



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
19 de julio de 2012
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2012

Nueva York, 4 a 10 de septiembre de 2012

Tema 7 del programa provisional

Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS 2010-2013

Calidad y celeridad para resultados sostenibles

Resumen

El plan estratégico de la UNOPS 2010-2013, que la Junta Ejecutiva hizo suyo en su decisión 2009/25, aclara, junto con la resolución 65/176 de la Asamblea General, el mandato, el propósito y el papel de la UNOPS dentro de las Naciones Unidas.

El examen de mitad de período del plan estratégico ha brindado la oportunidad de hacer un balance de las experiencias y evaluar la pertinencia de la dirección estratégica de la UNOPS, a la luz de la evolución de las prioridades mundiales y los nuevos marcos normativos. El análisis se ha basado en extensas consultas con las partes interesadas y el personal de la UNOPS, así como en la evaluación global de los resultados tanto administrativos como operacionales logrados en la primera mitad de período de planificación frente a los objetivos fijados.

El examen concluye que la misión, la visión y los valores de la UNOPS, así como las metas de su contribución, sus objetivos de gestión y sus intereses intersectoriales siguen siendo pertinentes y recomienda prioridades a las que se debe prestar mayor atención en la ejecución de la estrategia de la UNOPS en los próximos 15 meses. Esto debería facilitar inversiones que garanticen la mejora de la calidad y la celeridad de los servicios que presta la UNOPS a sus asociados.

En respuesta a las peticiones para que se dé mayor prioridad y atención a la sostenibilidad, la UNOPS propone concentrar *lo que* contribuye a los resultados de



los asociados en “adquisiciones sostenibles”, “gestión de proyectos sostenible” e “infraestructura sostenible”. En el futuro, la UNOPS se centrará más claramente en cada uno de estos tres ámbitos de actividad.

La UNOPS también se centrará más en *cómo* aporta valor añadido a sus asociados organizándose en torno a tres tipos de servicios diferentes: servicios transaccionales, servicios de ejecución y servicios de asesoramiento. Los servicios de ejecución ya se han fortalecido considerablemente, y se han hecho importantes progresos en lo que respecta a los servicios de asesoramiento y desarrollo de la capacidad en materia de adquisiciones e infraestructura. Estos esfuerzos continuarán durante el resto del período. La UNOPS está evaluando las oportunidades de expansión de sus servicios transaccionales, en particular los servicios comunes o compartidos que se prestan al sistema de las Naciones Unidas; si hay suficiente demanda de tales servicios, estos serán los primeros en recibir atención adicional.

Las conclusiones del examen de mitad de período y el ajuste posterior del plan estratégico son la base de las prioridades futuras de la organización. La hoja de ruta para la elaboración del plan estratégico 2014-2017 incluirá extensas consultas con las partes interesadas durante el próximo año, y un examen minucioso del desempeño en relación con las nuevas prioridades y las recomendaciones de la revisión cuatrienal de la política. Esto debería producir un plan estratégico que garantice la continua pertinencia de la UNOPS durante muchos años, y aporte calidad y celeridad al proceso de obtención de resultados sostenibles para sus asociados.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota de las importantes contribuciones de la UNOPS a los resultados operacionales de las Naciones Unidas y sus asociados durante el bienio 2010-2011, y de los resultados en materia de gestión obtenidos en el mismo período, y b) acoger con beneplácito el enfoque propuesto para la ejecución de su plan estratégico 2010-2013.

Índice

	<i>Página</i>
I. Contexto del examen de mitad de período	4
A. El marco estratégico de la UNOPS —identidad y metas	4
B. La reafirmación del mandato de la UNOPS	5
II. Evolución de las prioridades mundiales y nuevo marco normativo	6
A. Desarrollo sostenible	6
B. Eficacia del desarrollo	6
C. Control y capacidad nacionales	7
III. Resultados operacionales, 2010-2011	7
A. La cartera de proyectos de la UNOPS, por meta de la contribución	7
B. Aspectos destacados de las contribuciones	8
C. Cuestiones intersectoriales	9
IV. Asociados de la UNOPS, 2010-2011	9
A. Encuesta de los asociados	10
V. Resultados de la gestión, 2010-2011	13
A. Aspectos destacados de los resultados de gestión	13
B. Evaluación de la madurez institucional	18
VI. Marco de gobernanza	20
A. Acuerdos de gobernanza y coordinación de la gestión	20
B. Perfeccionamiento de los sistemas de gestión del riesgo y del marco normativo	21
VII. Adecuación de la estrategia de la UNOPS a una ejecución más definida	21
A. Prestar mayor atención a qué y cómo provee la UNOPS	21
B. Asegurar la pertinencia y las contribuciones a los resultados de los asociados	28
<i>Anexos</i> (se pueden consultar en el sitio web de la Junta Ejecutiva)	
I. Marco estratégico de la UNOPS: identidad y metas	
II. Encuesta de los asociados, 2012	
III. Examen de los resultados de la gestión de la UNOPS	
IV. Madurez institucional de la UNOPS. Autoevaluación de 2012	
V. Asesoramiento sobre gestión y supervisión	
VI. Examen de los productos y servicios de la UNOPS	
VII. Ejemplos de productos y servicios, por ámbitos de actividad	

I. Contexto del examen de mitad de período

1. El plan estratégico de la UNOPS 2010-2013 alcanzó la mitad del período a finales de 2011. Durante el bienio, la UNOPS ha madurado institucionalmente y ha logrado la estabilidad financiera. La UNOPS ofrece a sus asociados proyectos y servicios de gestión mejores y más rentables y es capaz de informar mejor a las partes interesadas sobre sus contribuciones a los objetivos de consolidación de la paz, asistencia humanitaria y desarrollo de las Naciones Unidas. Para garantizar su continua pertinencia, la UNOPS debe tener en cuenta la evolución de las prioridades mundiales y las nuevas necesidades de sus asociados. Debe hacer un balance de lo logrado y lo aprendido, y determinar cómo puede seguir mejorando sus contribuciones para aportar mayor valor añadido a sus asociados. Este examen de mitad de período del plan estratégico de la UNOPS tiene por objeto dar una clara orientación a la ejecución de la estrategia de la UNOPS durante los próximos 15 meses y posicionar a la organización para el plan estratégico 2014-2017.

A. El marco estratégico de la UNOPS —identidad y metas

2. El plan estratégico 2010-2013 se basa en las enseñanzas de la estrategia institucional 2007-2009, y su finalidad es mejorar la contribución de la UNOPS a los resultados de los asociados. Debido a la urgencia del momento, la estrategia institucional se centró principalmente en las metas de gestión de la UNOPS. Si bien la UNOPS logró resultados significativos durante ese período, se puso de manifiesto que era necesario seguir aclarando su propósito y su función en relación con los asociados del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados. El plan estratégico 2010-2013 constituye un marco que aclara la identidad y las metas de la UNOPS¹.

3. La identidad de la UNOPS se articula en su misión, visión y valores:

a) La *misión* consiste en aumentar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados para realizar operaciones de paz, asistencia humanitaria y desarrollo importantes para las personas necesitadas.

b) La *visión* consiste en satisfacer siempre a los asociados mediante servicios de gestión que cumplan las normas mundiales de calidad, celeridad y rentabilidad.

c) Los *valores y principios básicos* son:

i) Rendición de cuentas en relación con los resultados y uso eficiente de los recursos

ii) Respeto del control y la capacidad nacionales

iii) Armonización dentro de las Naciones Unidas y con otros asociados

iv) Prestación de servicios a terceros

4. Las metas estratégicas permiten que la UNOPS realice una gestión encaminada a la obtención de resultados. Estas incluyen:

a) Cuatro *metas estratégicas*, que reflejan los ámbitos en que la UNOPS contribuye a los resultados de los asociados en el cumplimiento de su misión:

¹ Anexo I. Marco estratégico de la UNOPS: identidad y metas.

- i) Recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos
 - ii) Pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales
 - iii) Fomento de la capacidad de los particulares para promover el desarrollo de la economía y obtener servicios sociales
 - iv) Sostenibilidad del medio ambiente y adaptación al cambio climático
- b) Cuatro *metas de gestión*, que proporcionan la dirección para que la UNOPS asegure su continua capacidad operacional y la realización de su visión:
- i) Valor reconocido
 - ii) Proceso de excelencia
 - iii) Excelencia de las personas
 - iv) Sostenibilidad financiera
- c) Las metas estratégicas se complementan con tres *intereses interdisciplinarios*, que reflejan el carácter integral de los valores de la UNOPS en sus contribuciones a los asociados:
- i) Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
 - ii) Desarrollo de la capacidad nacional
 - iii) Sostenibilidad ambiental

B. La reafirmación del mandato de la UNOPS

5. La UNOPS contribuye mediante el aumento de la capacidad del sistema de las Naciones Unidas y sus asociados a llevar a cabo operaciones de consolidación de la paz, desarrollo y asistencia humanitaria importantes para las personas necesitadas. Al realizar estas actividades, la UNOPS se orienta por la revisión trienal amplia de la política y las revisiones posteriores realizadas por la Asamblea General.

6. El plan estratégico de la UNOPS 2010-2013 (DP/2009/36) fue aprobado por la decisión 2009/25 de la Junta Ejecutiva. En esta decisión se reafirma el papel de la UNOPS como recurso central del sistema de las Naciones Unidas en la gestión de las adquisiciones y los contratos, así como en obras civiles y desarrollo de infraestructura física, incluidas las actividades de fomento de la capacidad conexas. Además, se reconocen las posibles contribuciones de valor añadido que la UNOPS puede hacer prestando servicios eficientes y rentables a los asociados en los ámbitos de gestión de proyectos, recursos humanos, gestión financiera y servicios comunes y compartidos.

7. La variedad de asociados de la UNOPS y la naturaleza de sus servicios se aclararon mejor en la decisión 2010/21 de la Junta Ejecutiva. En esta decisión se “acoge con beneplácito el fortalecimiento de las asociaciones estratégicas y las contribuciones al logro de resultados”, y se alienta a la UNOPS a que “siga 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”. Además,

se alienta a la UNOPS “a que persevere en sus esfuerzos por integrar el fortalecimiento de la capacidad nacional en sus operaciones”.

8. En diciembre de 2010, el mandato y los arreglos de gobernanza de la UNOPS establecidos a través de las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva se reafirmaron mediante la resolución 65/176 de la Asamblea General. Esto completó el proceso de establecimiento de la UNOPS como organización autónoma en igualdad de condiciones con los asociados del sistema de las Naciones Unidas.

9. En junio de 2012, la Junta Ejecutiva, en su decisión 2012/16, alentó 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 reconocida ventaja comparativa, a saber, la gestión de proyectos, infraestructura y adquisiciones, en particular mediante el uso de los recursos locales”

II. Evolución de las prioridades mundiales y nuevo marco normativo

10. Para asegurar su pertinencia, la UNOPS sigue de cerca la evolución de las prioridades mundiales y el nuevo marco normativo, particularmente en relación con la eficacia del desarrollo, incluidos el control nacional, las capacidades nacionales, y la sostenibilidad.

A. Desarrollo sostenible

11. En el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) se reconoce la necesidad de incorporar aun más el desarrollo sostenible en todos los niveles, integrando sus aspectos económicos, sociales y ambientales y teniendo en cuenta los vínculos que existen entre ellos: “Reconocemos que la erradicación de la pobreza, la modificación de las modalidades insostenibles y la promoción de modalidades sostenibles de producción y consumo, y la protección y ordenación de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social son objetivos generales y requisitos indispensables del desarrollo sostenible”².

12. En este documento se reconoce además “la importancia y la utilidad de un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible”, para “abordar e incorporar de forma equilibrada las tres dimensiones del desarrollo sostenible” e impulsar “la implementación y la integración del desarrollo sostenible en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto”. La UNOPS está firmemente comprometida con el desarrollo sostenible, y centrará las inversiones en los ámbitos de su mandato fundamental con miras a fortalecer su contribución al logro de estos objetivos por los asociados.

B. Eficacia del desarrollo

13. En el documento final del cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo se reconoce “que estamos unidos por una nueva asociación que

² *El futuro que queremos*, Río+20, 19 de junio de 2012.

es más amplia y más inclusiva que nunca, basada en principios compartidos, objetivos comunes y compromisos diferenciados para el desarrollo internacional eficaz”. Unas Naciones Unidas más coherentes y eficaces desempeñarán un papel importante en esta asociación.

14. Un elemento central de la UNOPS es su compromiso con la coherencia de las Naciones Unidas y la contribución a los resultados de sus asociados para mejorar la vida de las personas, finalidad a la cual conducen los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos acordados a nivel internacional. La preparación en curso de la revisión cuatrienal amplia de la política representa una oportunidad para evaluar la eficacia, la eficiencia, la coherencia y el impacto de las actividades operacionales de las Naciones para el desarrollo y mejorar el marco normativo en respuesta a la evolución de las prioridades de la cooperación internacional para el desarrollo. La UNOPS está siguiendo de cerca el proceso y aprovechará al máximo esta oportunidad para desarrollar aún más su papel en el sistema de las Naciones Unidas sobre la base de las orientaciones de los Estados Miembros.

C. Control y capacidad nacionales

15. Si bien las cifras finales aún no se han publicado, se espera que en 2011 la asistencia oficial para el desarrollo se reduzca en valores reales con respecto al nivel de 2010, y que el crecimiento sea menor que la inflación en los próximos años. Al mismo tiempo, muchos países en desarrollo se están incorporando al grupo de países de ingresos medianos y están muy interesados en compartir su experiencia de desarrollo. Los países en desarrollo tienen mayor acceso a la financiación nacional, y las tres cuartas partes de los pobres del mundo viven en países donde la asistencia es inferior al 2% del ingreso nacional bruto.

16. En este contexto, la capacidad de un país para desplegar sus propios recursos, ya sean públicos o privados, es de suma importancia. La UNOPS contribuirá a nuevos tipos de asociaciones, ayudando a los países en distintos niveles de desarrollo a lograr sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

17. Hay considerables capacidades nacionales en la mayoría de los países en desarrollo. La UNOPS ayudará a fortalecerlas en los ámbitos principales de su mandato, y ofrecerá servicios para salvar las deficiencias restantes. La UNOPS debería estar en condiciones de ayudar a los países a tener acceso a los conocimientos más pertinentes y compartirlos y a promover la tecnología para apoyar el desarrollo sostenible. La UNOPS debería iniciar y apoyar asociaciones que ayuden a los países a alcanzar el nivel de las mejores prácticas en infraestructura, gestión de proyectos, y adquisiciones públicas, en particular mediante la cooperación Sur-Sur.

III. Resultados operacionales, 2010-2011

A. La cartera de proyectos de la UNOPS, por meta de la contribución

18. Las cuatro metas de la contribución de la UNOPS reflejan los ámbitos en que la UNOPS promueve los resultados de los asociados en cumplimiento de su misión.

19. Durante 2010 y 2011, la primera meta, recuperación de la paz y la estabilidad después de los conflictos, representó alrededor del 33% de la labor de la UNOPS en nombre de los asociados; la segunda meta, pronta recuperación de las comunidades afectadas por desastres naturales, el 4%; la tercera meta, fomento de la capacidad de los particulares de promover el desarrollo de la economía local y de obtener servicios sociales, el 54%; y la cuarta meta, sostenibilidad del medio ambiente y adaptación al cambio climático, el 9%.

20. En 2011, el valor de los servicios prestados por la UNOPS en países de bajos ingresos y países afectados por conflictos aumentó a 512 millones de dólares, o el 48 % del total, frente a 490 millones de dólares, o el 39%, en 2010. Este aumento es una prueba de la confianza de los asociados en la capacidad de la UNOPS para operar en entornos más difíciles con el fin de llegar a las personas necesitadas.

B. Aspectos destacados de las contribuciones

21. Al ayudar a las organizaciones de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, gobiernos y organizaciones no gubernamentales, la UNOPS contribuye de manera significativa y tangible al logro de resultados sobre el terreno.

22. La UNOPS gestiona alrededor de 1.000 proyectos activos cada año, en más de 80 países, a menudo en los entornos más difíciles. En el bienio 2010-2011, la UNOPS ejecutó proyectos por valor de 2.330 millones de dólares en nombre de sus asociados.

23. Esto incluía la gestión de la construcción o rehabilitación de 181 escuelas o centros de formación, 53.000 albergues de emergencia e instalaciones de saneamiento, 92 hospitales o centros de salud, 71 comisarias, 30 juzgados y otros 125 edificios de la administración pública, así como 19 puertos, 46 puentes y 4.500 kilómetros de carreteras. La UNOPS también apoyó la construcción o rehabilitación de 25 edificios de las Naciones Unidas.

24. En los proyectos en los cuales fue posible medir los días de trabajo, se generaron por lo menos 15,6 millones de días de trabajo remunerado para la población local.

25. Más de 3,5 millones de piezas de maquinaria o equipo se adquirieron para los asociados, y se adquirieron o distribuyeron 175 millones de dólares en suministros médicos no farmacéuticos y cerca de 1.000 millones de dosis de medicamentos. Casi 1,7 millones de personas fueron sometidas a examen o tratadas por enfermedades, y más de 1,3 millones se beneficiaron de iniciativas de prevención de enfermedades.

26. Durante todo el bienio, la UNOPS otorgó o supervisó entre 500 y 800 donaciones, además de cerca de 4.000 pequeñas donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente del PNUD en más de 120 países.

27. La UNOPS ayudó a sus asociados a fomentar la capacidad local prestando apoyo para la formación de casi 614.000 personas en cuestiones como salud, procesos electorales y medio ambiente, y mediante la organización de casi 900 cursos y talleres.

28. Se organizaron 464 conferencias y eventos de alto nivel, y se prestó apoyo a cientos de entidades gubernamentales y miles de organizaciones locales.

29. La UNOPS también ayudó a sus asociados a implementar programas de acción relacionados con las minas en 14 países de todo el mundo.

C. Cuestiones intersectoriales

30. Durante todo el bienio 2010-2011, la UNOPS ayudó a los asociados en cuestiones intersectoriales en el marco de las cuatro metas de la contribución. En algunos casos, esas cuestiones eran el propósito principal del proyecto, pero en la mayoría de ellos se integraron en proyectos con un propósito principal diferente.

31. El 30% de todos los proyectos apoyados por la UNOPS en 2010-2011 fomentaron la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Muchos proyectos crearon empleos para las mujeres, a menudo en ámbitos dominados tradicionalmente por los hombres. Por ejemplo, un proyecto financiado por Suecia para la construcción de carreteras en el Afganistán para el Gobierno ayudó a cambiar las actitudes locales hacia el empleo femenino.

32. El 35% de los proyectos apoyados por la UNOPS en el bienio 2010-2011 contribuyó de algún modo a la sostenibilidad del medio ambiente, sobre todo, garantizando el uso sostenible de los recursos naturales, la incorporación de técnicas de construcción sostenibles o la promoción de las energías renovables. Muchos de los proyectos también utilizaron criterios medioambientales en los procesos de adquisición, como la insistencia en motores de bajo consumo de combustible en una compra de ambulancias para el Gobierno del Perú.

33. El 50% de los proyectos apoyados por la UNOPS en el bienio 2010-2011 contribuyó a desarrollar la capacidad nacional, principalmente mediante la mejora de las instituciones o el fomento de capacidades. Por ejemplo, un proyecto financiado por el Banco Mundial para la evaluación del daño estructural causado por el terremoto en Haití incluyó la capacitación de ingenieros locales en la evaluación de daños causados a la infraestructura y asistencia al Ministerio de Obras Públicas para elaborar un mejor código de construcción.

IV. Asociados de la UNOPS, 2010-2011

34. Durante 2010 y 2011, la UNOPS ejecutó el 62% de los proyectos en nombre del sistema de las Naciones Unidas, incluidos acuerdos de servicios de gestión. El PNUD fue el principal asociado de la UNOPS, pues representó el 34% de su labor. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz fue el segundo, con el 14% de los gastos de ejecución.

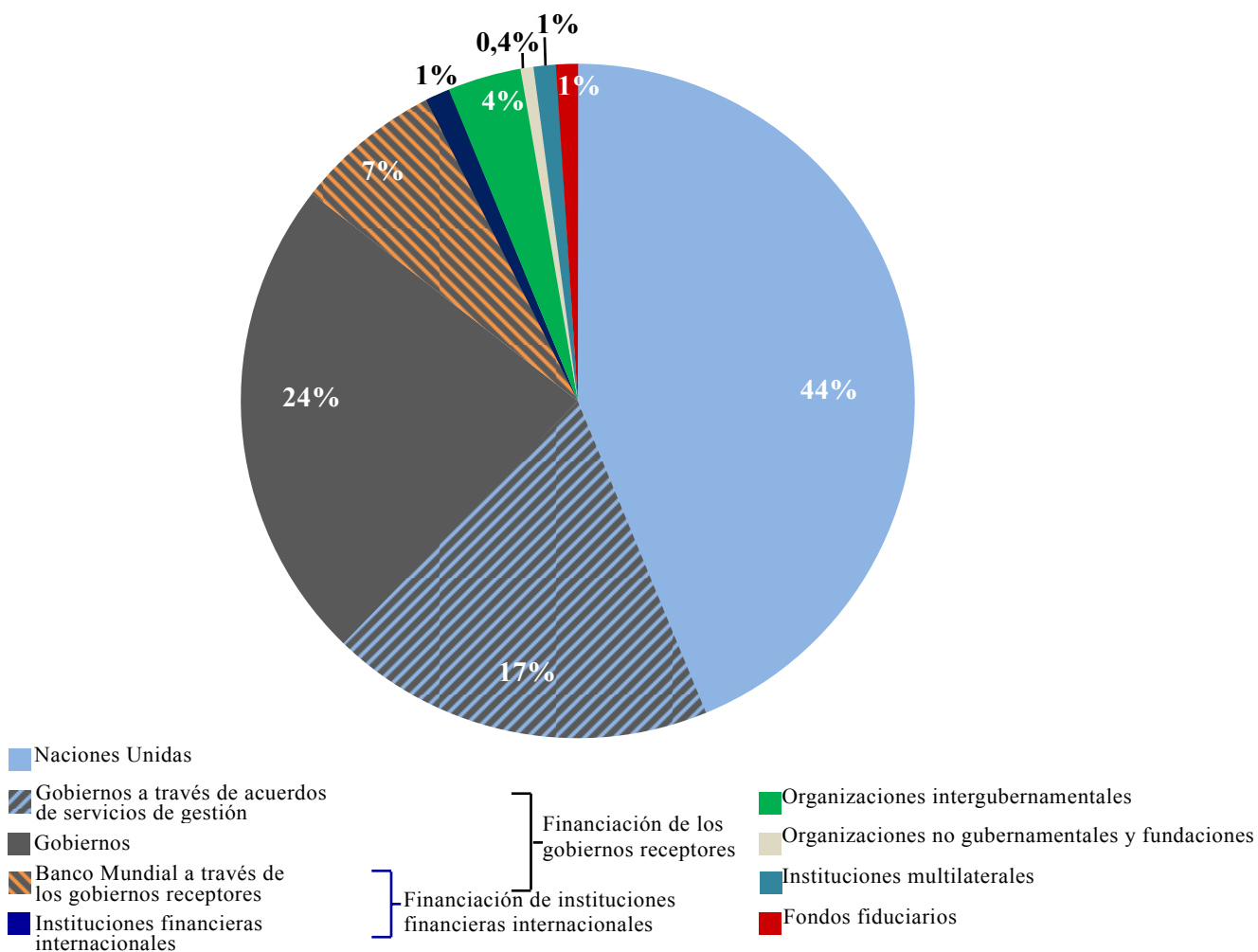
35. El total del apoyo prestado a los gobiernos en los países, en el marco de proyectos financiados por el gobierno del país receptor, incluso a través de acuerdos de servicios de gestión y préstamos del Banco Mundial, representó el 48% del volumen total de proyectos.

36. La UNOPS continuó sus asociaciones con instituciones financieras internacionales, colaborando con el Banco Mundial en la ejecución de proyectos que utilizaron insumos por un valor superior a los 228 millones de dólares en 2010 y 2011. Esto incluyó proyectos en los cuales el Banco Mundial financiaba

directamente, administraba un fondo fiduciario de múltiples donantes, u otorgaba préstamos a los gobiernos.

37. En el bienio 2010-2011, la UNOPS reforzó su asociación con la Unión Europea, y ejecutó alrededor de 78,5 millones de dólares en proyectos.

Gráfico 1
Volumen de servicios prestados por la UNOPS, por asociado



A. Encuesta de los asociados

Fundamentos de la encuesta

38. Como parte del examen de mitad de período del plan estratégico 2010-2013, la UNOPS llevó a cabo el proceso de consulta más amplio de su historia. Todos los directores de proyectos y oficinas nacionales y regionales, jefes de grupos, jefes de las actividades de apoyo a la ejecución y otros funcionarios de las sedes encuestaron personalmente a los principales interesados. El objetivo de la encuesta era doble:

entender las necesidades y percepciones de los asociados, y proporcionar una plataforma para intensificar el diálogo e informar a los asociados acerca de la UNOPS y sus servicios.

Metodología

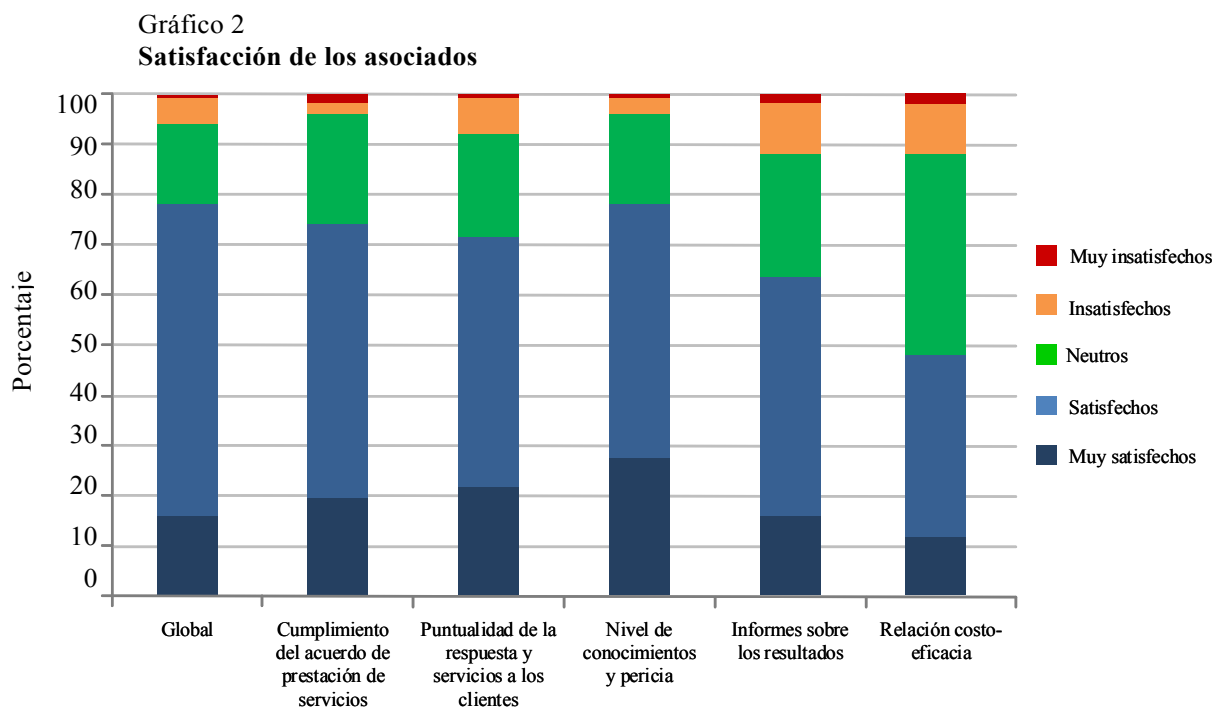
39. Entre febrero y abril de 2012, se realizaron 361 entrevistas en 38 países. Los asociados entrevistados incluyeron organizaciones de las Naciones Unidas, gobiernos, misiones permanentes y organizaciones intergubernamentales y multilaterales, así como organizaciones no gubernamentales y entidades del sector privado. Se entrevistaron asociados actuales, pasados y potenciales. Casi la mitad de las entrevistas —173— fueron a representantes de otras organizaciones de las Naciones Unidas, y el segundo lugar correspondió a representantes de los gobiernos (116 entrevistas).

40. La mayoría de las preguntas del cuestionario eran abiertas, y unas pocas requerían respuestas cuantitativas para ilustrar los niveles de satisfacción con diferentes aspectos de los servicios de la UNOPS.

Principales conclusiones

41. En general, el 78% de los encuestados con experiencia anterior de la UNOPS afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos con el servicio prestado por la organización³. Alrededor del 80% de los encuestados afirmaron estar satisfechos o muy satisfechos con el cumplimiento del acuerdo de prestación de servicios, la puntualidad y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente y el conocimiento y la pericia. Los asociados se mostraron menos satisfechos con la presentación de informes sobre los resultados: alrededor del 60% dijeron estar satisfechos o muy satisfechos. Menos del 50% se mostraron satisfechos o muy satisfechos con la relación costo-eficacia: alrededor del 45% dio una respuesta neutra (véase el gráfico 2).

³ Anexo II. Encuesta de los asociados, 2012.



42. En las respuestas a las preguntas cualitativas los puntos fuertes de la UNOPS que tuvieron un mayor reconocimiento fueron las siguientes:

a) Personal con experiencia técnica y especializado: el personal de la UNOPS se considera altamente cualificado en cuestiones técnicas, especializado y con experiencia, con vocación de servicio y profesional. La UNOPS es apreciada por su capacidad para desplegar personal competente en lugares aislados o de alto riesgo;

b) Prestación de servicios básicos de alta calidad: los asociados están satisfechos con la prestación de servicios en gestión de proyectos, adquisiciones, gestión de recursos humanos y gestión financiera;

c) Una organización de las Naciones Unidas flexible y no burocrática: los asociados aprecian enormemente la flexibilidad de la UNOPS en la prestación de servicios, especialmente porque sus servicios se ajustan a los procedimientos de las Naciones Unidas. Su neutralidad y ausencia de una agenda política promueve los objetivos de los asociados;

d) Celeridad de la ejecución y la prestación de servicios: la UNOPS se percibe como una organización que se esfuerza por prestar servicios rápidamente, incluso en lugares de difícil acceso o riesgosos, y

e) Vocación de servicio y capacidad de respuesta a las necesidades de los asociados: la UNOPS se percibe como un asociado atento a las necesidades de sus clientes y que prioriza estas últimas.

43. Las respuestas a las preguntas cualitativas muestran que en general los ámbitos que se consideraron susceptibles de mejora por la UNOPS eran:

a) Presentación de informes: los asociados desean informes más completos, más frecuentes y menos complejos;

b) Claridad y coherencia del modelo de fijación de precios: hay cierta confusión y malentendido en relación con el modelo de fijación de precios de la UNOPS;

c) Comunicación y divulgación sobre el mandato, la capacidad y la experiencia: los asociados no tienen una buena idea de la gama de servicios de la UNOPS, ni de la forma en que la organización puede ayudarlos en su labor;

d) Coordinación con otras organizaciones de las Naciones Unidas: la UNOPS debería coordinar y aclarar sus relaciones con otras organizaciones de las Naciones Unidas, y

e) Calidad y retención de personal: los asociados quieren una calidad consistente del personal.

44. Según los encuestados, la UNOPS es particularmente capaz de añadir valor en los ámbitos de infraestructura, adquisiciones, desarrollo de capacidades y prestación de servicios en zonas aisladas e inseguras.

45. De los actuales ámbitos de interés prioritario de la UNOPS, la infraestructura es el más conocido. Las peticiones comunes de apoyo adicional en estos ámbitos incluyen componentes más sólidos de desarrollo de capacidades, una mayor difusión para comunicar los ámbitos de interés prioritario a los asociados, y una mayor participación de la comunidad. La infraestructura sostenible y resistente al clima y la respuesta a los desastres y situaciones de emergencia se mencionaron como posibles ámbitos de interés prioritario de la UNOPS.

46. En lo que respecta a los servicios transaccionales de la UNOPS, los asociados dijeron que estaban más interesados en las adquisiciones, y en segundo lugar en la gestión de recursos humanos. Una clara mayoría de las organizaciones de las Naciones Unidas encuestadas ya tenían sus propios procesos internos y, por tanto, no consideraban la posibilidad de recurrir a la UNOPS para estos servicios.

47. En general, los asociados tenían un conocimiento limitado de los servicios de asesoramiento de la UNOPS. Sin embargo, los gobiernos expresaron un interés particular en los servicios de asesoramiento para apoyar el desarrollo de la capacidad en infraestructura y adquisiciones.

V. Resultados de la gestión, 2010-2011

A. Aspectos destacados de los resultados de gestión

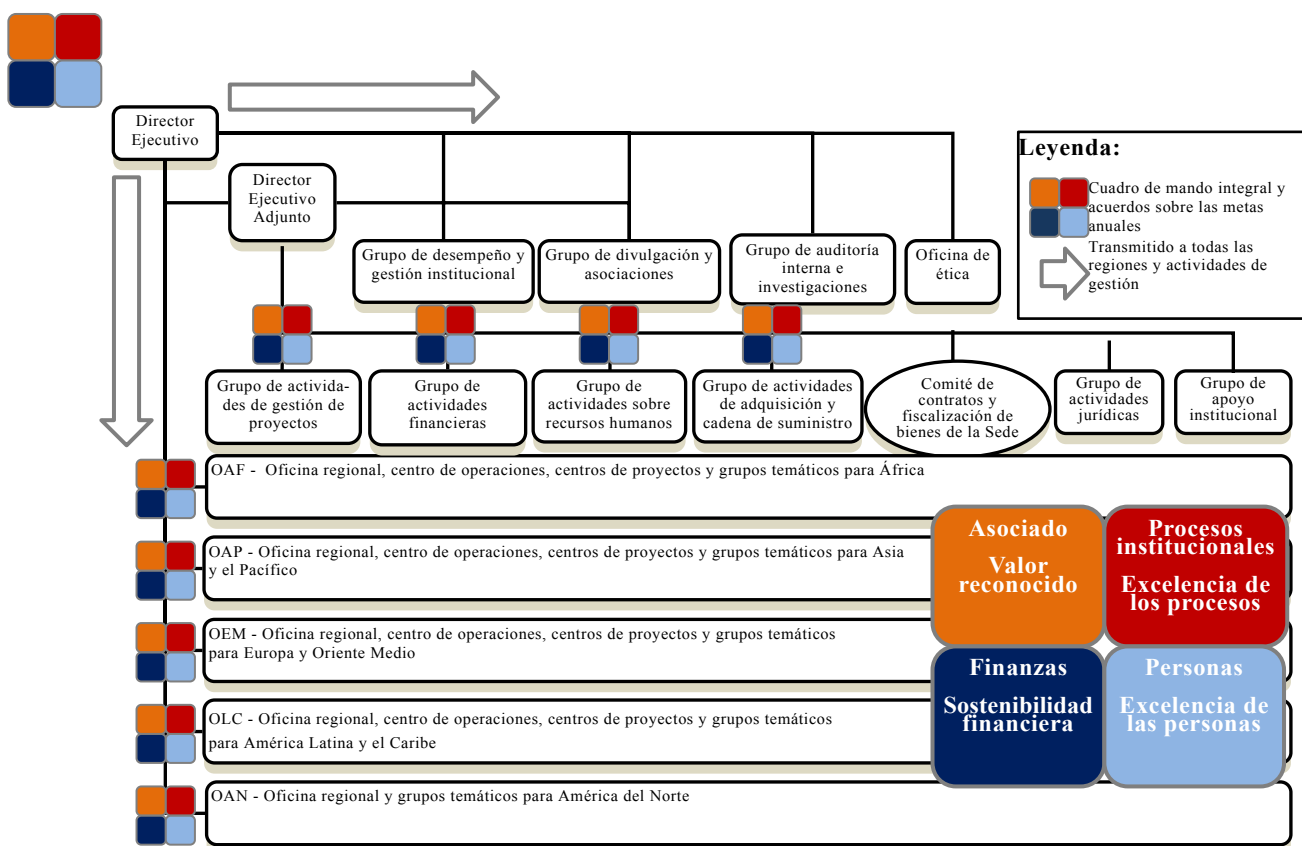
48. Las metas de gestión de la UNOPS trazaron el camino a seguir por la UNOPS para asegurar su continua capacidad operacional y la realización de su visión. Los resultados obtenidos indican un progreso en los esfuerzos de la UNOPS para aumentar la calidad y la celeridad de todos sus servicios.

Promoción de resultados de gestión equilibrados

49. Las metas de gestión de la UNOPS se definen en el plan estratégico 2010-2013, y se expresan con mayor precisión en sus estimaciones presupuestarias para

2010-2011 y 2012-2013. Estas reflejan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la UNOPS: asociados, procesos institucionales, personas y finanzas. El cuadro de mando es una herramienta de gestión básica para impulsar el rendimiento y la madurez institucional en todos los niveles de la organización. Por tanto, es un componente central del sistema de gestión del riesgo de la UNOPS. En 2012, cada una de las regiones y actividades de gestión de la UNOPS se comprometieron a alcanzar metas anuales en relación con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Para garantizar la buena relación costo-eficacia de los informes de gestión, en la medida de lo posible, el desempeño se supervisa sobre la base de datos disponibles en los sistemas corporativos.

Gráfico 3
Consecución de los objetivos de gestión, medidos a través de toda la organización



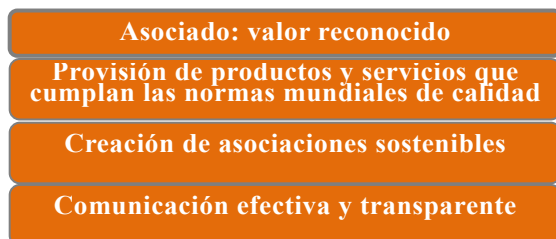
50. Como parte de su examen de mitad de período, la UNOPS llevó a cabo un análisis de la evolución de los indicadores de desempeño a lo largo del tiempo, que generó la creación de 25 indicadores clave de rendimiento consolidados⁴. Los indicadores se utilizarán de ahora en adelante como base para presentar informes sobre los resultados de la gestión. A continuación se proporciona un resumen de los resultados de la gestión en el último bienio.

⁴ Anexo III. Examen de los resultados de la gestión de la UNOPS.

Valor reconocido: resultados de los asociados

Gráfico 4

Perspectiva de los asociados



51. *Provisión de productos y servicios que cumplan las normas mundiales de calidad y añadan valor sostenible.* En general, el nivel de satisfacción de los asociados de la UNOPS es alto —78%—, pero inferior a la meta. Aunque los resultados sugieren posibilidades de mejora, también reflejan el enfoque de la encuesta de los asociados realizada en 2012, que es mucho más complejo y de gran escala que el de la limitada encuesta realizada por la Internet para establecer la base de referencia de 2008.

52. La UNOPS ha seguido dedicando esfuerzos a ampliar sus asociaciones para el conocimiento. Esto incluye trabajar con el Chartered Institute of Purchasing and Supply para aportar cualificaciones en materia de adquisiciones a los países en desarrollo; con el estudio de abogados DLA Piper, para mejorar los acuerdos firmados durante los proyectos de construcción; y con el estudio de ingeniería y arquitectura Arup, para ofrecer a los asociados para el desarrollo lo mejor en diseño y servicios de arquitectura.

53. Otras asociaciones para el conocimiento incluyeron a organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos para desarrollar el conocimiento sobre cambio climático, infraestructura y comunidades. Estos se compartieron más ampliamente en las conferencias de las Naciones Unidas celebradas en Durban (COP 17) y Río de Janeiro (Río+20). Junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro de Capacitación Internacional de la OIT, la UNOPS ha sido una de las organizaciones líderes en el desarrollo y lanzamiento de la iniciativa *Buying for a Better World*, la guía completa de adquisiciones sostenibles para compradores del sistema de las Naciones Unidas, además de la publicación de una política de infraestructura sostenible.

54. *Establecimiento de asociaciones sostenibles.* El valor de los acuerdos nuevos y prorrogados con los asociados alcanzó un nivel sin precedentes en 2010: 1.810 millones de dólares. En 2011 el monto fue de 1.450 millones de dólares, el mismo que en 2009. Aunque la UNOPS registró una reducción en el volumen de acuerdos nuevos y prorrogados entre 2010 y 2011, el nivel actual se considera suficiente para sostener la organización.

55. *Comunicación eficaz y transparente.* Con el fin de mantener a los asociados mejor informados sobre las actividades de la UNOPS, se centró la atención en el fortalecimiento de sistemas para informar sobre los resultados que la UNOPS ayudó a producir. Esto llevó a la creación del centro asociado y una serie de otras iniciativas para promover la transparencia a todos los niveles. La UNOPS se adhirió

a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda en septiembre de 2011, se incorporó como miembro del comité directivo y participa activamente en reuniones de grupos técnicos. La UNOPS publicó un conjunto amplio de datos de libre acceso en octubre de 2011, y fue la octava organización en hacerlo. En mayo de 2012, la UNOPS fue el primer signatario de la iniciativa de añadir la geocodificación de los datos publicados, lo cual permite a los usuarios localizar los proyectos.

Excelencia de los procesos: resultados de los procesos institucionales

Gráfico 5

Perspectiva de los procesos institucionales



56. *Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos.* A finales de 2011, el marco normativo global de la UNOPS comprendía 33 directrices institucionales y 59 instrucciones administrativas. De 2010 a 2011 la UNOPS redujo el número de nuevas directrices institucionales emitidas, centrándose en la aplicación coherente de las políticas.

57. El tiempo medio necesario para el cierre financiero de los proyectos se redujo un 40%, pasando de 15 meses en 2010 a nueve meses en 2011. El seguimiento de los proyectos y el proceso de revisión se mejoraron durante el bienio, y el proceso de aceptación del proyecto se fortaleció.

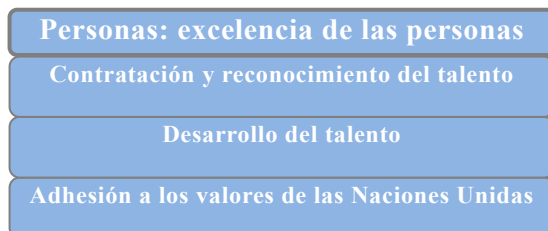
58. *Cumplimiento de los procesos.* La tasa de aplicación de las recomendaciones de la auditoría interna acumuladas aumentó del 71% a finales de 2010 al 86% a finales de 2011, mientras que el número de recomendaciones de la auditoría interna pendientes desde hace más de 18 meses se redujo de 82 en 2010 a siete en 2011.

59. Para fortalecer aún más los controles internos, en 2010 la UNOPS emitió una nueva directriz institucional sobre la delegación de autoridad y puso en marcha una herramienta en línea para facilitar el proceso de delegación.

60. *Innovación.* La UNOPS siguió evaluándose en base a parámetros de referencia externos para garantizar que sus procesos y sistemas cumplan las normas “de calidad mundial”. Como resultado de ello, en 2011, se otorgó al sistema de gestión de la calidad mundial de la UNOPS la certificación ISO 9001 de la Organización Internacional de Normalización; y la UNOPS consiguió la certificación institucional del Chartered Institute of Purchasing and Supply, convirtiéndose en la primera organización en someterse a una evaluación en el ámbito de las adquisiciones sostenibles. Otros ejemplos de normas y mejores prácticas internacionales introducidas son: las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) en las finanzas; los procedimientos de gestión de proyectos derivados de “Prince 2”; y la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad para la evaluación del nivel de madurez institucional.

Excelencia de las personas: perspectiva de las personas

Gráfico 6

Perspectiva de las personas

61. *Contratación y reconocimiento del talento.* Durante el bienio, la satisfacción global del personal aumentó del 78% en 2010 al 81% en 2011. La aplicación de políticas, herramientas y sistemas para mantener ese impulso continuará en el bienio en curso.

62. Para atraer, desarrollar y retener talento, la UNOPS estableció nuevas políticas de gestión de la actuación profesional y reconocimientos, recompensas y sanciones para el personal, y elaboró un marco de gestión del talento. Se lanzó un sistema mundial de contratación y lista de candidatos en línea para aumentar la celeridad y la calidad del proceso de contratación.

63. En los dos años del bienio, la evaluación de la actuación profesional y de los resultados se finalizó puntualmente para el 97% de los miembros del personal, y en 2012 una herramienta en línea sustituyó el sistema basado en papel para la gestión de la actuación profesional de los distintos contratistas.

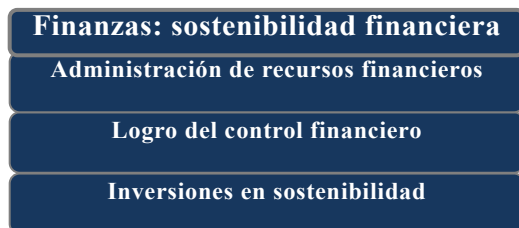
64. *Desarrollo del talento.* La UNOPS se basa en las normas internacionales y las mejores prácticas reconocidas en otras organizaciones para la certificación de su personal. En 2011, 82 funcionarios participaron en la certificación de adquisiciones externas con el Chartered Institute of Purchasing and Supply y 42 con la Asociación de Contadores Públicos Colegiados, en tanto que 40 funcionarios alcanzaron el nivel profesional de Prince 2. Se introdujo una certificación de recursos humanos en colaboración con la Universidad Cornell, y hay 43 funcionarios inscritos.

65. *Adhesión a los valores de las Naciones Unidas.* La dedicación de la UNOPS a la integridad, el profesionalismo y el respeto de la diversidad se refleja en todas sus metas de gestión. La importancia de la gestión basada en valores también se refleja en sus “valores básicos” e “intereses intersectoriales”. Un ejemplo de cómo la UNOPS integra estos valores en la cultura institucional son los estatutos del personal directivo de la UNOPS —que fueron elaborados y aprobados en la reunión de gestión mundial celebrada en 2010— y el tema de la reunión mundial de gestión de 2011, *Nuestros valores cuentan*.

66. A finales de 2011, la fuerza de trabajo total de la UNOPS, integrada por personal que trabajaba bajo la supervisión de la UNOPS o tenía contratos administrados por la Oficina, ascendió a 6.202 funcionarios, de los cuales 910 eran personal de plantilla y 5.292 contratistas individuales. El equilibrio de género del personal durante el bienio se mantuvo estable con un 40% de mujeres. La UNOPS continuará sus esfuerzos para aumentar la contratación y mejorar la retención de las mujeres.

Sostenibilidad financiera: resultados financieros

Gráfico 7

Perspectiva financiera

67. *Administración de recursos financieros.* La UNOPS ha tenido excelentes resultados financieros para el bienio, superando los objetivos fijados por la Junta Ejecutiva tanto en lo que respecta a los ingresos netos como a las reservas operacionales. Sin embargo, los ingresos disminuyeron de 2010 a 2011, principalmente como resultado de la disminución de los proyectos de adquisición a gran escala en el Perú y la India.

68. *Logro del control financiero.* La reducción de las reservas para pérdidas y ganancias y el aumento de la tasa de aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas se consideran resultados del saneamiento financiero, la madurez institucional y el mejoramiento del control del proceso.

69. *Inversiones en sostenibilidad.* El Director Ejecutivo estableció en 2010 un fondo de crecimiento e innovación. Durante el bienio, esos recursos financieros se utilizaron para invertir en capacidad en Haití, poner en marcha operaciones después de las inundaciones en el Pakistán, y apoyar innovaciones en productos y servicios, como el desarrollo de una nueva categoría de servicios para proteger la infraestructura comunitaria contra los efectos del clima.

B. Evaluación de la madurez institucional

70. La búsqueda permanente de excelencia operacional es un factor central para la UNOPS. En el contexto del examen de mitad de período, la UNOPS utilizó una de las mejores prácticas reconocidas internacionalmente —el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad— para llevar a cabo una autoevaluación global de su nivel de madurez institucional⁵. El modelo incluye los cinco ámbitos siguientes: 1. Estrategia, 2. Liderazgo, 3. Procesos, productos y servicios, 4. Asociaciones y recursos, y 5. Personas.

71. Aunque las percepciones de las ventajas relativas en cada ámbito varían, hay notables indicios de que todos están en vías de mejora. En los párrafos siguientes se resumen los puntos fuertes y los elementos que pueden mejorarse en cada ámbito, sugeridos por el equipo mundial de gestión de la UNOPS.

⁵ Anexo IV. Madurez institucional de la UNOPS. Autoevaluación de 2012.

Estrategia

72. En lo que respecta a la estrategia, los administradores de la UNOPS consideran que los principales puntos fuertes son el desarrollo y el examen de las políticas de apoyo; y la comunicación y la supervisión en el ámbito de la ejecución. Sin embargo, debe mejorarse la forma en que se supervisan las necesidades de las partes interesadas y los efectos que tiene el entorno externo en la forma en que la UNOPS opera y mantiene sus capacidades internas.

Liderazgo

73. La evaluación concluyó que los principales puntos fuertes en materia de liderazgo son el compromiso con terceras partes interesadas y el desarrollo de la misión, la visión y los valores de la UNOPS. Los resultados muestran que los administradores de la UNOPS pueden mejorar el uso de los sistemas de gestión del desempeño de la organización y reforzar la cultura de excelencia. La flexibilidad institucional y la gestión del cambio necesitan una atención continua.

Procesos, productos y servicios

74. Los administradores de la UNOPS consideran que uno de los principales puntos fuertes son el diseño y la gestión de los procesos para optimizar el valor de las partes interesadas, pero podría haber mejoras en el desarrollo de productos y servicios, así como en la gestión de las relaciones con los asociados, durante el suministro. También consideran que la UNOPS tiene que centrarse en mejorar los enfoques para la promoción de productos y servicios.

Asociaciones y recursos

75. La evaluación indica que la UNOPS es eficaz en la gestión de la información para la adopción de decisiones, en particular a través del uso de la tecnología de la información y las comunicaciones. Sin embargo, los administradores consideran que la manera en que se enfoca la inversión financiera podría mejorarse. También creen que la UNOPS tiene que centrarse más en la gestión sostenible de los recursos y la gestión de las relaciones con los proveedores.

Personas

76. La evaluación indica que todos los aspectos de la gestión de personas pueden mejorarse. Recompensas, reconocimiento, cuidado del personal y comunicación interna figuran entre los aspectos más destacados. Los administradores consideran que la armonización de los planes de actuación profesional del personal con los objetivos estratégicos, el desarrollo de conocimientos y aptitudes, y la participación y el empoderamiento del personal merecen una atención especial.

Ámbitos para la aplicación de medidas

77. En general, la evaluación revela un buen progreso en la madurez institucional de la UNOPS, y esto se confirma al comparar los resultados con parámetros de referencia externos. Un análisis más detallado de la amplia información proporcionada voluntariamente por el equipo mundial de gestión de la UNOPS indica siete ámbitos que merecen una atención particular. Estos influirán la forma en

que la UNOPS ejecute la estrategia, y proporcionarán un eje central a sus esfuerzos para impulsar el cambio institucional. Los siete ámbitos son:

- a) Centrarse en las necesidades de los asociados;
- b) Reforzar las actividades de ejecución en materia de: adquisiciones, gestión de proyectos e infraestructura;
- c) Gestionar la responsabilidad institucional;
- d) Involucrar al personal directivo de la organización;
- e) Impulsar el desempeño institucional;
- f) Empoderar al personal, y
- g) Mejorar continuamente la calidad y la celeridad.

78. Al ser una organización de las Naciones Unidas autofinanciada que presta servicios a asociados de todo el mundo, la eficacia del marco de gobernanza de la UNOPS es fundamental para su madurez institucional. Esto se tratará por separado, en el capítulo VI.

VI. Marco de gobernanza

A. Acuerdos de gobernanza y coordinación de la gestión

79. Los acuerdos de gobernanza de la UNOPS han ido evolucionando de conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva. El proceso se inició con la decisión 94/12. El 20 de diciembre de 2010, la Asamblea General aprobó la resolución 65/176, que reafirma las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva del PNUD, el FNUAP y la UNOPS. Esto marcó la finalización del proceso de establecimiento de la UNOPS como organización independiente en igualdad de condiciones con los asociados del sistema de las Naciones Unidas.

80. Como se desprende de sus informes anuales, la función de asesoramiento externo e independiente al Director Ejecutivo que desempeña el Comité Asesor de Estrategia y Auditoría⁶ se ha fortalecido. Se ha previsto el establecimiento en 2012 de un subcomité de asesoramiento en cuestiones de auditoría para que el Comité preste mayor atención al asesoramiento estratégico. El Comité de Asesoramiento sobre Políticas asesora al Director Ejecutivo en materia de políticas de las Naciones Unidas.

81. La coordinación de la gestión y la integración formales de la UNOPS se han fortalecido mediante la creación de grupos de gestión que se reúnen regularmente para discutir futuros retos y oportunidades. Además, la UNOPS ha fortalecido la cohesión del equipo mundial de gestión a través de las reuniones mundiales sobre gestión que celebra anualmente.

⁶ Anexo V. Asesoramiento sobre gestión y supervisión.

B. Perfeccionamiento de los sistemas de gestión del riesgo y del marco normativo

82. Como se indica en el capítulo V, el marco normativo de la UNOPS y los sistemas de gestión de riesgos esenciales han madurado considerablemente durante el último bienio. Esos sistemas se basan en decisiones legislativas de las Naciones Unidas que se refuerzan mediante la aplicación de las normas y las mejores prácticas internacionales pertinentes. Estos sistemas rigen el comportamiento del personal a través de una serie de controles a distintos niveles. Los sistemas comprenden seis componentes clave:

- a) Adhesión a las políticas de las Naciones Unidas;
- b) Documentación controlada de políticas, procesos, instrucciones y orientaciones;
- c) Delegación oficial de facultades;
- d) Controles internos del proceso;
- e) Gestión de la actuación profesional del personal, y
- f) Gestión del desempeño institucional.

83. A su vez, los sistemas de gestión de las políticas y el riesgo se complementan con supervisión interna y externa, que garantizan su eficiencia y eficacia a la Junta Ejecutiva y el Director Ejecutivo.

84. Un buen marco de control interno es esencial para la gestión de los riesgos estratégicos y operacionales. De conformidad con el enfoque gradual e integrado establecido en su marco de planificación estratégica de gestión del riesgo, la UNOPS revisa continuamente sus controles para garantizar que estén en consonancia con la exposición al riesgo. A través de las inversiones en tecnología de la información y la promoción del enfoque de ámbitos de actividad, la UNOPS impulsará aún más la integración interfuncional de sus procesos y herramientas institucionales para asegurar que la complejidad de los controles operacionales no desvíe la atención de los administradores de la ejecución de la estrategia.

VII. Adecuación de la estrategia de la UNOPS a una ejecución más definida

A. Prestar mayor atención a qué y cómo provee la UNOPS

85. La aclaración de la finalidad y la función de la UNOPS en relación con los asociados del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados era una aspiración primordial del plan estratégico. El marco estratégico de la UNOPS, que comprende metas a largo plazo generales y relacionadas con la identidad de la organización, las posteriores decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva y la reafirmación del mandato de la UNOPS por la Asamblea General han aclarado considerablemente la función que corresponde a la UNOPS en la familia de las Naciones Unidas. A pesar de ello, las conclusiones del examen de mitad de período indican la necesidad de una definición más precisa de sus funciones y una mejor comunicación sobre qué y cómo provee la UNOPS.

¿Cómo se formularon las prioridades de la UNOPS en su plan estratégico?

86. En su plan estratégico la UNOPS articuló sus intereses prioritarios mediante la diferenciación de cuatro actividades de gestión y cinco actividades de apoyo a la ejecución, donde la expresión “apoyo a la ejecución” refleja el mandato de ejecución de la UNOPS. Las actividades de gestión se definieron como componentes a largo plazo de la organización que se mantendrán durante la duración del plan estratégico. Estos comprenden: gestión de proyectos, finanzas, recursos humanos y adquisiciones. Las actividades de apoyo a la ejecución se dividieron en actividades de carácter temático, sectorial o programático. Las actividades de apoyo a la ejecución se rigen por la demanda y, por tanto, están sujetas a cambios a lo largo del tiempo. Estas comprenden: infraestructura física, orden y seguridad pública, censo y elecciones, medio ambiente y salud. La duplicación de los servicios de gestión y de ejecución prestados en estos ámbitos de interés prioritario se ilustró mediante una matriz de cuatro por cinco. El plan estratégico contiene ejemplos de los tipos de productos y servicios asociados con cada ámbito, que ponen de relieve la prioridad que asigna la UNOPS a la sostenibilidad y el desarrollo de la capacidad nacional⁷.

87. La ejecución de estos nuevos elementos se basa en la directriz institucional emitida por el Director Ejecutivo, en la que se describe la estructura global de la UNOPS (OD15). La directriz establece estructuras jerárquicas y de rendición de cuentas claras para los administradores de las diferentes entidades que componen la estructura global de la UNOPS. Además, se establece el enfoque basado en actividades para facilitar los vínculos y la armonización de políticas, herramientas y personas en todas las funciones, esferas de servicios y lugares. El propósito de las actividades de apoyo a la ejecución era aumentar el valor añadido que la UNOPS aporta a sus asociados; articular servicios y normas; profundizar las asociaciones estratégicas, y crear recursos para obtener know-how y conocimientos. El propósito principal de las actividades de gestión era posibilitar la prestación eficiente y eficaz de apoyo y asesoramiento, y garantizar controles internos adecuados.

Aprendizaje institucional

88. Para garantizar la continua pertinencia del modelo institucional de la UNOPS, el plan estratégico esboza un modelo de aprendizaje institucional. Durante el último bienio, este ha asegurado que se centre la atención en cuatro elementos vinculados y que se refuerzan mutuamente:

- a) Reconocimiento externo mediante la certificación de las funciones básicas de gestión, los procesos institucionales y el personal que desempeña dichas funciones;
- b) Servicios de gestión transparentes y responsables que cumplan las más altas normas internacionales;
- c) Buen historial de contribuciones a los resultados operacionales de las Naciones Unidas en las operaciones de consolidación de la paz, asistencia humanitaria y desarrollo, y
- d) Recopilación e intercambio sistemáticos de conocimientos en los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS.

⁷ Anexo VII. Ejemplos de productos y servicios, por ámbitos de actividad.

89. Con respecto a la base de conocimientos de la UNOPS en materia de productos y servicios, las mejoras incluyen: el establecimiento de procedimientos y sistemas para facilitar las conexiones mundiales entre el personal que elabora nuevos proyectos en respuesta a peticiones de los asociados, y la creación de un repositorio mundial para la documentación sobre proyectos.

90. Las conclusiones del examen de mitad de período indican la necesidad de dedicar más atención a la recopilación y el intercambio sistemáticos del conocimiento sobre productos y servicios. Esto se refleja en la petición de los asociados y administradores de la UNOPS de que se aprovechen mejor las enseñanzas aprendidas, para asegurar que los enfoques y conceptos de demostrada eficacia sean accesibles a los asociados con necesidades similares.

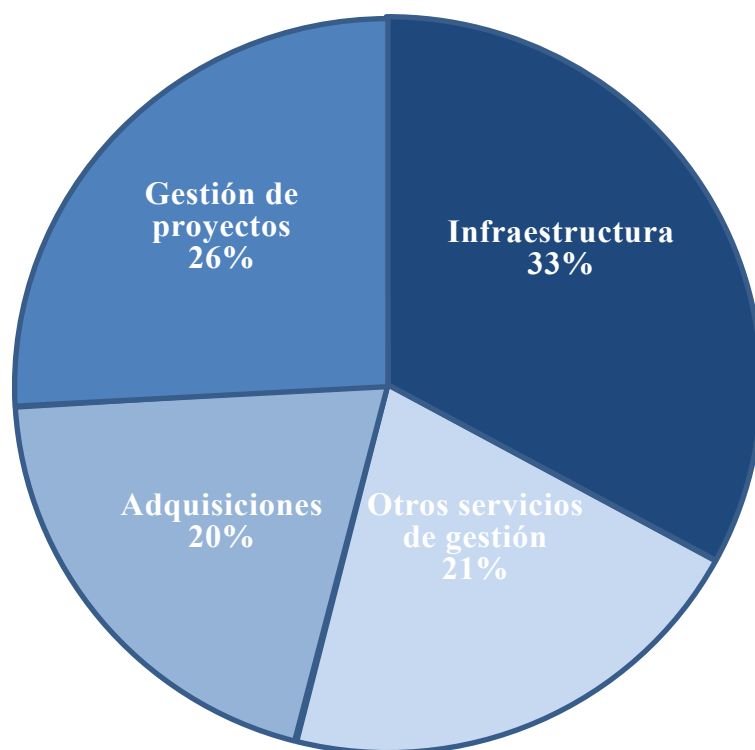
91. En un mundo que se globaliza rápidamente, la contribución efectiva al desarrollo dependerá de la capacidad de forjar asociaciones amplias y complementarias para crear valor sostenible. En el corto plazo, la UNOPS adoptará medidas para tomar iniciativas de innovación con fines concretos, junto con sus asociados de instituciones basadas en conocimientos. A más largo plazo, el éxito de esa iniciativa estratégica exigirá que los acuerdos contractuales oficiales reconozcan la reciprocidad inherente de las asociaciones, en particular el requisito de que la UNOPS recupere el costo asociado a la inversión en este tipo de conocimientos especializados sobre productos y servicios.

92. Si bien la UNOPS ha logrado progresos gracias al ajuste gradual, esto no ha resuelto el problema inherente de la articulación un tanto compleja de sus prioridades, representada por la matriz de la superposición de ámbitos de interés prioritario. Esto puede haber contribuido a producir malentendidos entre sus asociados acerca del mandato de la UNOPS —particularmente en relación con lo que la UNOPS provee— incluido su enfoque para la creación de capacidad y el desarrollo sostenible.

Examen de la cartera de proyectos y los servicios de gestión mundiales de la UNOPS

93. La UNOPS hace un seguimiento continuo de su cartera de proyectos sobre la base de las dimensiones fundamentales reflejadas en el plan estratégico: metas de la contribución, asociados y actividades de apoyo a la ejecución. Los directores de los proyectos transmiten información detallada sobre los productos y los recursos que se utilizaron en su producción. Esa información se usa estratégicamente en el posicionamiento de la organización y el establecimiento de prioridades para el futuro.

Gráfico 8
Cartera mundial de proyectos de la UNOPS, por ámbito de actividad, en 2011



94. Como parte del examen de mitad de período, se realizó un profundo análisis de estos datos para determinar mejor lo que la UNOPS suministró a través de su cartera mundial de proyectos. Las conclusiones del examen coinciden con las conclusiones de los asociados y administradores de la UNOPS sobre las prestaciones de la UNOPS. En el gráfico 8 puede observarse que los servicios relacionados con adquisiciones, gestión de proyectos e infraestructura representan alrededor del 80% de la cartera de proyectos de la UNOPS. El 20% restante corresponde a otros servicios de gestión, que, de conformidad con el mandato de la UNOPS, se prestaron a petición de los asociados⁸.

95. El examen de la cartera mundial de proyectos de la UNOPS también demuestra que la Oficina ofrece tres tipos de servicios: servicios transaccionales, servicios de ejecución y servicios de asesoramiento. El concepto de tres tipos de servicios distintos pero complementarios y que se refuerzan mutuamente se introdujo a comienzos de 2011, en un esfuerzo por explorar la forma en que la UNOPS podía crear mayor valor para los asociados organizándose mejor en torno a esos tipos de

⁸ Los “Otros servicios de gestión” son principalmente de carácter transaccional. En 2011, los servicios relacionados con los recursos humanos, en forma de envío de expertos y prestación de apoyo administrativo al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo constituyeron el componente más importante de esta categoría de prestaciones. Otros productos fueron compromisos especiales de menor envergadura para la prestación de diversos servicios comunes o compartidos y servicios administrativos a otros asociados, incluido apoyo práctico para actividades de capacitación (anexo VI. Examen de los productos y servicios de la UNOPS).

servicios. El análisis muestra que los servicios de ejecución y los servicios transaccionales predominan en la combinación actual de servicios, mientras que la información transmitida por los asociados indica un creciente interés en los servicios de asesoramiento.

96. En los últimos años, la UNOPS ha aprovechado sus capacidades en cada uno de los tres tipos de servicios mediante proyectos de cambio estratégico. En 2009, los servicios de ejecución empezaron a fortalecerse a través de inversiones en las actividades de gestión de proyectos, lo cual culminó con el establecimiento de un grupo de actividades en 2012. Un proyecto específico se puso en marcha en 2011 para fortalecer los servicios de asesoramiento en adquisiciones e infraestructura, y en 2012 se inició un proyecto para evaluar la demanda potencial y aprovechar las capacidades en materia de servicios transaccionales.

Opiniones de los asociados sobre las prestaciones de la UNOPS

97. La conclusión del examen de la cartera de proyectos —que los principales ámbitos de actividad de la UNOPS se pueden categorizar como adquisiciones, gestión de proyectos e infraestructura— fue confirmada por la información transmitida por los asociados de la UNOPS.

98. A través de sus comentarios, los asociados de la UNOPS expresaron su reconocimiento por el valor añadido que les aportaba la UNOPS individualmente, aunque muchos asociados no conocían con certeza la variedad de servicios que ofrecía la UNOPS. En general, la gestión de proyectos fue el servicio que la mayoría de los asociados conocía. Los comentarios revelaron, además, que los servicios de infraestructura eran ampliamente conocidos y solicitados por los asociados de la UNOPS. Los asociados gubernamentales, en particular, expresaron interés en los servicios de asesoramiento, sobre todo en relación con el desarrollo de la capacidad nacional en materia de adquisiciones e infraestructura. El más conocido de los servicios transaccionales de la UNOPS resultó ser el relacionado con las adquisiciones y los recursos humanos.

99. La información transmitida por los administradores de la UNOPS⁹ corroboró la opinión de los interlocutores de la UNOPS. Los problemas planteados por los directores de la UNOPS incluyen la superposición de los ámbitos de interés prioritario y la necesidad de integrarlos mejor en la organización. Los administradores destacaron la importancia de las adquisiciones y la infraestructura, en particular la creación de capacidad a través de servicios de asesoramiento en estos ámbitos. Asimismo, destacaron la importancia de mantener la capacidad de la UNOPS en la gestión de proyectos, e hicieron hincapié en el medio ambiente como aspecto clave del desarrollo sostenible. En general, los comentarios indicaron que sería útil una articulación más clara de los distintos tipos de servicios especializados y del valor añadido dentro de cada ámbito de interés prioritario. Además, el desarrollo institucional y la colaboración más eficaz con los asociados se destacaron como esferas que requieren fortalecimiento, junto con la importancia del papel facilitador que desempeñan las finanzas y los recursos humanos.

100. En conclusión, el análisis confirma la necesidad de una articulación más clara de los ámbitos de interés prioritario de la UNOPS. Las adquisiciones, la gestión de proyectos y la infraestructura representan en conjunto alrededor del 80% de los

⁹ Anexo VI. Examen de los productos y servicios de la UNOPS.

servicios que ofrece la organización. Estos son también los ámbitos que gozan de mayor reconocimiento entre los asociados de la UNOPS y que los administradores consideran de máxima prioridad estratégica, en tanto que los tres tipos de servicios son la base del mandato de la UNOPS.

Sostenibilidad

101. En el plan estratégico, el compromiso de la UNOPS con la prestación sostenible se refleja en sus valores e intereses intersectoriales. La firme determinación de asumir este compromiso se pone de manifiesto en el número de proyectos durante el último bienio que incluyeron aspectos intersectoriales.

102. La importancia de la prestación sostenible es reconocida por los asociados y administradores de la UNOPS. En la encuesta de 2012, los asociados subrayaron que la UNOPS añadía valor centrándose en la creación de capacidad nacional y local en materia de adquisiciones e infraestructura. En la autoevaluación de la madurez institucional efectuada en 2012, el tema recurrente mencionado por los administradores fue la asignación de prioridad al desarrollo sostenible.

103. Habida cuenta de ello, la UNOPS tratará de incorporar los objetivos de sostenibilidad en todos sus servicios. En 2012, la UNOPS elaboró una política sobre infraestructura sostenible que refleja las consideraciones sociales y ambientales de las inversiones en infraestructura. Se espera que la obtención de la certificación ISO 14001 para la gestión ambiental que está en trámite dé un nuevo impulso a la aplicación de la política. Durante el resto del bienio y con las nuevas orientaciones derivadas de la próxima revisión cuatrienal amplia de la política, la UNOPS mejorará sus enfoques y sistemas de gestión para reforzar la consideración concertada de la sostenibilidad. La UNOPS estudiará la posibilidad de establecer asociaciones y adoptar otras mejores prácticas reconocidas para la incorporación del concepto de sostenibilidad en sus operaciones.

104. La sostenibilidad es el motor principal de la búsqueda de calidad de la UNOPS. Aunque sus intereses intersectoriales ya reflejan aspectos clave de la sostenibilidad, durante el resto del bienio la UNOPS se preparará para la sustitución de esos intereses por un conjunto de objetivos de sostenibilidad, que reflejen los imperativos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible, así como el compromiso de la organización con el desarrollo de la capacidad nacional.

Identidad bien definida y concentración en el mandato básico

105. El examen de mitad de período ha confirmado la pertinencia de la misión, la visión y los valores de la UNOPS, es decir, su identidad a largo plazo tal como se estableció en su plan estratégico. El examen llegó a la conclusión de que la UNOPS puede concentrar mejor sus esfuerzos si se organiza en torno a la gestión de proyectos de adquisiciones e infraestructura como principales esferas de especialización.

106. La UNOPS reconoce que, como miembro de la familia de las Naciones Unidas, tiene la responsabilidad esencial de considerar la sostenibilidad de sus contribuciones a los resultados de sus asociados. Para asegurar una clara expresión de sus intenciones, la UNOPS propone incluir “sostenible” en la descripción de sus principales ámbitos de interés prioritario, a saber:

- a) Adquisiciones sostenibles;

- b) Gestión de proyectos sostenible, y
- c) Infraestructura sostenible.

107. Esta estructura constituida por tres ámbitos de actividad sustituiría la actual noción de ámbitos de interés prioritario articulada en el plan estratégico. Este ajuste no significa una desviación del camino trazado en el plan estratégico; es solo el siguiente paso en el trayecto, para asegurar la ejecución efectiva de la estrategia de la UNOPS. Será importante articular con claridad categorías de servicios especializados dentro de cada uno de los tres ámbitos en función de la demanda de los asociados.

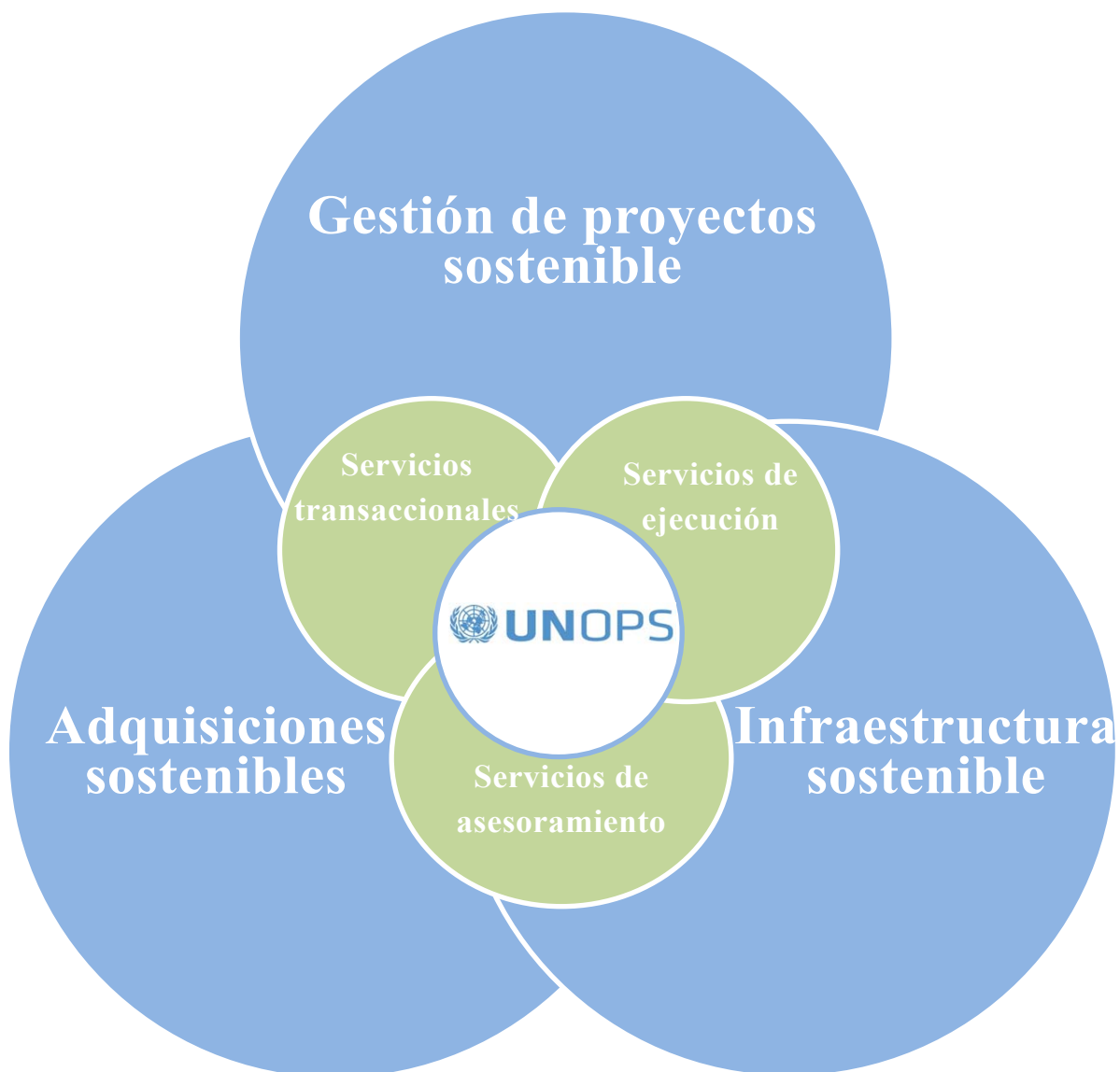
108. El desarrollo de categorías de servicios especializados dentro de los tres ámbitos de actividad se basará en el establecimiento de subactividades dinámicas en las que se vinculen y participen profesionales de todos los sectores de la organización. La UNOPS se basará en la gama de productos y servicios potenciales previstos en su plan estratégico¹⁰, así como en las esferas destacadas en el documento final de Río+20.

109. La UNOPS presta tres tipos de servicios: servicios transaccionales, servicios de ejecución y servicios de asesoramiento. Si bien la UNOPS ya ha puesto en marcha proyectos de cambio estratégico en estas esferas, y ha hecho progresos considerables en el ámbito de servicios de ejecución, todavía es necesario optimizar sus cadenas de valor esenciales. Esto asegurará que la organización siga respondiendo a las nuevas necesidades de los asociados, en particular el desarrollo de capacidades.

110. La “flor sostenible” del gráfico 9 resume la estrategia perfeccionada de la UNOPS. Esta ilustra el carácter complementario y de mutuo refuerzo de los tres ámbitos de actividad (círculos exteriores) y los tres tipos de servicio (círculos internos), con la identidad de la UNOPS —su misión, visión y valores— en el centro.

¹⁰ Anexo VII. Ejemplos de productos y servicios, por ámbitos de actividad.

Gráfico 9
UNOPS: calidad y celeridad para obtener resultados sostenibles



111. La adecuación de las esferas de interés prioritario de la UNOPS debe mejorar el reconocimiento externo de las esferas básicas en que la organización puede aportar valor añadido, proporcionando al mismo tiempo claridad interna con respecto a sus principales prioridades.

B. Asegurar la pertinencia y las contribuciones a los resultados de los asociados

112. A principios de julio de 2012, 75 directores que representaban a oficinas de la UNOPS a nivel nacional, regional y de la sede se reunieron para ultimar el examen

de mitad de período del plan estratégico 2010-2013, para su presentación a la Junta Ejecutiva, y para elaborar un plan de acción encaminado a centrar la ejecución de la estrategia para el resto del bienio.

113. El plan contiene seis objetivos de cambio estratégico —condiciones *sine qua non* para lograr el éxito— que incorporan una serie de iniciativas concretas. En los próximos meses, la UNOPS aunará esfuerzos para impulsar el logro de los siguientes objetivos:

- a) Liderazgo en infraestructura sostenible;
- b) Liderazgo en adquisiciones, mediante la promoción de prácticas sostenibles;
- c) Impulso del desarrollo institucional;
- d) Aprovechamiento de recursos y presencias;
- e) Optimización de los procesos internos;
- f) Personal activo, empoderado y de alto rendimiento profesional.

114. Debido a su naturaleza, y a la necesidad de priorizar las inversiones dentro de los límites de los recursos disponibles durante el bienio en curso, se espera que algunas de estas iniciativas se completen en el próximo bienio.

115. Los resultados del examen de mitad de período y la consiguiente adaptación del plan estratégico determinan las prioridades futuras de la organización. Durante los preparativos del próximo año para el plan estratégico 2014-2017 se incluirá una amplia consulta con las partes interesadas y el examen a fondo del desempeño en relación con las nuevas prioridades mundiales y las recomendaciones de la revisión cuatrienal amplia de la política. Esto debe producir un plan estratégico que garantice la pertinencia de la UNOPS durante muchos años por venir, y aporte calidad y celeridad a la obtención de resultados sostenibles para sus asociados.