



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
8 de abril de 2013
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2013

Nueva York, 3 a 14 de junio de 2013

Tema 14 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos para el período 2014-2017

Resumen

El plan estratégico de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para 2014-2017 precisa la orientación y el enfoque de la organización como asociado valioso para los servicios de asesoramiento, ejecución y apoyo transaccional en los ámbitos de la gestión de proyectos sostenible, la infraestructura sostenible y las adquisiciones sostenibles. El plan articula el contenido de la contribución que puede realizar la UNOPS desde el punto de vista operacional a los objetivos y resultados de sus asociados en materia de desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz, así como la forma que puede adoptar dicha contribución.

El plan se basa en el mandato y los acuerdos de gobernanza establecidos para la organización a través de las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva, que se reafirmaron mediante la resolución 65/176 de la Asamblea General; y las decisiones posteriores relativas a la orientación y las ventajas comparativas de la UNOPS reconocidas en las decisiones 2012/16 y 2012/24 de la Junta Ejecutiva. El plan se guía en su totalidad por los mandatos legislativos de la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuadrienal amplia de la política.

Las principales tendencias y las nuevas prioridades de los países en desarrollo, como el fortalecimiento de la implicación y la capacidad nacionales, la mayor dependencia de los recursos internos para el desarrollo y los desafíos de integrar y equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, crean nuevas condiciones para la UNOPS como proveedor de servicios operacionales de excelencia. Basado en extensas consultas con las partes interesadas y los asociados, el presente plan estratégico describe el modo en que la UNOPS puede ofrecer soluciones y aportar valor añadido a sus asociados durante los próximos cuatro años, al tiempo que establece prácticas operacionales relativas a la calidad, la sostenibilidad, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas.



La estrategia reconoce que, para que la UNOPS pueda responder a las crecientes expectativas de sus asociados, debe centrarse en una gama limitada de productos y servicios. Ese enfoque permitirá a la UNOPS realizar las inversiones necesarias en conocimientos, innovación y alianzas, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad, tanto en los resultados a los que contribuye como en su forma de trabajar.

Durante el período abarcado por el plan, la UNOPS deberá rendir cuentas de su cumplimiento de los requisitos previstos en la revisión cuatrienal amplia de la política, de su contribución a los resultados sostenibles de sus asociados —de manera específica a la capacidad nacional en los ámbitos de la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones— y de un conjunto de resultados de gestión relativos a la excelencia operacional que se articularán posteriormente en los presupuestos bienales basados en los resultados para 2014-2015 y 2016-2017.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) hacer suyo el plan estratégico para 2104-2107; b) reconocer que se basa en anteriores directrices para la adopción de decisiones y anteriores orientaciones normativas; c) tomar nota de que el plan presta una atención notablemente mayor a las contribuciones de la UNOPS a los asociados, dentro y fuera de las Naciones Unidas, y se sustenta firmemente en su modelo institucional de financiación autónoma; y d) expresar su reconocimiento del proceso de consulta llevado a cabo para la formulación del plan.

Índice

	<i>Página</i>
I. Estrategia adaptada al contexto	5
Evolución de las prioridades mundiales y marco normativo	5
Implicación y capacidad nacionales	5
Desarrollo sostenible	6
Eficacia de las actividades de desarrollo	6
Revisión cuatrienal amplia de la política	6
B. Mandato sólido y gobernanza	7
C. El marco estratégico de la UNOPS	8
La identidad de la UNOPS	8
<i>Misión: servicio a las personas necesitadas</i>	8
<i>Visión: la promoción de prácticas sostenibles</i>	9
<i>Valores: prestación de servicios a terceros</i>	9
<i>Objetivos estratégicos de la UNOPS</i>	9
<i>Especial atención a la capacidad nacional y la sostenibilidad</i>	10
<i>Contribución a los resultados operacionales</i>	11
<i>Logro de los resultados de gestión</i>	11
<i>Mejora de la gestión basada en los resultados</i>	12
II. Contribución a los asociados mediante ámbitos de actividad sostenibles	13
A. Ampliación de la contribución a los asociados	16
B. Definición de las prioridades y la sostenibilidad	17
C. Gestión de proyectos sostenible	19
Productos y servicios de la gestión de proyectos sostenible	19
D. Infraestructura sostenible	20
Productos y servicios de la infraestructura sostenible	20
E. Adquisiciones sostenibles	21
Productos y servicios de las adquisiciones sostenibles	22
F. Desarrollo de los conocimientos en asociación	23
III. Especial atención a la excelencia institucional	24
A. El modelo de excelencia de la UNOPS	24
B. Coordinación del valor añadido para los asociados	24
Coordinación y colaboración mundiales	25
Oficinas regionales y centros operacionales subregionales	25

	Colaboración con los asociados a escala nacional	25
C.	Empoderamiento de personal de alto rendimiento profesional	25
	Liderazgo y competencias	25
	Identificación y gestión del talento.....	26
	Fomento de la igualdad de género	26
D.	Garantía de la eficiencia y la eficacia de los procesos y sistemas institucionales	26
	Gestión del rendimiento de los procesos	26
	Apoyo al proceso institucional con tecnología de la información y las comunicaciones	27
	Los procesos de la UNOPS como productos de servicios.....	27
E.	Gestión de las finanzas para la eficacia de las actividades de desarrollo	28
	Menor dependencia de la asistencia oficial para el desarrollo, mayor valor añadido	28
	Autofinanciación con recuperación total de los gastos a todos los niveles	28
	Planificación según la demanda.....	28

Gráficos

	Gráfico 1. Marco de resultados de la UNOPS.....	12
	Gráfico 2. Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, 2010-2012.....	14
	Gráfico 3. Asociados de la UNOPS, 2010-2012	16
	Gráfico 4. Ilustración del mecanismo de evaluación de la sostenibilidad de la UNOPS.....	18

Anexos (se pueden consultar en el sitio web de la Junta Ejecutiva)

	Anexo I. Resultados operacionales de la UNOPS, 2010-2012
	Anexo II. Resultados de la gestión de la UNOPS, 2010-2012
	Anexo III. Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, 2010-2012
	Anexo IV. Metodología de los resultados de la UNOPS
	Anexo V. Modelo de excelencia de la UNOPS
	Anexo VI. Indicadores clave del desempeño indicativos, 2014-2017

I. Estrategia adaptada al contexto

1. La UNOPS está comprometida en la tarea de promover la coherencia de las Naciones Unidas y contribuir al logro de resultados sostenibles que mejoren la vida de las personas. Se guía por los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos acordados a nivel internacional, así como por el marco normativo de las Naciones Unidas, en particular la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política.
2. La UNOPS sigue de cerca el debate relativo al establecimiento de prioridades en materia de desarrollo con posterioridad a 2015. Al alcanzar el punto medio del presente plan estratégico, la UNOPS recabará la orientación de la Junta Ejecutiva para asegurarse de que su enfoque estratégico siga estando en consonancia con los resultados de estos debates.
3. Con la ejecución de la presente estrategia, la UNOPS aumentará sus contribuciones a la capacidad de los países y las comunidades para gestionar proyectos, infraestructura y adquisiciones de manera sostenible. La estrategia se basa en la necesidad de la UNOPS de centrarse en esferas específicas, lo que le permitirá contribuir a las más altas normas de rendimiento y las mejores prácticas a nivel mundial en las esferas donde tenga mayor repercusión para las operaciones de desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz y para los resultados de sus asociados.

A. Evolución de las prioridades mundiales y marco normativo

Implicación y capacidad nacionales

4. La implicación y la capacidad nacionales se están fortaleciendo en los países en desarrollo. La mayoría de estos países tienen un mayor acceso a la financiación nacional, tanto pública como privada, y muchos están reduciendo su dependencia de la asistencia oficial para el desarrollo tradicional. Varios países en desarrollo se han incorporado, o se están incorporando, al grupo de países de ingresos medianos, y están dispuestos a compartir su experiencia de desarrollo.
5. Al mismo tiempo, la actual crisis financiera mundial y las principales tendencias mundiales a largo plazo con respecto a las exigencias legítimas de la creciente población mundial en materia de desarrollo, cambio climático y acceso a recursos naturales, alimentos, energía y agua y desarrollo tecnológico están afectando a los países y las comunidades de todo el mundo.
6. La continua pertinencia de la UNOPS, al igual que la de otros muchos agentes, depende de su buena adaptación a este cambiante entorno. Ya se aprecian cambios importantes en la demanda de nuestros servicios. Estamos sujetos a normas de rendimiento cada vez más ambiciosas, y reconocemos que nuestros asociados son quienes deciden si desean trabajar con nosotros o no. Cada vez es mayor la exigencia en cuanto al contenido y la forma que adoptan nuestras contribuciones y en cuanto a lo que nos distingue de otros proveedores de servicios que operan en el mismo ámbito. Debemos ofrecer un valor añadido y contribuciones tangibles a los resultados de nuestros asociados, especialmente a su capacidad para afrontar los desafíos. Oferta que debe abarcar soluciones innovadoras basadas en conocimientos de ámbito internacional, la comprensión de las condiciones locales y enfoques

creativos y de resolución de problemas que respondan a los desafíos a los que se enfrentan los gobiernos y las comunidades.

Desarrollo sostenible

7. El documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) reconoce la necesidad imperiosa de lograr el desarrollo sostenible y de integrar las dimensiones económica, social y ambiental a todos los niveles. La UNOPS está firmemente comprometida con el desarrollo sostenible y se centrará, dentro de las esferas de su mandato, en la sostenibilidad de su contribución a los resultados de los asociados.

8. Después de Río+20, el Secretario General articuló las funciones de los distintos órganos de las Naciones Unidas para apoyar las iniciativas internacionales. Este plan estratégico incorpora las responsabilidades específicas asignadas a la UNOPS por el Secretario General. La UNOPS continuará realizando un estrecho seguimiento de la labor realizada por el Equipo de Tareas del Sistema de las Naciones Unidas sobre la Agenda de las Naciones Unidas para el Desarrollo después de 2015, el resultado del Grupo de Alto Nivel del Secretario General sobre dicha agenda y las iniciativas complementarias encaminadas a establecer las prioridades en materia de desarrollo con posterioridad a 2015.

Eficacia de las actividades de desarrollo

9. En el documento final del Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda se reconoce “que nos une una nueva alianza, más amplia e incluyente que nunca, basada en principios compartidos, metas comunes y compromisos diferenciales, con miras a un desarrollo internacional eficaz”. Unas Naciones Unidas más coherentes y eficaces desempeñarán un papel importante en esta asociación.

10. La UNOPS contribuye a los resultados de sus asociados en algunas de las condiciones más difíciles, y toma nota del acuerdo del Foro de Alto Nivel sobre un cambio de rumbo mundial en la colaboración con los Estados frágiles. La UNOPS ya trabaja activamente en la mayoría de los países piloto y tratará de apoyar la iniciativa.

11. La UNOPS ha recibido reconocimiento por su liderazgo en materia de transparencia, por cuanto es el primer órgano de las Naciones Unidas que ha publicado información exhaustiva sobre sus actividades, en cumplimiento de las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda. Sobre la base de este logro, la UNOPS tiene previsto estudiar formas innovadoras y sencillas para presentar más adecuadamente la información sobre sus actividades y mostrar los resultados en tiempo real a los asociados y al público en general. También seguirá comprometida con las normas y prácticas sobre libre acceso y transparencia, máxime cuando se refieran a sus principales ámbitos de especialización.

Revisión cuatrienal amplia de la política

12. La resolución sobre la revisión cuatrienal amplia de la política ofrece un marco normativo para mejorar la coherencia y eficiencia del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a todos los niveles. El presente plan estratégico refleja e incorpora los mandatos legislativos establecidos en la resolución, haciendo especial

hincapié en las instrucciones del Secretario General a ese respecto¹. Como ejemplos del modo en que la UNOPS cumplirá sus responsabilidades a través de sus asociaciones dentro y fuera de las Naciones Unidas, y en sus ámbitos de interés prioritario, cabe citar los siguientes:

a) Contribuir a reforzar los vínculos entre las actividades operacionales y las normas y disposiciones en materia de paz, seguridad y derechos humanos y a incorporar el desarrollo sostenible.

b) Aportar los elementos necesarios para los procesos relativos al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y actuar como colaboradora a este respecto.

c) Apoyar la adopción de un enfoque común para medir los avances realizados en materia de desarrollo de la capacidad y un mayor uso de medidas sobre cuestiones de género.

d) Aportar los elementos necesarios para la medición y la presentación de informes de resultados, así como para la evaluación en todo el sistema de las actividades operacionales.

e) Potenciar la incorporación de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en la programación de los países.

f) Apoyar la racionalización de las operaciones institucionales y la prestación de apoyo transaccional, por ejemplo, mediante la mejora de la interoperabilidad de los sistemas de gestión.

B. Mandato sólido y gobernanza

13. En 2010, los Estados Miembros confirmaron la condición de asociado de la UNOPS dentro y fuera de las Naciones Unidas estableciendo un sólido mandato y acuerdos de gobernanza en la resolución 65/176 de la Asamblea General, que reafirmaba las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva.

14. El plan estratégico de la UNOPS para el período 2014-2017 refleja la decisión 2012/16 de la Junta Ejecutiva, que “[a]llienta a la UNOPS a que incorpore en mayor medida el programa de fomento de la capacidad nacional en las esferas de competencia en que la UNOPS tiene un mandato y una ventaja comparativa reconocida, a saber, la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones, entre otras cosas mediante la utilización de recursos locales”; y la decisión 2012/24, en la que la Junta “[h]ace suyo el examen de mitad de período del plan estratégico 2010-2013, que pone de relieve el enfoque reforzado de la UNOPS, que trata de aprovechar al máximo su ventaja comparativa y reducir duplicaciones y superposiciones con los mandatos de las organizaciones asociadas”, y “[a]precia el mayor hincapié que se hace en el desarrollo de la capacidad nacional y los enfoques sostenibles en la gestión de proyectos, las adquisiciones y la infraestructura”.

¹ Memorando del Secretario General sobre la aplicación de la resolución 67/226 de la Asamblea General.

15. Los acuerdos de gobernanza de la UNOPS están en consonancia con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas. El Director Ejecutivo debe rendir cuentas ante el Secretario General y la 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, que está subordinada a la Asamblea General y a su Consejo Económico y Social. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto examina y formula recomendaciones en relación con las estimaciones presupuestarias bienales de la UNOPS antes de su aprobación por la Junta Ejecutiva. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas lleva a cabo una auditoría externa e independiente que es objeto de examen por la Junta Ejecutiva y por la Quinta Comisión de la Asamblea General. El Comité de Asesoramiento sobre Políticas ofrece asesoramiento en materia de políticas de las Naciones Unidas al Director Ejecutivo de la UNOPS; y el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría brinda asesoramiento externo e independiente al Director Ejecutivo. El Grupo de Auditoría Interna e Investigación de la UNOPS y el Oficial de Ética prestan servicios adicionales de asesoramiento y vigilancia pertinentes al Director Ejecutivo y a la Junta Ejecutiva.

C. El marco estratégico de la UNOPS

16. El marco estratégico de la UNOPS establece su identidad y su orientación para el período de planificación. Presenta el marco de resultados, el enfoque de la gestión basada en los resultados y la presentación de informes de resultados, y la responsabilidad por ambos².

17. El plan estratégico para el período 2014-2017 aprovecha la experiencia adquirida en años anteriores, en particular el balance general reflejado en el examen de mitad de período del último plan estratégico de la UNOPS, llevado a cabo en 2012³. Como parte de los preparativos de este nuevo plan estratégico, la UNOPS ha examinado sus resultados operacionales y de gestión que cubren todo el período de 2010 a 2012⁴.

La identidad de la UNOPS

18. *La identidad de la UNOPS* se articula en su misión, visión y valores.

Misión: servicio a las personas necesitadas

19. *La misión de la UNOPS* consiste en servir a las personas necesitadas aumentando la capacidad⁵ de las Naciones Unidas, los gobiernos y otros asociados para gestionar los proyectos, la infraestructura y las adquisiciones de manera eficiente y sostenible.

² Anexo IV: Metodología de los resultados de la UNOPS.

³ Examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS 2010-2013 (DP/OPS/2012/7), y anexos

⁴ Anexo I: Resultados operacionales de la UNOPS, 2010-2012; anexo II: Resultados de la gestión de la UNOPS, 2010-2012; anexo III: Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, 2010-2012.

⁵ La UNOPS puede contribuir al aumento de la capacidad de los asociados ayudándolos a desarrollar o complementar la capacidad nacional cuando sea necesario.

Visión: la promoción de prácticas sostenibles

20. *La visión de la UNOPS* consiste en promover prácticas de ejecución sostenibles en los contextos del desarrollo, la asistencia humanitaria y la consolidación de la paz, cumpliendo en todo momento o superando las expectativas de los asociados.

Valores: prestación de servicios a terceros

21. Los valores de la UNOPS se asientan firmemente en la Carta de las Naciones Unidas y en los mandatos legislativos de la Asamblea General⁶. Ambos constituyen los cimientos de su cultura institucional, se reflejan en sus políticas, herramientas, productos y servicios, y rigen el comportamiento del personal de la UNOPS. En concreto, fundamentan el firme compromiso de la UNOPS de prestar servicios a terceros. Los cuatro valores básicos de la UNOPS son:

a) *Implicación y capacidad nacionales*. Respetamos y apoyamos la implicación nacional y ayudamos a desarrollar la capacidad nacional. Este es el fundamento de la sostenibilidad.

b) *Rendición de cuentas en relación con los resultados y transparencia*. Garantizamos nuestra propia rendición de cuentas en relación con los recursos que se nos confían y con nuestra contribución a los resultados sostenibles de nuestros asociados, y procuramos ayudar a nuestros asociados para que ejerzan su responsabilidad. Creemos que la transparencia es esencial para garantizar la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos.

c) *Asociaciones y coordinación*. Reconocemos que el establecimiento de asociaciones sólidas y una coordinación eficaz entre agentes diversos como son las Naciones Unidas, los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado son fundamentales para la eficiencia y la innovación.

d) *Excelencia*. Creemos que solo podremos ofrecer valor añadido y contribuir significativamente a los resultados sostenibles de nuestros asociados si nuestras prácticas y nuestro desempeño logran el reconocimiento de normas internacionales de excelencia y se adaptan adecuadamente a las condiciones locales. En las esferas de actividad incluidas en nuestro mandato, aspiraremos a contribuir a la innovación y a la adaptación de los niveles de sostenibilidad y calidad en materia de mejores prácticas.

Objetivos estratégicos de la UNOPS

22. Los objetivos estratégicos de la UNOPS se centran en la capacidad nacional y la sostenibilidad. Tres metas de contribución rigen y orientan las contribuciones de la UNOPS a los resultados de los asociados y a la consecución por estos de los resultados de desarrollo, así como la forma que adopta dicha contribución. Además, cuatro metas de gestión orientan a la UNOPS en la mejora de su capacidad para

⁶ Para articular sus valores y principios, la UNOPS ha recurrido a diversas fuentes, entre otras: la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo; el Pacto Mundial de las Naciones Unidas; el Código de Ética de las Naciones Unidas sobre conducta individual; y los valores fundamentales reconocidos en la Declaración del Milenio.

prestar servicios de alta calidad a los asociados y garantizar la viabilidad de su modelo institucional.

Especial atención a la capacidad nacional y la sostenibilidad

23. La UNOPS contribuye a la capacidad nacional en las esferas básicas de su mandato mediante una serie de funciones y servicios. La función tradicional de la UNOPS es complementar la capacidad de los gobiernos cuando sea necesario. Se prevé que siga existiendo demanda de servicios de ejecución y transaccionales de alta calidad en algunos contextos de desarrollo, asistencia humanitaria y consolidación de la paz. En estos ámbitos, la UNOPS se compromete a respetar la implicación nacional⁷, a utilizar proveedores nacionales y la mano de obra local siempre que sea posible, y a desarrollar una estrategia de salida para sus servicios. La UNOPS recibe cada vez más demanda de ayuda para la creación de capacidad nacional a través de sus servicios de asesoramiento, sus procesos basados en las mejores prácticas, el intercambio de experiencias y conocimientos especializados — en particular mediante la cooperación Sur-Sur— y apoyo para reforzar la supervisión de la gestión a fin de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

24. El enfoque de la UNOPS se enmarca en las tres dimensiones de la sostenibilidad, que se refuerzan mutuamente.

- a) *Crecimiento económico equitativo:*
 - i) Garantizar un valor económico óptimo mediante la promoción de prácticas y estrategias eficaces de gestión e inversión;
 - ii) Impulsar los medios de subsistencia mediante la creación de empleo local y oportunidades de generación de ingresos, un mayor acceso al mercado y la utilización de proveedores locales;
 - iii) Tener en cuenta, cuando sea posible, el costo total (financiación, funcionamiento, mantenimiento y reposición de activos);
 - iv) Defender los principios de transparencia y rendición de cuentas.
- b) *Justicia e inclusión sociales:*
 - i) Propiciar un enfoque basado en los derechos humanos, así como el ejercicio de la diligencia debida y el respeto de los principios internacionales de derechos humanos;
 - ii) Involucrar a las comunidades y los beneficiarios locales y garantizar el acceso equitativo a las ventajas que reportarán los proyectos, prestando especial atención a la protección de las personas y los grupos más vulnerables;
 - iii) Facilitar el acceso a los servicios relacionados con la alimentación, el agua, el saneamiento, la energía, la salud, la educación, la justicia y la seguridad.
 - iv) Incorporar la perspectiva de género en todas las actividades.

⁷ Según el párrafo 18.04 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la UNOPS, la organización puede trabajar en el seno de los sistemas nacionales al tiempo que apoya la capacidad nacional.

- c) *Impacto ambiental:*
 - i) Mitigar los efectos nocivos sobre el medio ambiente y mejorar la diversidad biológica y la resiliencia ecológica;
 - ii) Explotar los recursos renovables, teniendo en cuenta la interacción entre el desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental;
 - iii) Aumentar la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres naturales.

Contribución a los resultados operacionales

25. La UNOPS ha articulado *tres metas de contribución* que rigen y orientan las contribuciones de la UNOPS a los resultados operacionales de los asociados y a la consecución por estos de los resultados de desarrollo:

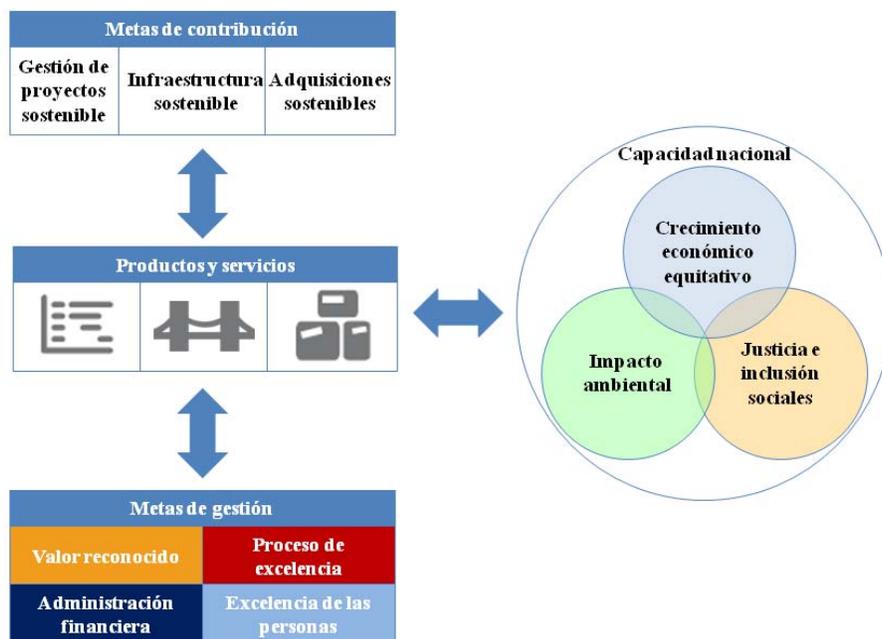
- a) *Gestión de proyectos sostenible:* contribución a la capacidad de los países para diseñar y ejecutar proyectos, al tiempo que integran y equilibran las dimensiones social, ambiental y económica.
- b) *Infraestructura sostenible:* contribución a la capacidad de los países para diseñar, construir y mantener la infraestructura, al tiempo que integran y equilibran las dimensiones social, ambiental y económica.
- c) *Adquisiciones sostenibles:* contribución a la capacidad de los países para gestionar la contratación pública y la cadena de suministro, al tiempo que integran y equilibran las dimensiones social, ambiental y económica.

Logro de los resultados de gestión

26. Para impulsar la excelencia de la organización, la UNOPS ha articulado *cuatro metas de gestión* que proporcionan la dirección para que la UNOPS asegure la viabilidad de su modelo institucional de financiación autónoma y construya una organización capaz de realizar su visión. Estas metas son:

- a) *Valor reconocido:* es la meta de innovar y ofrecer productos y servicios que contribuyan a un nivel de valor que esté reconocido por sus asociados y sea conforme con las normas internacionales y las mejores prácticas reconocidas.
- b) *Proceso de excelencia:* es la meta de mejorar continuamente la calidad, la oportunidad y la eficiencia de sus operaciones mediante la innovación y el perfeccionamiento de sus procesos.
- c) *Excelencia de las personas:* es la meta de capacitar a su personal para que trabaje siempre con un nivel de desempeño óptimo; y de ser considerado un empleador competitivo, a fin de atraer a la fuerza de trabajo de más talento.
- d) *Administración financiera:* es la meta de salvaguardar la estabilidad financiera de la organización para seguir realizando aportaciones a las Naciones Unidas y sus asociados mediante un modelo de financiación autónoma.

Gráfico 1.
Marco de resultados de la UNOPS



Mejora de la gestión basada en los resultados

27. La UNOPS ha reforzado notablemente sus sistemas de gestión basada en los resultados y el modo en que informa sobre los resultados operacionales y de gestión. Para lograr una más adecuada gestión y comunicación en relación con los resultados, se han realizado considerables esfuerzos para mejorar los sistemas de gestión de la información de la UNOPS. Esto ha permitido a la organización unirse en tiempo récord a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y publicar información detallada en los proyectos de conformidad con las normas de la Iniciativa. Los proyectos se clasifican conforme a las normas del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, y la UNOPS ha sido la primera organización signataria en registrar zonas de proyectos geocodificadas en los datos que publica.

28. En el próximo período de planificación, la UNOPS se fijará metas más altas y hará especial hincapié en la gestión y la presentación de informes en materia de sostenibilidad. La organización contribuirá a reforzar las normas comunes en materia de presentación de informes, especialmente en las esferas de infraestructura física y contratación pública, contribuyendo de este modo a una mayor eficacia de las actividades de desarrollo. Además, la UNOPS está desarrollando un “mecanismo de evaluación de la sostenibilidad” para el examen de proyectos, la fijación de metas, el seguimiento y la presentación de informes. El nuevo mecanismo, que estará a disposición del público gracias a un software de código abierto, recoge las

tres dimensiones de la sostenibilidad, así como las contribuciones al desarrollo de la capacidad nacional. A tal fin, la UNOPS se basará en normas internacionales como las formuladas en la Global Reporting Initiative, así como en los indicadores de políticas de igualdad entre los géneros establecidos por el Comité Interinstitucional Permanente. La información relativa a los resultados, desglosada por proyectos o agrupada por tipologías de país, por asociados o por ámbitos de actividad de la UNOPS, se irá publicando progresivamente en el sitio web de la UNOPS a partir de 2014.

29. Para facilitar la presentación de informes de resultados operacionales o de desarrollo a nivel de los efectos, la UNOPS alienta a sus asociados a que incorporen tales aspectos en el diseño de los programas y de proyectos más amplios y a que efectúen evaluaciones de resultados y de impacto. La UNOPS se compromete a aprender de dichos análisis, y ofrecerá conocimientos y competencia técnica especializada para que los asociados diseñen o evalúen los programas y proyectos dentro de las competencias del mandato de la UNOPS.

30. La UNOPS ha realizado importantes avances en el ámbito de los resultados de gestión, que abarca las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. La mayoría de los datos de desempeño están informatizados y disponibles en tiempo real en la Intranet de la UNOPS, donde se comparan con los acuerdos sobre objetivos y se utilizan con fines de gestión interna. Para garantizar que los indicadores clave del desempeño en materia de resultados de gestión mejoren de forma continuada y sigan siendo pertinentes para las operaciones institucionales, la UNOPS consultará con la Junta Ejecutiva sobre sus futuros indicadores en el contexto de las estimaciones presupuestarias bienales basadas en los resultados e informará a este respecto en sus informes anuales⁸.

II. Contribución a los asociados mediante ámbitos de actividad sostenibles

31. Siguiendo el camino trazado en el examen de mitad de período y reconociendo que la UNOPS responde a las necesidades de los asociados, la organización centrará sus esfuerzos en las principales esferas de su mandato y su competencia técnica: gestión de proyectos, infraestructura y adquisiciones. La UNOPS ya ha desarrollado competencias básicas y ventajas comparativas en esas esferas.

32. La UNOPS reconoce que, como miembro de la familia de las Naciones Unidas, tiene la responsabilidad de considerar la sostenibilidad de sus contribuciones a los resultados de sus asociados. Para asegurar una clara expresión de sus intenciones, la UNOPS ha denominado sus tres ámbitos de actividad como sigue:

- a) Gestión de proyectos sostenible
- b) Infraestructura sostenible
- c) Adquisiciones sostenibles

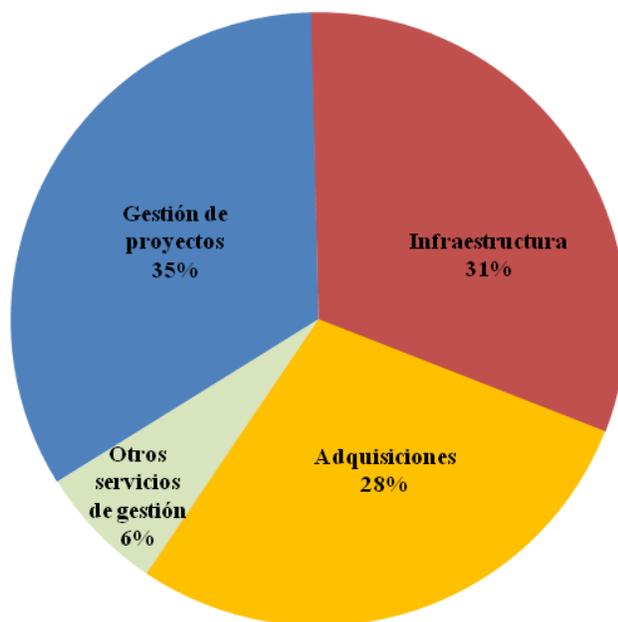
33. Durante el período 2010-2012, la UNOPS financió proyectos por valor de 3.300 millones de dólares. Como se observa en el gráfico 2, el 35% de esta cantidad

⁸ Anexo VI: Indicadores clave del desempeño indicativos, 2014-2017.

se asignó a la gestión de proyectos, el 31% a la infraestructura, el 28% a las adquisiciones y el 6% a otros servicios de gestión solicitados por los asociados⁹. Dado que la UNOPS se rige por la demanda, no es posible prever cómo evolucionará esta distribución a lo largo del tiempo. La UNOPS está dispuesta a asumir responsabilidades adicionales en los ámbitos de actividad, aunque definiendo mejor los objetivos de cada uno de ellos.

Gráfico 2.

Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, 2010-2012



34. La UNOPS distingue tres tipos de servicios: servicios de asesoramiento, servicios de ejecución y servicios transaccionales. Los servicios se definen como sigue:

a) *Servicios de asesoramiento.* Contribución a aumentar la capacidad y la implicación nacionales mediante el asesoramiento a los asociados sobre las prácticas, normas, sistemas y procesos de gestión más adecuados, así como la capacitación conexas, en los ámbitos de interés prioritario del mandato de la UNOPS. En estas actividades, los asesores se integran a menudo en las organizaciones asociadas para ayudar a fortalecer los sistemas nacionales y la capacidad del personal del país para diseñar, ejecutar y mantener los principales programas o tareas. La UNOPS tiene la responsabilidad de prestar un asesoramiento de la más

⁹ Anexo III: Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, 2010-2012. Obsérvese que el examen se llevó a cabo utilizando un enfoque de los productos y servicios adoptado recientemente, para que la UNOPS hiciera más hincapié en las esferas de competencia técnica en las que tiene un mandato. La categoría “Otros servicios de gestión” comprende otros tipos de servicios de gestión prestados a solicitud de los asociados de la UNOPS, como, por ejemplo, el apoyo al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la creación de una plataforma para dar cabida a las operaciones de los asociados.

alta calidad que contribuya a los resultados de los asociados. De conformidad con lo previsto en la revisión cuadrienal amplia de la política, la UNOPS prestará servicios de asesoramiento para desarrollar la capacidad nacional, con miras a un proceso nacional de desarrollo inclusivo, equitativo, participativo, transparente y responsable.

b) *Servicios de ejecución.* Obtención de resultados concretos en los proyectos relativos a los servicios de ejecución, normalmente a nivel de los productos, en nombre de los asociados. El plan del proyecto y una metodología bien definida de gestión del proyecto aseguran la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos con la participación de todos los interesados. Trabajando con los asociados, la UNOPS aporta un importante valor añadido y contribuye a la obtención de resultados sostenibles. De conformidad con los requisitos de la revisión cuadrienal amplia de la política, la UNOPS utiliza en la mayor medida posible el personal y las tecnologías disponibles a nivel nacional para la prestación de los servicios de ejecución.

c) *Servicios transaccionales.* Prestación de servicios de apoyo específico, en el contexto de las Naciones Unidas normalmente asociado a los servicios comunes o compartidos, donde los asociados aprovechan la plataforma de actividades de la UNOPS. Estos servicios se limitan a transacciones concretas e identificables en esferas como las adquisiciones y los recursos humanos. Los servicios transaccionales no suelen requerir informes de proyectos ni estados financieros de los proyectos, sino que se facturan por transacción realizada. Como estos servicios también se prestan para operaciones de la UNOPS, su ampliación a nuestros asociados ofrece economías de escala, lo que beneficia a ambas partes.

35. La UNOPS prevé un aumento de la demanda de sus servicios, de manera especial en relación con los servicios de asesoramiento en los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS en que los Estados Miembros han hecho un enérgico llamamiento en pro del desarrollo de la implicación y la capacidad nacionales. La UNOPS considera esta situación como una oportunidad de aumentar tanto el valor añadido para los asociados como la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

36. Este plan establece la lista de los productos y servicios correspondientes a los tres ámbitos de actividad de la UNOPS que nuestros asociados solicitan en la actualidad. Con el tiempo, se espera que la diversidad y la naturaleza de algunos productos y servicios evolucionen, especialmente en lo que se refiere al aspecto de la sostenibilidad. Para mantenerse al nivel de los cambios en las exigencias de los asociados y la tecnología, la UNOPS creará un fondo de innovación, dirigiendo los recursos al desarrollo de productos y servicios sostenibles.

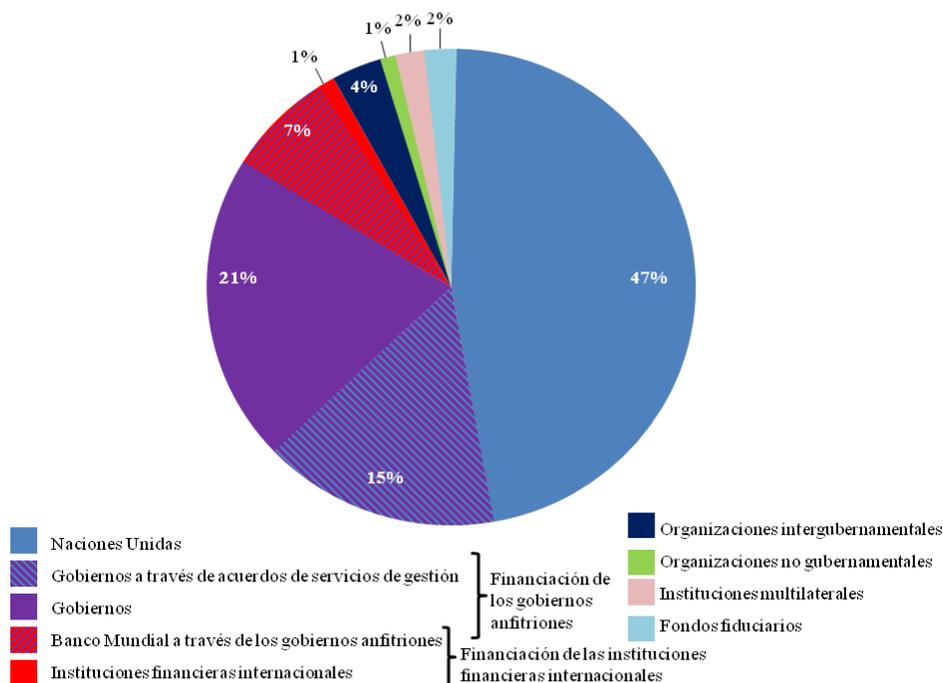
37. Durante el proceso de consultas llevado a cabo para la elaboración del presente plan, las partes interesadas expresaron su firme apoyo al enfoque propuesto y reconocieron la necesidad de adaptar los servicios a la evolución de la demanda y las oportunidades. Algunos interesados instaron a la UNOPS a contribuir en la esfera de infraestructura para la tecnología de la información y las comunicaciones. Aunque actualmente no existe una propuesta al respecto, esta esfera puede examinarse en el futuro.

A. Ampliación de la contribución a los asociados

38. La resolución 65/176 de la Asamblea General reafirmó la decisión 2010/21 de la Junta Ejecutiva, que alentaba a la UNOPS a seguir “reforzando sus actividades como proveedor de servicios a diversos organismos que trabajan en las esferas del desarrollo, la asistencia humanitaria y el mantenimiento de la paz, incluidas las Naciones Unidas, los gobiernos, las instituciones intergubernamentales, las instituciones financieras internacionales y regionales, las fundaciones, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales”.

39. En el siguiente gráfico se observa la distribución del apoyo de la UNOPS a diferentes asociados en el período 2010-2012. Durante ese período, los servicios a las Naciones Unidas representan el 47% de las actividades, y el 43% de las actividades de la UNOPS se dirigen a los gobiernos¹⁰. Aunque es probable que los porcentajes exactos varíen de un año a otro, a largo plazo la UNOPS espera que la agenda de eficacia de las actividades de desarrollo impulse la demanda de los gobiernos.

Gráfico 3.
Asociados de la UNOPS, 2010-2012



40. La UNOPS seguirá explorando oportunidades para ampliar su colaboración con los asociados de las Naciones Unidas. Respetando el principio de la revisión cuadrilateral amplia de la política de adaptar los documentos de planificación y programación de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales, la UNOPS trabajará estrechamente con los asociados de las Naciones Unidas a nivel nacional,

¹⁰ *Ibid.*

regional y de la sede. Los memorandos de entendimiento son el instrumento principal de la UNOPS para el establecimiento de asociaciones estratégicas con las organizaciones dentro y fuera de las Naciones Unidas, y pueden utilizarse para aumentar la complementariedad y el beneficio mutuo de las asociaciones.

41. Los gobiernos siempre han sido un asociado preferente de la UNOPS y de toda la familia de las Naciones Unidas. En consonancia con la eficacia del desarrollo, se espera que, con el tiempo, los gobiernos de los países en desarrollo contribuyan cada vez más a financiar los servicios prestados directamente por la UNOPS o indirectamente a través de los programas de las Naciones Unidas que reciben apoyo de los asociados. Como miembro de los equipos pertinentes de las Naciones Unidas en los países, la UNOPS participa en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de que su contribución en la gestión de proyectos, la infraestructura y las adquisiciones se ajuste a las prioridades nacionales.

42. Además de los gobiernos y las organizaciones de las Naciones Unidas, la UNOPS aprecia un considerable potencial en los siguientes grupos de asociados: a) gobiernos donantes de ayuda bilateral; b) organizaciones regionales; c) instituciones financieras internacionales; y d) fundaciones, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. La colaboración con estos asociados tendrá lugar a nivel central o en los países, dependiendo de cómo este organizado el asociado.

43. Reconociendo que las alianzas para el desarrollo desempeñan un papel cada vez más importante, la UNOPS aprovechará las experiencias que le brindan la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, centrándose especialmente en mejorar los enfoques de la transferencia de conocimientos y capacidad, en particular mediante alianzas entre el sector público y privado.

B. Definición de las prioridades y la sostenibilidad

44. La UNOPS define las prioridades mediante su procedimiento de aceptación de compromisos, que también es un componente central del sistema de gestión de riesgos de la organización. El procedimiento asegura que la UNOPS solo acepte proyectos que se ajustan al plan estratégico de la UNOPS y los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo pertinentes. En particular, esta evaluación comprueba que los nuevos proyectos ofrecen contribuciones efectivas al desarrollo de la capacidad nacional e incorporan las tres dimensiones de la sostenibilidad.

45. La UNOPS está resuelta a aplicar los principios de sostenibilidad en sus operaciones y ha creado un “programa de sostenibilidad” para coordinar e impulsar una serie de iniciativas conexas. Cabe citar, como ejemplos:

a) Velar por que todos los proyectos se examinen y se aprueben aplicando normas mínimas de sostenibilidad; con una negociación de metas de sostenibilidad más ambiciosas cuando sea posible.

b) Aplicar “indicadores de género” en todos los proyectos.

c) Aplicar y mantener un sistema de ordenación ambiental adaptado a la certificación ISO 14001 en toda la organización.

d) Adoptar normas de sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro de la UNOPS.

e) Lograr el balance cero en emisiones de carbono en nuestras operaciones mediante la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la adquisición de contrapartidas de las emisiones de carbono.

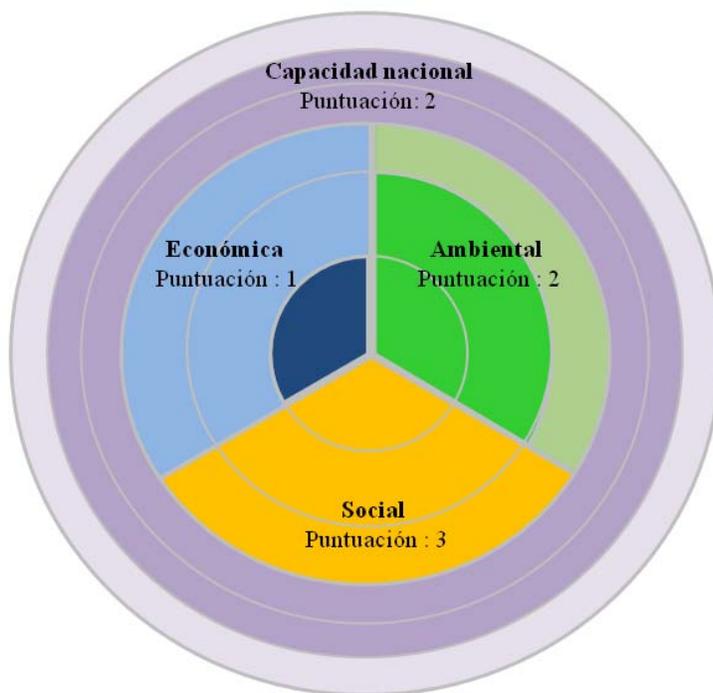
f) Reinvertir al menos la mitad de cualquier excedente financiero en innovación para la sostenibilidad.

g) Concienciar y capacitar al personal de la UNOPS.

46. Durante el período del plan estratégico, la UNOPS seguirá integrando las tres dimensiones de la sostenibilidad en sus operaciones y las contribuciones a los resultados de los asociados. Se está desarrollando un “mecanismo de evaluación de la sostenibilidad” para examinar los compromisos de la UNOPS. El mecanismo establecerá normas mínimas de sostenibilidad y ayudará a orientar a los asociados para asegurar que se tengan en cuenta aspectos pertinentes de las tres dimensiones de la sostenibilidad en la etapa de formulación del proyecto, y que se acuerden metas específicas de sostenibilidad. Con el establecimiento de metas de sostenibilidad y la medición de los progresos durante la vigencia de un proyecto, la UNOPS podrá comparar el rendimiento de los proyectos con los indicadores habituales.

Gráfico 4.

Ilustración del mecanismo de evaluación de la sostenibilidad de la UNOPS



C. Gestión de proyectos sostenible

47. La capacidad demostrada para gestionar operaciones en contextos de consolidación de la paz, asistencia humanitaria y desarrollo constituye un elemento básico de las competencias de la UNOPS. La función de las prácticas en materia de gestión de proyectos sostenible es asegurar que todos los proyectos apliquen la metodología establecida de la UNOPS para la gestión de proyectos. De esta forma, se garantiza que la calidad, rapidez y los resultados respondan a las más altas normas en la materia. La UNOPS aprovechará su experiencia en gestión de proyectos para ampliar sus políticas e instrumentos y la capacidad de su personal. Las prácticas ofrecerán productos y servicios que proporcionen soluciones sostenibles y utilicen la capacidad del sector público y del privado en la mayor medida posible.

48. La UNOPS velará por que todos los directores de proyecto reciban asesoramiento, apoyo y conocimientos para suministrar productos y servicios de manera sostenible. Por ejemplo, los instrumentos para la participación de la comunidad, la igualdad de género y el desarrollo de la capacidad serán parte integral tanto de los servicios de gestión de proyectos como de la planificación y la gestión de las relaciones con los interesados. La metodología incluirá indicadores de éxito del proyecto relativos a la sostenibilidad.

Productos y servicios de la gestión de proyectos sostenible

49. La UNOPS garantizará un enfoque coherente de la gestión de proyectos sostenible, incluido el desarrollo de la capacidad. Los productos y servicios ofertados a los asociados se centrarán en dos esferas.

a) Gestión de programas y proyectos: gestión de programas y proyectos completos, incluida la responsabilidad por los resultados.

b) Apoyo a la cartera, los programas y los proyectos: permite a los asociados aprovecharse del apoyo y de la metodología de gestión de programas y proyectos de la UNOPS al tiempo que mantienen la responsabilidad por los resultados.

50. Las oportunidades relacionadas con la gestión de proyectos sostenible incluyen:

a) Servicios de asesoramiento:

i) Evaluaciones de capacidad;

ii) Planificación de programas y proyectos;

iii) Asesoramiento sobre gestión de proyectos (especializado en las normas y metodologías del método Prince2 y del Instituto de Gestión de Proyectos);

iv) Asesoramiento sobre el establecimiento y la gestión de oficinas de gestión de proyectos.

b) Servicios de ejecución:

i) Ejecución de los proyectos de los asociados utilizando la metodología de gestión de proyectos, los conocimientos especializados y los instrumentos de la UNOPS (se señalan las esferas específicas de los

- conocimientos especializados de la UNOPS en las secciones D y E, más adelante);
- ii) Funcionamiento de la oficina de gestión de proyectos para los asociados, en particular: a) apoyo y orientación estratégicos; b) apoyo a la ejecución; c) gestión de mejores prácticas; y d) servicios de apoyo para proyectos (recursos humanos, adquisiciones, finanzas).
- c) Servicios transaccionales:
- i) Capacitación en línea; que ofrece conocimientos de gestión de proyectos a los asociados de la UNOPS;
 - ii) Suministro de insumos de proyectos específicos como servicios de apoyo al personal, en particular la administración de acuerdos con contratistas particulares en nombre de los asociados, y servicios financieros, incluidos la administración de fondos¹¹ y los servicios de pago.

D. Infraestructura sostenible

51. La UNOPS tiene un papel bien establecido en relación con la infraestructura física, especialmente en cuanto a transportes, edificios, infraestructura comunitaria, reducción del riesgo, resiliencia y adaptación al cambio climático. La capacidad de ejecución seguirá reforzándose con miras a asegurar la sostenibilidad de las contribuciones de la UNOPS a los resultados de los asociados. La UNOPS situará la reducción del riesgo de desastre en un lugar central de las iniciativas para contribuir al objetivo de las Naciones Unidas de construir un futuro sostenible y con capacidad de adaptación, asegurándose de que la programación y la elaboración de proyectos se basen en las estimaciones de los riesgos.

Productos y servicios de la infraestructura sostenible

52. Los productos y servicios identificados se basan en los ámbitos los que hay fuerte demanda, como carreteras, escuelas, clínicas, edificios públicos, centros penitenciarios y alojamientos provisionales. También se incluyen la construcción y renovación de los edificios de las Naciones Unidas, el apoyo a los departamentos de obras públicas y a las autoridades viarias, u otras nuevas oportunidades y desafíos que puedan ofrecer las futuras tendencias, como en el ámbito de la reducción del riesgo y la recuperación, la infraestructura con capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático, las formulaciones de bajas emisiones de carbono y las energías renovables.

53. Los productos y servicios ofertados por la UNOPS se basan en su capacidad para proporcionar soluciones técnicas apropiadas a lo largo de las fases de diseño, construcción, mantenimiento, explotación, renovación, remodelación y desmantelamiento de la infraestructura. A fin de aumentar la sostenibilidad, se ha desarrollado un enfoque adaptado y definido por el contexto. Esto asegurará que los proyectos de infraestructura de la UNOPS cumplan los criterios de sostenibilidad

¹¹ Cuando presta servicios de gestión de fondos, a petición de los asociados, la UNOPS respeta la función de liderazgo del PNUD en la administración de los fondos fiduciarios de donantes múltiples en consonancia con el memorando de entendimiento relativo a la asociación de colaboración entre el PNUD y la UNOPS.

definidos previamente. Además, facilitará la identificación de oportunidades adicionales para aumentar la sostenibilidad y adoptar técnicas que no queden obsoletas. Mediante estas normas y enfoques, la UNOPS tiene como objetivo contribuir a un futuro sostenible y con capacidad de adaptación¹².

54. La UNOPS procura lograr certificaciones reconocidas internacionalmente que demuestren su compromiso con la sostenibilidad. En Río+20, la UNOPS anunció su política relativa a la infraestructura sostenible. Un ejemplo de cómo la UNOPS está aplicando dicha política es su aspiración a conseguir y mantener la certificación ISO 14001 de un sistema de ordenación ambiental para las obras de infraestructura. Otros ejemplos que provienen de la labor posterior a los conflictos y a los desastres son los proyectos de infraestructura de la UNOPS basados en el trabajo, en los que la prioridad concedida a la participación de los grupos comunitarios, la mano de obra local y los contratistas locales proporciona medios de subsistencia y contribuye a reactivar las economías locales.

55. Las oportunidades para la UNOPS en la esfera de la infraestructura sostenible incluyen:

a) Servicios de asesoramiento:

i) Desarrollo de la capacidad y servicios de asesoramiento en materia de infraestructura, como, por ejemplo, el fortalecimiento de las obras públicas y las autoridades viarias, los códigos de edificación, las especificaciones técnicas y de diseño, y asesoramiento técnico sobre especificaciones, construcción, mantenimiento, rehabilitación y operaciones.

ii) Asesoramiento sobre la sostenibilidad social, ambiental y económica de la infraestructura, los proyectos y los servicios, incluido el asesoramiento a los asociados sobre la manera de cumplir las exigencias de terceros, como los requisitos para préstamos o donaciones.

b) Servicios de ejecución, que cubren un abanico de opciones que van desde la ejecución completa a la ejecución de una parte específica del desarrollo de la infraestructura o del ciclo de rehabilitación, incluidos la formulación de proyectos, los estudios de viabilidad, los diseños y planos, la preparación de especificaciones técnicas y documentos de licitación, la ejecución directa, la supervisión de la construcción, y el control de calidad, las operaciones y el mantenimiento.

E. Adquisiciones sostenibles

56. Las adquisiciones sostenibles son un ámbito de actividad bien establecido en la UNOPS. Con la mayor atención que se presta a la eficacia de las actividades de desarrollo, se hace más hincapié en la contratación pública eficaz y transparente en los países en desarrollo. De cara al futuro, las oportunidades de la UNOPS para generar valor añadido pueden residir más en sus contribuciones al desarrollo de la capacidad nacional que en sus servicios como agente de adquisiciones.

¹² La UNOPS participa en el plan de acción de las Naciones Unidas sobre la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia y trata de integrar los principios del plan en sus actividades relativas a la infraestructura. Se puede encontrar información adicional sobre la contribución de la UNOPS a la reducción del riesgo de desastres en www.unops.org.

57. La UNOPS trabaja en pro de incluir consideraciones de sostenibilidad en todas sus adquisiciones mediante la introducción de normas apropiadas para los productos y servicios comunes, como, por ejemplo, auditorías de sostenibilidad de sus proveedores principales. La UNOPS hace hincapié en la sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida del producto, con inclusión de consideraciones sobre su mantenimiento y eliminación y de apoyo técnico relativo a la gestión de contratos de infraestructura. Además, la UNOPS (la primera organización que recibió la certificación de sostenibilidad por parte del Instituto Colegiado de Compras y Suministros) tiene previsto renovar su nivel de certificación actual de adquisición sostenible.

Productos y servicios de las adquisiciones sostenibles

58. La UNOPS ayudará y orientará a los asociados en los tres principales ámbitos de interés prioritario para las prácticas de la UNOPS en materia de adquisiciones sostenibles: las adquisiciones para la construcción, el abastecimiento de productos sanitarios y la adquisición de productos y servicios de uso común. La UNOPS trata de aumentar la sostenibilidad general de sus operaciones, y de las de sus asociados, orientándolos activamente cuando adquieren material a través de la UNOPS.

59. Dentro de estos tres ámbitos de interés prioritario, la UNOPS presta todo tipo de servicios. Las oportunidades incluyen:

- a) Servicios de asesoramiento:
 - i) Evaluaciones de la capacidad en materia de adquisiciones, asesoramiento o certificación específicos relativos a normas para las adquisiciones reconocidas internacionalmente, para todo el proceso de adquisiciones o para determinadas partes;
 - ii) Evaluaciones de los perfiles de sostenibilidad de las organizaciones asociadas, y asesoramiento sobre la inclusión de elementos de sostenibilidad pertinentes en los procesos de adquisiciones; y
 - iii) Capacitación y certificación de los profesionales encargados de las adquisiciones.
- b) Servicios de ejecución:
 - i) Planificación y ejecución de procesos de adquisiciones complejos en nombre de los asociados siempre que se le solicite, especialmente en las esferas de infraestructura, productos farmacéuticos y equipos médicos y artículos de uso común;
 - ii) Fomento de las prácticas en materia de adquisiciones sostenibles mediante la aplicación de estrategias de contratación sostenibles para los asociados. Estas estrategias incluyen consideraciones como el uso de enfoques basados en el trabajo, formación en el empleo, integración social, normas sobre salud y seguridad, y la diligencia debida en relación con las preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones de los proveedores;
 - iii) Revisión y redacción de documentos descriptivos y de solicitud para adquisiciones complejas;
 - iv) Servicios de la cadena de producción y distribución, como el transporte, los seguros y el despacho de aduanas, incluida la cadena de frío y la

manipulación de materiales peligrosos, con la posible inclusión de la gestión de las existencias; y

- v) Contratación pública para gobiernos con capacidad restringida (para lo cual la UNOPS debe estar en condiciones de ajustarse a las normas y los procedimientos de los asociados en materia de adquisiciones, y de prestarles asistencia en determinados aspectos de los procesos de adquisición).
- c) Servicios transaccionales:
- i) Adquisición de vehículos automotores, incluidos vehículos especializados, equipos de protección y otros artículos de uso común;
 - ii) Adquisición de soluciones de energía sostenible;
 - iii) Materiales de construcción obtenidos por medios sostenibles, incluidos los productos que utilicen la energía de manera eficiente y que ahorren energía;
 - iv) Artículos relativos a la sostenibilidad, como certificados de compensación de las emisiones de carbono; y
 - v) Servicios compartidos para los asociados de las Naciones Unidas para artículos de uso común.

F. Desarrollo de los conocimientos en asociación

60. La UNOPS seguirá estableciendo asociaciones estratégicas para los conocimientos y la innovación con asociados dentro y fuera de las Naciones Unidas. Mediante asociaciones para el conocimiento, la UNOPS fortalecerá sus ámbitos de actividad y asegurará el liderazgo y la innovación en esferas concretas de sostenibilidad. Estas asociaciones darán a la UNOPS acceso a mejores prácticas internacionales y mejorarán la calidad de sus servicios mediante el intercambio de conocimientos, la adscripción de personal, programas de capacitación y cualificación, la certificación institucional y las declaraciones y el establecimiento de normas de terceros, además del apoyo directo a los proyectos de la UNOPS.

61. La UNOPS buscará asociaciones para el conocimiento en los tres ámbitos de actividad. Algunos ejemplos son:

a) En la esfera de gestión de proyectos sostenible, la UNOPS se propone seguir desarrollando y fortaleciendo su capacidad en relación con las normas y metodologías del método Prince2 y el del Instituto de Gestión de Proyectos. La UNOPS también trata de intercambiar la experiencia adquirida y los enfoques de gestión de proyectos con los asociados y con otros agentes de desarrollo.

b) En relación con la infraestructura sostenible, la UNOPS fortalecerá sus asociaciones con las empresas Arup y DLA Piper. La asociación con Arup facilita el acceso a mejores prácticas internacionales sobre infraestructura y sostenibilidad mediante el intercambio de información y la adscripción de personal, además del apoyo directo a los proyectos de la UNOPS. La asociación con DLA Piper es vital para la elaboración y la ejecución de contratos de infraestructura que incluyan mejores prácticas. La UNOPS explorará la posibilidad de asociaciones con instituciones u organizaciones del sector privado que cuenten con conocimientos

técnicos pertinentes y actividades de promoción conexas para la infraestructura sostenible y las soluciones relativas a la energía renovable, así como la reducción del riesgo y la resiliencia.

c) En cuanto a las adquisiciones sostenibles, la UNOPS aprovechará su asociación con el Instituto Colegiado de Compras y Suministros, un órgano principal para el fomento de las prácticas en materia de adquisiciones, y con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, mediante la iniciativa de adquisición pública sostenible. La UNOPS trabajará con los asociados para prestar apoyo a la elaboración de normas relativas a las adquisiciones sostenibles. La UNOPS está estudiando asociaciones en relación con las declaraciones de bienes y servicios como productos ecológicos.

III. Especial atención a la excelencia institucional

A. El modelo de excelencia de la UNOPS

62. En los últimos años, la UNOPS ha mejorado considerablemente la manera en la que gestiona los resultados, utilizando el “cuadro de mando integral”. La UNOPS seguirá buscando la excelencia operacional basándose en las mejores prácticas y normas reconocidas internacionalmente.

63. En 2014-2017, se desarrollará un “modelo de excelencia de la UNOPS”¹³ sobre la base del modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. El modelo se basa en conceptos de excelencia fundamentales que se han investigado y perfeccionado a raíz de su aplicación en organizaciones públicas y privadas en una serie de países. Comparte similitudes estructurales con el enfoque común utilizado por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales para evaluar la eficacia organizativa y los resultados. Vincula un conjunto de facilitadores institucionales: a) liderazgo; b) estrategia; c) personal; d) asociados, proveedores y recursos para el conocimiento; y e) procesos, productos y servicios, con resultados en relación con a) el personal; b) los asociados; c) la sociedad; y d) el desempeño general de la organización.

64. La UNOPS se propone comparar su desempeño con normas mundiales. Para ello, utilizará su modelo de excelencia a fin de buscar una evaluación externa de su desempeño que pueda compararse con evaluaciones similares llevadas a cabo en diversos tipos de industrias y organizaciones. Los resultados de esta evaluación se utilizarán para apoyar un continuo mejoramiento, como punto central para la capacitación y como motivación en el intento de inspirar una cultura de excelencia.

B. Coordinación del valor añadido para los asociados

65. La capacidad de la UNOPS para aportar valor añadido a sus asociados depende de la constancia del suministro de productos y servicios a escala mundial. Independientemente de su ubicación, los asociados pueden acceder a aptitudes y conocimientos más allá de aquellos que se encuentran inmediatamente disponibles a nivel local.

¹³ Anexo V: Modelo de excelencia de la UNOPS.

66. El desarrollo de las presencias y las funciones geográficas de la UNOPS están impulsados por la máxima eficiencia y adaptación a las necesidades de los asociados. Una estructura de prácticas mundiales, oficinas regionales, centros operacionales, y la presencia en el país permitirá a la UNOPS prestar servicios de alta calidad a sus asociados de forma rápida y constante.

Coordinación y colaboración mundiales

67. La estructura de funcionamiento de la UNOPS vincula la estructura institucional, caracterizada por su dispersión geográfica, a fin de que la colaboración sea eficaz. Todas las entidades reciben amplio apoyo mediante las funciones a nivel mundial y están empoderadas localmente para lograr sus objetivos.

68. La satisfacción de los asociados es la prueba definitiva de nuestro éxito; las asociaciones duraderas y basadas en la confianza son la base de nuestro modelo institucional, ya que conducen a generar negocio y buenas referencias. A fin de apoyar una mayor colaboración y coordinación con sus principales asociados, la UNOPS establecerá equipos de gestión de asociados para enlazar proyectos actuales y futuras prioridades, y para el intercambio de conocimientos. La oficina mundial de servicios para asociados coordinará y prestará apoyo a los equipos. Esta oficina también será responsable de gestionar las partes de la cartera de proyectos de la UNOPS que están organizadas bien por asociado, bien por tema y que contribuyen a los resultados de los asociados en más de una región de la UNOPS.

Oficinas regionales y centros operacionales subregionales

69. La supervisión y la coordinación de la gestión de las operaciones en los países están actualmente descentralizadas y son competencia de las oficinas regionales. Cuando proceda, la UNOPS descentralizará aún más, otorgando a los centros operacionales responsabilidad subregional para las operaciones en los países en los que la UNOPS tiene una presencia local limitada. El objetivo es asegurar a los asociados el apoyo más eficiente posible.

Colaboración con los asociados a escala nacional

70. Las relaciones directas con los asociados normalmente se gestionan a escala nacional, que es donde se produce la mayor parte de la prestación de productos y servicios. Sin embargo, con independencia del lugar en el que se presten los servicios, se puede encargar a otras partes de la organización que apoyen o aseguren la calidad de productos y servicios específicos. El objetivo es establecer presencias eficaces en función del costo en los países que sean capaces de proporcionar toda la gama de productos y servicios de la UNOPS a un nivel constante de calidad, aprovechándose el resto de la organización para conocimientos y apoyo.

C. Empoderamiento de personal de alto rendimiento profesional

Liderazgo y competencias

71. Para asumir el liderazgo institucional en determinados ámbitos previstos en el mandato y para ser conocida por sus dirigentes dedicados y eficaces, la UNOPS identificará, nutrirá y desarrollará un conjunto de funcionarios directivos de categoría superior. Aprovechándose de su experiencia con la estrategia en línea y la

capacitación de liderazgo y la certificación, la UNOPS explorará maneras innovadoras de apoyo y creación de competencias de liderazgo dentro de su equipo mundial de gestión. La UNOPS seguirá alentando a los directores a que participen en las evaluaciones y la capacitación de los coordinadores residentes, y en otras formaciones sobre gestión y liderazgo en el sistema de las Naciones Unidas.

72. Para permitir un vínculo más sólido entre a) la actuación profesional de los funcionarios y las correspondientes recompensas y sanciones, y b) la actuación profesional de los funcionarios y los resultados de la organización, la organización tiene previsto normalizar sus estructuras, procesos y productos, y vincularlos estrechamente con perfiles igualmente normalizados, incluidas las descripciones de las funciones. Esto aclarará las expectativas individuales de los empleados y reforzará la equidad en la gestión de la actuación profesional y la rendición de cuentas institucional.

Identificación y gestión del talento

73. Las personas con talento son los recursos más importantes de la UNOPS. Aprovechándose de los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión de su base de datos de personal cualificado, la UNOPS se asegurará de que se identifique el talento y de que esté disponible para atender las necesidades de sus asociados. Entre otras iniciativas, la UNOPS potenciará el asesoramiento institucional de la función de sus recursos humanos en apoyo de los tres ámbitos de actividad de la UNOPS.

74. La UNOPS ofrece una gama de cursos de desarrollo profesional basados en normas internacionales reconocidas, además de una serie de cursos obligatorios relativos a la seguridad y a la capacitación sobre cuestiones de ética. Para crear las competencias de su personal, la UNOPS ajustará más su programa interno de capacitación a sus procesos institucionales.

Fomento de la igualdad de género

75. La organización utilizará objetivos específicos en materia de género para aumentar su fuerza de trabajo femenina en todos los emplazamientos y a todos los niveles, con el objetivo de alcanzar la paridad de los géneros. Fortalecerá su marco de la política en materia de género y las prácticas relativas a los recursos humanos, y responderá a los requisitos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

D. Garantía de la eficiencia y la eficacia de los procesos y sistemas institucionales

Gestión del rendimiento de los procesos

76. Sobre la base del éxito obtenido en la gestión de sus procesos y en el logro de reconocimiento externo por su sistema de gestión de la calidad, la UNOPS prestará una mayor atención a la gestión de los procesos. Aprovechando las mejores prácticas del sector privado, la UNOPS está aplicando un marco de gestión de los procesos claramente definido. Junto con esta iniciativa, la UNOPS introducirá un nuevo sistema de gestión de la calidad y de las prácticas que incluya el fortalecimiento del cumplimiento de los procesos y elementos de gobernanza interna. Ajustará los controles y las delegaciones de autoridad sobre la base de las

estimaciones de los riesgos. Los responsables de los procesos formularán indicadores y referencias del desempeño, que a su vez estarán vinculados al marco de recompensas y sanciones.

Apoyo al proceso institucional con tecnología de la información y las comunicaciones

77. El apoyo de tecnología de la información y las comunicaciones para el proceso institucional es un componente clave de la plataforma de prestación de servicios de la UNOPS. La UNOPS trata de ser de utilidad para sus asociados y beneficiarios mediante la prestación de servicios con los estándares más altos al menor costo posible, entre otras iniciativas mediante la normalización y la automatización de tantos procesos institucionales como sea posible. La integración de los procesos, los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones y los emplazamientos existentes es vital para este enfoque. Los asociados de la UNOPS se beneficiarían, por tanto, de la economía de escala y las economías obtenidas gracias a la automatización y la integración de los sistemas.

78. En 2012, un estudio realizado por el Grupo Gartner resolvió que las funciones disponibles para la UNOPS en su sistema de planificación de los recursos institucionales, Atlas, no satisfacían adecuadamente las necesidades operacionales de la UNOPS. La UNOPS está estudiando plataformas alternativas con miras a integrar la función de la planificación de recursos institucionales con la función de la gestión de proyectos necesaria para prestar apoyo a la plataforma mundial de prestación de servicios de la UNOPS. La nueva plataforma incluirá un sistema de gestión de las relaciones con los consumidores vinculado a la plataforma de mensajería y la integración de los procesos principales relativos a la gestión de cuentas de los asociados.

Los procesos de la UNOPS como productos de servicios

79. La UNOPS trata de lograr un nivel de madurez en los procesos que permita a la organización ofrecer sus propios procesos institucionales como productos. Cuando los procesos se ofrezcan como productos de los servicios transaccionales, la UNOPS aspirará a prestar apoyo a las Naciones Unidas y a otros asociados con capacidad adicional mediante enfoques de servicios compartidos. La UNOPS colaborará con los interesados para definir y fortalecer su función como proveedora de servicios compartidos al sistema de las Naciones Unidas y proveedora de servicios a las instituciones financieras internacionales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. La oferta de servicios apoyará la iniciativa de las Naciones Unidas “Unidos en la acción”, con los servicios compartidos de la UNOPS respondiendo a la necesidad de procedimientos operativos estándar y procesos armonizados, con arreglo a lo dispuesto en la revisión cuatrienal amplia de la política. Tanto la UNOPS como sus asociados se benefician de la especialización y de las economías de escala.

E. Gestión de las finanzas para la eficacia de las actividades de desarrollo

Menor dependencia de la asistencia oficial para el desarrollo, mayor valor añadido

80. La cooperación para el desarrollo eficaz necesita la utilización de “los sistemas nacionales como opción por defecto”¹⁴. La UNOPS tiene que estar preparada para un futuro en el que podría gestionar volúmenes de fondos más pequeños y aumentar sus servicios de asesoramiento. La importancia de la UNOPS, por tanto, ya no se puede determinar por su volumen de prestación de servicios, sino por su contribución a los resultados de los asociados.

Autofinanciación con recuperación total de los gastos a todos los niveles

81. La UNOPS adoptará un planteamiento doble para asegurar la estabilidad de su modelo de financiación autónoma. En primer lugar, siempre asignará los gastos directos de la organización a los proyectos según proceda. La contabilización en función de la actividad se utilizará para determinar las iniciativas y los gastos asociados a procesos específicos. Esto asegurará que los gastos se distribuyan de manera más precisa entre los proyectos, y debería permitir a la UNOPS, con el tiempo, reducir la suma total que necesita recuperar como gastos indirectos. En segundo lugar, la UNOPS perfeccionará su modelo de precios para que la recuperación de los gastos indirectos incluya otros costos pertinentes asociados con el valor añadido otorgado por la UNOPS, distribuyendo así sus gastos de forma más justa y reduciendo el riesgo asociado a cambios en la composición de su cartera de proyectos. La UNOPS impulsará la estrategia y reforzará su modelo de financiación autónoma mediante la evaluación del ajuste estratégico y la viabilidad financiera de todos los compromisos nuevos.

Planificación según la demanda

82. Al ser una organización autofinanciada, la viabilidad de la UNOPS necesita que sus ingresos se correspondan con sus gastos de gestión. Se llevará a cabo la planificación financiera y se fijarán los objetivos específicos en el contexto de los presupuestos para 2014-2015 y 2016-2017, respectivamente. Como una hipótesis de planificación de alto nivel asociada al presente plan estratégico, la UNOPS estima que los ingresos por los servicios de ejecución y transaccionales se mantendrán en los niveles actuales, mientras que aumentarán los ingresos asociados a los servicios de asesoramiento.

¹⁴ Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.