito de la energía renovable, la iniciativa incluyó inversiones en un parque eólico en México, y en 2019 pasaron a una fase avanzada de diligencia debida a varios nuevos acuerdos potenciales. En los próximos años la UNOPS seguirá explorando oportunidades para ampliar la cartera de inversiones, incluido en el ámbito de la infraestructura sanitaria.

107. A principios de 2020 la iniciativa pasó a ser una dependencia institucional independiente enmarcada en la estructura de gobernanza de la UNOPS. El Secretario General nombró Jefe Ejecutivo de la dependencia a un Subsecretario General que dirigirá, por un período inicial de cuatro años, la iniciativa desde su nueva base en Helsinki.

### **C. Mantener la trayectoria de los resultados operacionales durante 2021 y después**

108. La UNOPS se ha convertido en un recurso más conocido y mejor valorado durante el bienio y ha experimentado un aumento de la demanda de los servicios básicos que presta como soluciones integradas de desarrollo de la capacidad de ejecución de sus asociados.

109. Se fortalecieron sus alianzas estratégicas de colaboración y se crearon nuevas alianzas, en particular con países de ingresos medianos e instituciones financieras internacionales. La demanda de organizaciones asociadas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se mantuvo relativamente estable tras la puesta en marcha de la reforma.

110. El aumento de la demanda y los comentarios recibidos de los asociados confirmaron la pertinencia de las tres metas de contribución y la propuesta de valor relativa al desarrollo de la capacidad de ejecución para implementar la Agenda 2030.

111. Durante el bienio aumentaron las actividades de la UNOPS relacionadas con los pilares de las Naciones Unidas, los sectores de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que confirmó la pertinencia de la dirección estratégica establecida por la Junta Ejecutiva.

112. La UNOPS avanzó considerablemente en el desarrollo y la consolidación de capacidades en materia de infraestructura de calidad, adquisiciones públicas sostenibles e inversión de impacto en infraestructura sostenible. Con el tiempo, se espera que esas capacidades creen valor en materia de desarrollo más allá de lo que reflejen únicamente los servicios prestados expresados en cifras brutas.

## **III. Cómo es nuestra gestión**

### **A. Nuestra gobernanza y la reforma de las Naciones Unidas**

113. La UNOPS reconoce que garantizar la idoneidad institucional es un proceso continuo de mejora e innovación, aprendiendo de la experiencia y creando capacidad interna en respuesta a los cambios externos. Es el caso de la UNOPS, como organización, y del sistema de las Naciones Unidas, del que forma parte indisoluble. En el bienio anterior, la UNOPS ha participado en la reforma de las Naciones Unidas,

ha consultado a asociados sobre asuntos operacionales y ha culminado varias mejoras institucionales.

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

114. En 2019 el Secretario General restableció la plena coherencia de la estructura de gobernanza de la UNOPS suprimiendo el Comité de Asesoramiento sobre Políticas que había establecido en 2008<sup>50</sup>, antes de la aprobación de la resolución de la Asamblea General relativa al mandato y la estructura de gobernanza de la Oficina<sup>51</sup>.

115. Los acuerdos de gobernanza de la UNOPS están ahora en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas. La Directora Ejecutiva rinde cuentas a la Junta Ejecutiva y al Secretario General. La Junta de Auditores proporciona auditorías externas destinadas a los Estados Miembros en la Junta Ejecutiva y la Quinta Comisión, mientras que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ofrece asesoramiento sobre cuestiones pertinentes.

### ***Un modelo institucional único***

116. A la vez que la UNOPS se está convirtiendo en un recurso más conocido y mejor valorado, su mandato de ejecución no programática y su modelo institucional autofinanciado y basado en la demanda, al que muchas de las partes interesadas no están acostumbradas, sigue siendo único en el sistema de las Naciones Unidas.

117. Los servicios de la UNOPS se prestan a cambio de la cobertura del costo directo más una comisión de gestión por servicio prestado que cubre los costos indirectos inmediatos y los posibles costos indirectos futuros. Se trata de un modelo distinto al de organizaciones con actividades programáticas, que se financian principalmente a través de contribuciones básicas y complementarias.

118. Los costos indirectos incluyen estructuras conexas de gestión y supervisión e inversiones en innovación y competencia técnica especializada. El modelo del sector privado impone la prudencia fiscal y dirige las inversiones internas a los aspectos de la organización que son continuamente relevantes para los asociados. Una enseñanza clave es que la UNOPS debe velar constantemente por que la naturaleza única de su modelo institucional autofinanciado sea entendida por un grupo cambiante de interesados.

### ***Examen externo de la gestión y la administración***

119. Durante los últimos 25 años la UNOPS ha sido una organización participante en la Dependencia Común de Inspección. En 2018 la Dependencia completó un examen amplio de la gestión y la administración de la UNOPS<sup>52</sup>. La Inspectora hizo hincapié en que el examen confirmaba la cultura emprendedora y enfocada al cliente de la UNOPS, caracterizada por una fuerte orientación institucional, la flexibilidad y su objetivo de agregar valor a las actividades de sus asociados<sup>53</sup>.

120. Las conclusiones de la Inspectora pusieron de manifiesto la viabilidad del modelo institucional de la UNOPS establecido por la Junta Ejecutiva y la Asamblea General y demostraron que, en los últimos 20 años, la UNOPS ha sabido aplicar la gestión del cambio para llevar a cabo una auténtica reforma institucional en respuesta a las necesidades de los asociados y el cambiante entorno externo<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> DP/OPS/2019/CRP.1 y decisión 2019/12.

<sup>51</sup> A/RES/65/176.

<sup>52</sup> JIU/REP/2018/3 y DP/OPS/2018/6.

<sup>53</sup> JIU/REP/2018/3.

<sup>54</sup> JIU/REP/2018/3.

121. A finales de 2019 se informó de que se habían aplicado todas las recomendaciones oficiales formuladas en el examen y se habían tenido en cuenta más de la mitad de las recomendaciones oficiosas como parte del proceso de mejora continua de la organización.

### ***Coordinación en las Naciones Unidas y reforma de la Organización***

122. La UNOPS es un miembro de pleno derecho de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación desde 2016; en 2019 el Secretario General nombró Presidenta del Comité de Alto Nivel sobre Gestión a la Directora Ejecutiva.

123. En el bienio anterior, la UNOPS apoyó la aplicación de las resoluciones de la Asamblea General [71/243](#) y [72/279](#). Asumió íntegramente la doble participación en la financiación de los gastos del sistema de coordinadores residentes, estableció la obligación de los Directores para los Países de rendir cuentas a los Coordinadores Residentes y participó en un piloto de evaluación mutua de la actuación profesional a nivel nacional.

124. La UNOPS, comprometida con la eficiencia de las operaciones institucionales, es la única organización, además de los Copresidentes, con representación a nivel de Secretaria General Adjunta en el Grupo de Innovaciones Institucionales; recientemente asumió la copresidencia del equipo de tareas de apoyo a la implementación de la segunda versión de la estrategia de operaciones institucionales. A nivel global, puede responder a la demanda relativa a adquisiciones no supeditadas a la localización y a la demanda de apoyo en materia de recursos humanos.

125. A nivel nacional, la UNOPS puede responder a la demanda de enfoques empíricos y basados en datos sobre la evaluación y la planificación de la infraestructura. Gracias a los análisis comunes sobre países, puede ayudar a determinar las prioridades en materia de infraestructura para los marcos de cooperación, lo que a su vez puede aumentar el impacto de las respuestas a los retos sociales, ambientales y económicos, incluidos los derivados de la COVID-19, del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

### ***Asesoramiento operacional externo***

126. En su decisión 2019/12, la Junta Ejecutiva tomó nota de la decisión del Secretario General de establecer una Junta de Clientes para asesorar a la Directora Ejecutiva sobre asuntos y oportunidades operacionales y profundizar en las alianzas estratégicas de colaboración.

127. En la encuesta a los asociados de 2018-2019, estos describieron con gran frecuencia a la UNOPS como profesional, eficiente y diligente. Entre los temas propuestos voluntariamente para ser analizados en profundidad figuraban la relación entre calidad y precio<sup>55</sup>, la puntualidad y la visibilidad. A principios de 2020 esos temas articularon las deliberaciones de la primera reunión de la Junta de Clientes de la UNOPS.

128. La Junta de Clientes confirmó la pertinencia general de la propuesta de valor de la UNOPS relativa al desarrollo de la capacidad de ejecución de los Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados<sup>56</sup>. También propuso medidas operacionales para profundizar en las alianzas estratégicas de colaboración.

<sup>55</sup> En el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS, se define esa relación como el equilibrio entre precio y rendimiento que proporciona el mayor beneficio global en función de los criterios de selección especificados.

<sup>56</sup> Véase el capítulo II.B.

129. A raíz de la experiencia adquirida, la Junta de Clientes recomendó a la Directora Ejecutiva que:

a) Solicitara el reconocimiento formal del mandato y la experiencia de la UNOPS en materia de infraestructura de calidad y adquisiciones públicas sostenibles, y su liderazgo en ese ámbito en el sistema de las Naciones Unidas;

b) Diferenciara entre: i) la visibilidad de la marca en materia de transacciones entre empresas para los asociados y ii) la visibilidad de la UNOPS y los asociados en los proyectos;

c) Elaborara materiales de comunicación sobre: i) el sistema de pago por servicio prestado y ii) las funciones y las responsabilidades en la gestión de acuerdos con contratistas particulares.

130. La Directora Ejecutiva tomó nota de las recomendaciones y responderá a ellas en el marco de sus competencias. Además, la Junta Ejecutiva quizá desee considerar la posibilidad de alentar al sistema de las Naciones Unidas a reconocer la experiencia de la UNOPS en materia de infraestructura de calidad y adquisiciones sostenibles.

### ***Gobernanza, supervisión y colaboración internas***

131. Durante un decenio el Comité Asesor de Supervisión y sus predecesores han proporcionado asesoramiento externo e independiente a la Dirección Ejecutiva y han remitido informes anuales a la Junta Ejecutiva. En 2007 se creó el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones. La función de ética, establecida en 2009, fue asumida en 2019 por la Oficina de Ética y Cumplimiento. Ambas dependencias proporcionan supervisión y asesoramiento internos a la Directora Ejecutiva y a la Junta Ejecutiva.

132. En 2019 la Directora Ejecutiva completó un examen de los términos de referencia para el Comité Asesor de Supervisión<sup>57</sup>. Con ello concluyó el examen amplio del marco legislativo de la UNOPS iniciado en 2016 con el objetivo de simplificar los procesos de trabajo y empoderar a la dirección precisando las funciones y las responsabilidades. A finales de 2019 se redujo un 31 % el número de directrices e instrucciones con respecto a 2016.

133. En 2019 la Directora Ejecutiva estableció una nueva estructura global de la organización. La estructura incluye un equipo directivo superior que, además de la Directora Ejecutiva, está compuesto por las direcciones de los cuatro pilares de funcionamiento de la organización y el Director General de la Oficina de Inversión de Impacto en Infraestructura Sostenible.

134. Durante el bienio anterior se mejoró la plataforma digital oneUNOPS dedicada a impulsar la eficiencia, el control y la inteligencia institucional en toda la organización, incluido en la gestión de proyectos, la colaboración global y el intercambio de conocimientos. La plataforma, combinada con políticas existentes sobre teletrabajo, ha sido clave para facilitar la continuidad de las operaciones durante la pandemia de COVID-19.

## **B. Resultados de gestión, 2018-2019**

135. Guiada por sus objetivos de gestión, la UNOPS aspira a la excelencia institucional, la calidad y la actuación con arreglo a principios en todas sus operaciones. Durante el bienio la Oficina ha seguido consolidando la organización y

<sup>57</sup> DP/OPS/2020/2, anexo 3, y EOIED.2019.02.

consiguiendo un conjunto equilibrado de resultados de gestión. A continuación se enumeran los principales logros<sup>58</sup>:

a) Comprometida con el *valor de los asociados*, la UNOPS se ha esforzado por garantizar la satisfacción de sus asociados, lograr que recomienden la oficina a otros asociados y que vuelvan a recurrir a sus servicios en el futuro;

b) La UNOPS, que defiende la *excelencia de las personas*, ha demostrado un liderazgo robusto en la promoción de la paridad de género y ha mantenido los niveles de participación del personal por encima de los niveles de referencia del sector;

c) En su esfuerzo por lograr la *excelencia en los procesos*, la UNOPS ha simplificado sus políticas y orientaciones, ha respondido rápidamente a las recomendaciones en materia de supervisión y ha desplegado una cartera y un sistema de gestión de proyectos nuevos, aumentando la eficacia en función de los costos de los procesos y los controles; y

d) Haciendo hincapié en la *administración financiera*, la UNOPS ha prestado un nivel inigualado de servicios y ha reducido las tarifas medias en beneficio de los asociados y los beneficiarios. La Oficina ha logrado los objetivos de ingresos netos establecidos por la Junta Ejecutiva y, basándose en sus reducidos márgenes de superávit operacional e ingresos financieros, ha consolidado sus activos netos para proteger su modelo institucional autofinanciado.

136. Los cuatro objetivos siguen siendo pertinentes para orientar la consecución de un conjunto equilibrado de resultados de gestión, lo que ha permitido el desarrollo continuo de la organización y sus capacidades operacionales.

### **C. Mantener la trayectoria de los resultados de gestión durante 2021 y después**

137. Durante 2018 y 2019 la Oficina ha seguido consolidando la organización y logrando un conjunto equilibrado de resultados de gestión. Empezó 2020 como una organización robusta con una buena situación financiera y un nivel de solidez que le permite resistir a cierto grado de perturbaciones externas imprevistas, como los efectos inmediatos de la pandemia de COVID-19.

138. A raíz de las conclusiones del examen de mitad de período, la UNOPS se propone mantener la trayectoria actual realizando las siguientes acciones:

a) Fortalecer y diversificar las alianzas estratégicas de colaboración con Gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados;

b) Desarrollar las capacidades para lograr una infraestructura de calidad y adquisiciones públicas sostenibles;

c) Ayudar a países a atraer inversión de impacto destinada a la vivienda social, la energía renovable y la infraestructura sanitaria;

d) Hacer un seguimiento de las repercusiones en las personas de los enfoques de ejecución sostenibles de la Oficina, incluido en materia de protección de la salud y seguridad;

e) Impulsar herramientas y orientaciones destinadas a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante la infraestructura y las adquisiciones;

<sup>58</sup> Anexo III.

f) Innovar en servicios de gestión para las Naciones Unidas y otros asociados, en particular en la gestión de proyectos de infraestructura y otras soluciones integradas, así como en servicios de adquisiciones y en materia de recursos humanos; y

g) Abordar las necesidades en materia de visibilidad, informar sobre el sistema de pago por servicio prestado y los acuerdos con contratistas particulares, impulsar la paridad de género y proteger la viabilidad del modelo institucional autofinanciado.

139. Se presentará el Plan Estratégico de la UNOPS para 2022-2025 a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2021. El Plan proporcionará orientaciones para la organización durante la primera mitad de la década de acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su elaboración se guiará por las conclusiones del presente examen y la consiguiente decisión de la Junta Ejecutiva.

---