



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

Distr. general
26 de noviembre de 2025

Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2026

Nueva York, 2 a 5 de febrero de 2026

Tema 17 del programa provisional

Ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Informe anual sobre la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos y los riesgos conexos

Resumen

Este informe anual se presenta en respuesta a las decisiones 2024/28 y 2025/33 en las que la Junta Ejecutiva solicita una actualización sobre la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos y la gestión de los riesgos asociados con este.

El programa, iniciado en 2023, consiste en una iniciativa de transformación plurianual cuyo objetivo es reforzar la capacidad de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) para prestar servicios a sus asociados y beneficiarios. Se han logrado avances significativos, pues han concluido con éxito varios proyectos y se están ejecutando otros en la actualidad.

El objetivo del programa para 2026 es garantizar la correcta ejecución de los proyectos en curso y seguir reforzando el enfoque de la UNOPS en materia de inteligencia artificial y capacidad de datos. La finalización de estos proyectos resulta esencial para aprovechar plenamente los beneficios de la inversión realizada hasta la fecha y velar por una mejor ejecución por parte de la UNOPS.

El trabajo destinado a sustituir el sistema de planificación de los recursos institucionales de la UNOPS está en pausa de conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva¹ y la solicitud del Secretario General² de realizar un análisis inicial de los pros y los contras de una posible fusión entre el PNUD y la UNOPS.

El informe también analiza con detalle el enfoque de gestión de riesgos del programa y ofrece una visión general de los principales riesgos y de las medidas proactivas que se están adoptando para mitigarlos.

¹ Decisión 2024/28 por la que se solicita una evaluación formativa externa del programa y decisión 2025/33 por la que no se aprueba la financiación plurianual del programa.

² Informe del Secretario General, *Iniciativa ONU80, Cambiar los paradigmas: unirse para cumplir, Línea de trabajo 3: Reformas estructurales y reajustes programáticos.*



Al aumentar la eficiencia, el programa de innovación y digitalización de procesos le permite a la UNOPS trasladar el ahorro de costos (que se deriva de la eficiencia de los procesos y las capacidades de gestión) a los proyectos, los asociados y los beneficiarios. Mejora las capacidades del personal de la UNOPS para transferir conocimientos, aumentar la experiencia y, por lo tanto, responder con más rapidez y ejecutar de forma más eficiente.

El programa se encuentra en una encrucijada financiera crítica, habida cuenta de que empieza 2026 con fondos para sufragar únicamente dos meses de los compromisos actuales. Esta situación crea un entorno insostenible para una planificación y gestión eficaces y pone en peligro las inversiones realizadas hasta la fecha.

Elementos de una posible decisión

La Junta tal vez desee considerar la posibilidad de establecer una reserva plurianual para el programa de innovación y digitalización de procesos de 59,81 millones de dólares para sufragar los costos del programa (2026-2030) o bien autorizar 10,12 millones de dólares con cargo a las reservas líquidas excedentarias de la UNOPS (además del saldo prorrogado de 1,90 millones de dólares de los 3 millones de dólares asignados anteriormente) para financiar íntegramente el plan de trabajo del programa de 2026, y convenir en volver a examinar el plan plurianual y la financiación del programa en su segundo período ordinario de sesiones de 2026.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
II. Antecedentes.....	3
III. Progreso y logros.....	4
IV. Situación y dificultades actuales.....	6
V. Enfoque y avances en la reducción de los riesgos.....	10
VI. Conclusión y próximos pasos.....	13

I. Introducción

1. Elaborado en respuesta a las decisiones 2024/28 y 2025/33 de la Junta Ejecutiva, este informe anual proporciona una actualización exhaustiva sobre la ejecución del programa de innovación y digitalización de procesos y sobre las medidas que está adoptando la UNOPS para gestionar los riesgos conexos.
2. En concreto, el informe incluye:
 - a) *antecedentes* (sección II): breve panorama de la historia del programa;
 - b) *progreso y logros* (sección III): resultados y avances conseguidos hasta la fecha en todos los subprogramas;
 - c) *situación y dificultades actuales* (sección IV), así como las prioridades para 2026, los retos y el enfoque para sustituir el sistema de planificación de los recursos institucionales (ERP) de la UNOPS;
 - d) *reducción de los riesgos* (sección V): una visión general de los principales riesgos de los programas y de las medidas adoptadas para mitigarlos; y
 - e) *conclusión* (sección VI): principales conclusiones y propuestas de decisión para la consideración de la Junta.
3. Este informe debe leerse junto con la "Nota informativa: presupuesto del programa de innovación y digitalización de procesos, ejecución financiera y opciones de financiación", que proporciona información financiera detallada.

II. Antecedentes

4. El programa de innovación y digitalización de procesos se basó en un estudio de viabilidad claro y convincente: la necesidad urgente de modernizar las operaciones básicas de la UNOPS. En 2021-2022, la UNOPS realizó un análisis comparativo de su madurez digital con respecto a los estándares del sector público y privado, con el apoyo de una empresa consultora líder en transformación digital. La evaluación confirmó que la organización tenía importantes dificultades operacionales derivadas de una infraestructura tecnológica anticuada y una funcionalidad limitada de los sistemas³. Entre estas dificultades figuraban unos procesos complejos e ineficaces que provocan retrasos, problemas de calidad y frustración entre el personal y los asociados (como se refleja en la encuesta de los asociados de la UNOPS de 2022); la falta de accesibilidad y precisión de los datos obstaculizaba la toma de decisiones en tiempo real; y aumentaba las vulnerabilidades de seguridad. En conjunto, estas conclusiones subrayan la necesidad de reformar el sistema.
5. En 2022, a petición de la Junta Ejecutiva, otra importante consultora llevó a cabo un examen de los sistemas de control interno, la gestión de riesgos y las estructuras generales de gobernanza de la UNOPS, incluidos sus procesos y sistemas, y recomendó a la UNOPS "definir el tipo de sistema operativo que se necesita para facilitar la gestión de proyectos y programas, atender a las necesidades de ejecución de los proyectos y desempeñar las funciones institucionales esenciales de la organización en todas las regiones". Como respuesta a ello, en el primer período ordinario de sesiones de 2023, la UNOPS elaboró un conjunto de iniciativas recogidas en el plan de respuesta exhaustivo (DP/OPS/2023/CRP.3) bajo la supervisión de la Junta Ejecutiva (decisión 2022/13).

³ Gartner Consulting, "Digital strategy priorities and roadmap", 2022.

6. El programa se puso en marcha a principios de 2023 como una iniciativa plurianual con el objetivo de cumplir los compromisos a largo plazo del plan de respuesta exhaustivo para la reforma del sistema y los procesos. Forma parte integral de la transformación organizativa más amplia de la UNOPS, que tiene por fin reforzar su capacidad para prestar servicios de calidad, mejorar la eficiencia y la agilidad, y aumentar la repercusión general en consonancia con Nuestra Agenda Común del Secretario General (A/75/982).

7. El programa crea un sistema operativo exhaustivo y moderno para la UNOPS, estructurado en torno a seis subprogramas básicos:

- a) gestión de proyectos y alianzas;
- b) adquisiciones;
- c) recursos humanos;
- d) finanzas;
- e) adopción de decisiones basada en datos; y
- f) gestión del conocimiento.

8. El enfoque es holístico y garantiza que los procesos de la UNOPS sean lo más sencillos y flexibles posible, con sistemas digitales configurados de forma óptima para satisfacer las necesidades de la organización. El programa se ejecuta de forma conjunta con equipos de toda la organización y en consulta con otras entidades de las Naciones Unidas, lo que pone de relieve un compromiso compartido con las mejores prácticas y la armonización.

III. Progreso y logros

9. Desde el inicio del programa de innovación y digitalización de procesos en 2023, se ha realizado un importante volumen de trabajo que ha dado lugar a nuevos procesos y soluciones digitales especializadas. El programa ha introducido con éxito varios sistemas clave para modernizar las funciones organizativas básicas. Estos cambios ya están generando valor en toda la UNOPS, al tiempo que sientan una base sólida para las soluciones críticas que están por llegar. El conjunto de trabajos realizados demuestra los progresos tangibles que se han logrado en el programa y los beneficios obtenidos con la inversión inicial.

10. **En el ámbito de los recursos humanos**, Talent+, la nueva plataforma de adquisición de talento, se puso en marcha en noviembre de 2025. Este sistema agiliza los procesos, automatiza los flujos de trabajo y aplica tecnología inteligente para reducir las tareas manuales de más de 260 profesionales de los recursos humanos. También proporciona a más de 1.400 directivos contratantes un portal personalizado que ofrece una mayor visibilidad y supervisión de la contratación, al tiempo que hace posible que los candidatos internos y externos disfruten de un proceso de solicitud e incorporación más transparente y fluido. Las evaluaciones de disposición operativa y la adopción de la nueva herramienta revelan una transición fluida y satisfactoria. En los primeros 20 días de funcionamiento, se iniciaron más de 50 contrataciones en el nuevo sistema y se incorporaron más de 10.000 candidatos a la base de datos de perfiles de Talent+. El interés manifestado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la tecnología subyacente a Talent+ demuestra las posibilidades que ofrecen las soluciones compartidas en todo el sistema de las Naciones Unidas. La segunda fase del proyecto se ejecutará en 2026.

11. **En lo que respecta a las alianzas**, se ha implantado Opportunity+, un nuevo sistema de gestión de las relaciones con los asociados basado en inteligencia artificial,

para gestionar el ciclo completo de trabajo con los asociados, adaptándose a los distintos contextos nacionales y resolviendo una carencia que existía desde hace tiempo en el desarrollo de oportunidades aisladas. Al haber incorporado más de 500 colegas que trabajan con los asociados y más de 1.600 interacciones y 1.150 contactos con asociados registrados, el sistema empezará a ser esencial a partir de enero de 2026, ya que permite diseñar proyectos de gran impacto y comienza a automatizar los flujos de trabajo de aprobación de proyectos. Se prevén nuevas mejoras a lo largo de 2026 para abarcar todo el ciclo de gestión de proyectos.

12. **En lo relativo a las adquisiciones**, se está trabajando para reconstruir el sistema de abastecimiento de la UNOPS e integrar las capacidades de gestión de proveedores. Ya se está utilizando una metodología estándar y una solución digital para la evaluación de riesgos en la adquisición de medicamentos, con más de 1.200 medicamentos perfilados y 140 clasificaciones de riesgo establecidas entre junio y octubre de 2025. La base de datos crecerá a medida que la herramienta se utilice para nuevas adquisiciones, brindando apoyo a los expertos farmacéuticos y a los responsables de la toma de decisiones con información cada vez más sólida.

13. **Por lo que respecta a las finanzas**, los esfuerzos se han centrado en resolver los cuellos de botella operacionales que existen en la actualidad, en replantear el modelo de datos financieros y en perfeccionar los procesos para facilitar las operaciones actuales y la futura transición al ERP. Las mejoras en la lógica del sistema permiten realizar ahora un seguimiento más preciso y en tiempo real de los presupuestos, los compromisos y los datos reales; cálculos de disponibilidad de fondos más fiables en cualquier momento; previsiones financieras más sólidas, algo fundamental para lograr ingresos netos de valor cero; y una preparación más adecuada para una futura migración al ERP. Se han automatizado los controles administrativos para garantizar el alineamiento con los puestos financiados por la administración (puestos no financiados a través de una comisión de gestión y no imputados directamente a proyectos específicos) y los presupuestos asignados, reforzando la gestión del gasto al eliminar los riesgos de desviaciones presupuestarias que antes provocaban los procesos manuales. Las funciones de tesorería también se han reforzado mediante mejoras digitales de la diligencia debida y la gestión de riesgos, incluida la funcionalidad de conocimiento de los clientes y las capacidades de comprobación de sanciones adquiridas a través del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE).

14. Se han realizado **otras mejoras** en la administración de contratos y nóminas para los servicios de recursos humanos (cuando la UNOPS administra contratos de recursos humanos en nombre de los asociados). Entre ellas se incluye la inclusión de la marca del asociado en los contratos de personal y las nóminas, así como la integración de una solución de firma electrónica para acelerar la incorporación del nuevo personal de la UNOPS.

15. En octubre de 2024 se lanzó un **nuevo portal de políticas y procesos** que centraliza la información clave relativa al marco legislativo de la UNOPS. Todas las políticas están ya disponibles en la plataforma, y se van añadiendo gradualmente los procesos y orientaciones utilizando una metodología estándar que distingue claramente los pasos obligatorios de los recomendados en las actividades organizativas. La satisfacción de los usuarios ha superado la meta de ejecución del 70 % para 2025, y se esperan mejoras continuas a medida que se rediseñen más procesos y se añadan orientaciones adicionales.

16. El programa ha avanzado significativamente en el refuerzo de las capacidades de **gestión de datos y conocimientos** de la UNOPS. Aproximadamente 500 colegas utilizan cada mes un chatbot experimental impulsado por inteligencia artificial (Bob), entrenado con información específica de la UNOPS, como asistente de tareas diarias.

La adopción de Google Gemini con el paquete de productividad de la UNOPS ha alcanzado a más de 4.000 usuarios activos (el 73,2 % de los usuarios con licencia de la UNOPS) y el 80 % de los usuarios incluidos en la muestra en el cuarto trimestre de 2025 notificaron un ahorro de tiempo significativo. Más de 1.000 colegas han recibido formación sobre el uso de la inteligencia artificial para mejorar sus tareas cotidianas.

17. El **portal de datos de la UNOPS** se ha renovado y ahora ofrece acceso público a datos históricos y actualizaciones en tiempo casi real sobre más de 1.000 proyectos activos. Ya se ha registrado un aumento del 24 % en la participación de los usuarios (medida en páginas vistas) en el portal.

18. El programa también ha proporcionado un **portal de servicios de apoyo modernizado** que miles de miembros del personal de la UNOPS utilizan a diario para solicitar servicios, pedir asistencia y acceder a orientaciones en materia de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, gestión de proyectos y asuntos jurídicos, entre otros. Al consolidar en un único punto de entrada sistemas y procesos basados en el correo electrónico que antes estaban fragmentados, el portal reduce la carga de trabajo manual, mejora el rastreo de las solicitudes y refuerza la prestación de asistencia. También proporciona a los gestores datos sobre problemas recurrentes, lo que contribuye a la mejora continua del servicio.

19. Para concluir, se han introducido varias herramientas de gestión del conocimiento y de las tareas para apoyar el trabajo diario de los equipos de la UNOPS en todo el mundo.

IV. Situación y dificultades actuales

20. A pesar de los importantes avances logrados hasta la fecha y de que hay varios sistemas nuevos a punto de terminarse, el programa de innovación y digitalización de procesos se enfrenta a una creciente incertidumbre en cuanto a su alcance, calendario y financiación. Esta incertidumbre pone de relieve la importancia crucial de una planificación cuidadosa y del cumplimiento de los compromisos.

21. El programa se diseñó originalmente como una iniciativa de cinco años (2023-2027) que incluía la selección e implantación de un nuevo sistema ERP, cuyo inicio estaba previsto en 2025. A raíz de la decisión 2024/28 de la Junta Ejecutiva, en la que se solicitaba una revisión por terceros, la UNOPS aplazó la selección del ERP (la principal iniciativa del programa) hasta que la evaluación externa pudiera presentarse a la Junta. Un ejercicio de replanificación posterior dio lugar a un calendario del programa revisado (2023-2029) y a un presupuesto plurianual presentado a la Junta en sus períodos de sesiones anual y ordinario de 2025. Las decisiones 2025/20 y 2025/33 han tenido como consecuencia un nuevo aplazamiento de la selección del ERP y de la financiación plurianual del programa con cargo a las reservas líquidas excedentarias.

22. En la actualidad, los trabajos de sustitución del ERP siguen en pausa. No se reanudarán hasta que la petición del Secretario General de realizar un análisis inicial sobre una posible fusión entre el PNUD y la UNOPS esté más clara y hasta que se tome una decisión sobre la asignación de financiación plurianual para la implantación del ERP. En consecuencia, el calendario general y el presupuesto del programa tendrán que revisarse de nuevo una vez que se tomen las decisiones necesarias sobre la posible fusión, lo que permitirá a la UNOPS definir un planteamiento estratégico bien fundamentado con respecto al ERP. En la nota informativa que acompaña al presente informe anual se ofrecen más detalles sobre la situación presupuestaria y financiera actual del programa.

23. En total, se han concluido 12 de los 28 proyectos descritos en la última estrategia de ejecución (Hoja de ruta, versión 2, agosto de 2025) y hay otros cuya entrega está prevista para finales de 2026. Estos entregables previstos para 2026, que incluyen seis procesos y sistemas imprescindibles, representan la culminación de las inversiones y los esfuerzos realizados en los últimos dos o tres años y son componentes esenciales de la infraestructura operacional de la UNOPS. Entre las principales prioridades para 2026 cabe señalar las siguientes:

a) **Proceso y sistema de gestión de proyectos rediseñados de manera integral (Project+)**. Sobre la base del nuevo enfoque del desarrollo de oportunidades aplicado en 2025 a través de Opportunity+, se seguirá trabajando en 2026 para examinar todo el marco de gestión de proyectos de la UNOPS y crear Project+. Se trata de una iniciativa compleja y crítica, que afecta a más de 2.300 miembros del personal del proyecto y a 500 funciones específicas de las alianzas, y que acabará sustituyendo al principal sistema existente, oneUNOPS Projects. Project+ ofrecerá:

i) *un proceso simplificado para el desarrollo de oportunidades hasta la obtención de resultados*, que garantizará un flujo de datos e información sin fisuras en todas las etapas (desarrollo de oportunidades, ejecución y cierre);

ii) *herramientas digitales integradas* para que los gestores y equipos de proyectos realicen un seguimiento de los resultados, presupuestos, planes, riesgos, acuerdos con asociados y requisitos de presentación de informes en un único lugar;

iii) *una experiencia y un compromiso coherentes* para los asociados, desde el diálogo inicial hasta la entrega de los resultados finales; y

iv) *cierre simplificado de los proyectos*, incluida la conciliación financiera oportuna y la presentación de informes claros.

b) **Sistema integral de gestión de subvenciones (Grant+)**. La cartera de apoyo en forma de subvenciones de la UNOPS es considerable, ya que ha proporcionado 4.300 millones de dólares a través de más de 500 proyectos desde 2015 y aproximadamente 500 millones de dólares anualmente en los últimos cinco años. En la actualidad, la UNOPS brinda apoyo a más de 3.500 asociados en la implementación activos. Históricamente, los proyectos de apoyo mediante subvenciones dependían de procesos y sistemas desarrollados en el marco de los proyectos que no estaban integrados con las plataformas básicas de la UNOPS, lo que creaba problemas de supervisión y presentación de informes. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas,⁴ la Dependencia Común de Inspección⁵ y el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones Grant+⁶ han puesto de relieve la necesidad de un sistema específico de gestión de subvenciones, que ya está en marcha y cuya finalización está prevista para 2026. Introducirá procesos rediseñados que abarcarán todo el ciclo de vida de las subvenciones, desde la propuesta hasta el cierre, y un nuevo sistema de gestión de subvenciones que ayudará a más de 1.500 empleados de la UNOPS y a miles de asociados en la implementación a prestar un apoyo eficiente y transparente en materia de subvenciones. Aunque algunas funciones ya están activas, el sistema estará plenamente implantado y será obligatorio en 2026, a medida que se disponga de más capacidades.

c) **Funcionalidades de gestión de las relaciones con los candidatos en el marco de Talent+**. Estas capacidades permitirán a la UNOPS gestionar de forma centralizada las relaciones con los candidatos y las reservas de talento, con lo cual se permitirá a los profesionales de recursos humanos mantener relaciones proactivas con

⁴ United Nations Board of Auditors: A/78/5/Add.11.

⁵ JIU/REP/2021/4.

⁶ UNOPS Internal Audit and Investigations Group (IAIG/11101/206).

posibles candidatos, realizar un seguimiento de las interacciones y comunicaciones a lo largo del tiempo y crear reservas estratégicas de talento para futuras necesidades de contratación. Este sistema complementará a Talent+ al mantener relaciones constantes con los candidatos más allá de las contrataciones individuales, respaldando una búsqueda de talento más eficiente y reduciendo el tiempo de contratación.

d) **Mercado interior integrado.** Una de las deficiencias actuales es la ausencia de una visión global y centralizada de los datos de personal: quién trabaja en cada proyecto, cuánto tiempo lleva cada persona en su puesto y qué competencias posee en toda la organización, entre otras cosas. Esto obstaculiza la capacidad de la UNOPS para asignar de manera eficiente el talento interno a las necesidades que van surgiendo, llevar a cabo una planificación eficaz de la fuerza de trabajo, apoyar la movilidad del personal e identificar las competencias internas críticas o aquellas competencias que deben desarrollarse o adquirirse. La solución del mercado de talento abordará esta cuestión:

i) identificando las capacidades, experiencias, intereses y preferencias del personal de la UNOPS; y

ii) permitiendo a los equipos de contratación vincular el talento interno con las oportunidades que se identifiquen.

e) **Nuevo sistema de abastecimiento con revisiones internas integradas y consideraciones de sostenibilidad que respaldan la gestión de proveedores.** Las adquisiciones generan más de la mitad del volumen anual global de la UNOPS (más de 1.700 millones de dólares) a través del abastecimiento actual de la UNOPS y se trabaja con más de 5.700 proveedores en todo el mundo. El sistema actual, desarrollado internamente en 2016, ha prestado un buen servicio a la UNOPS, pero la evolución de las complejidades operacionales exige ciclos de adquisición más rápidos y un mayor aseguramiento de la calidad para acelerar los efectos en los beneficiarios. En 2025 se iniciaron los trabajos para rediseñar el sistema de contratación. La nueva solución contribuirá a la identificación fiable de proveedores, a la solidez de los criterios de evaluación, a la gestión de licitaciones complejas, a la flexibilidad en caso de adjudicaciones de emergencia y fuera del sistema, y la integración de las consideraciones de sostenibilidad en las operaciones de adquisiciones y de la cadena de suministro. Esta herramienta contribuirá a las actividades diarias de más de 1.200 funcionarios y autoridades de adquisición.

f) **Plataforma de gestión de proveedores.** La UNOPS colabora con más de 6.000 proveedores, pero la mayoría de las interacciones con ellos se realizan manualmente por correo electrónico con varios equipos de primera línea. El resultado es la duplicación de esfuerzos, la pérdida de oportunidades de sinergias y de información sobre la relación con los proveedores. El nuevo portal de proveedores corregirá estas deficiencias y servirá de ventanilla única para mejorar la eficacia, la colaboración y la transparencia en la relación con los proveedores.

g) **Mejora continua de los procesos financieros y mitigación de los cuellos de botella en el actual sistema de planificación de los recursos institucionales.** En 2026, el programa introducirá cambios sustanciales en la forma en que se estructuran los datos financieros de los clientes en los múltiples sistemas existentes. Este trabajo es esencial para cumplir los requisitos de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) 47 y 48, que entrarán en vigor el 1 de enero de 2026.

h) **Desarrollo de prácticas en materia de inteligencia artificial.** El objetivo es lograr que la UNOPS pase de una inteligencia artificial *ad hoc* a una capacidad sistemática que abarque toda la organización y que impulse la excelencia operacional, la innovación y el valor estratégico. Un equipo de expertos prestará apoyo a las

soluciones digitales para todo el programa y sentará las bases de la estrategia digital y de inteligencia artificial a largo plazo de la UNOPS sobre tres pilares:

i) *capacidad y adopción*: crear destrezas digitales y de inteligencia artificial y desarrollar una fuerza de trabajo de la UNOPS competente en inteligencia artificial para impulsar la productividad, la eficiencia y la eficacia del desarrollo;

ii) *alianzas y divulgación*: servir de interfaz externa para la inteligencia artificial, traducir las capacidades de inteligencia artificial en valor empresarial tangible y mejorar la cartera de proyectos; y

iii) *incubadora de soluciones*: conceptualizar, priorizar y planificar casos de uso de inteligencia artificial de alto impacto para abordar los riesgos asociados a la calidad desigual, la baja escalabilidad y la integración *ad hoc*.

i) **Desarrollo de prácticas en materia de datos.** La consecución del Plan Estratégico de la UNOPS para 2026-2029 requiere un firme compromiso con los datos y el rastreo y la evaluación del desempeño, para lo cual es necesario reforzar en concreto la capacidad de recopilación, analítica y gobernanza de datos. Las prácticas de datos:

i) proporcionarán información estratégica a los dirigentes mediante tableros y análisis fiables para la supervisión y la gestión del desempeño;

ii) mejorarán la calidad de los datos solucionando los problemas de su introducción mediante gobernanza y formación de los usuarios;

iii) crearán funciones formales para la administración de datos y establecerán procesos para la elevación de problemas;

iv) recogerán y gestionarán datos sistemáticamente sobre los resultados y la repercusión de los proyectos;

v) impulsarán las capacidades de datos para las operaciones sobre el terreno en todas las regiones; y

vi) respaldarán la toma de decisiones mediante tableros de alta calidad basados en datos.

24. La dificultad más inmediata del programa es la falta de autorización de financiación previsible, especialmente para las necesidades inmediatas de todo el año 2026. Aunque la Junta Ejecutiva aprobó el uso de 3 millones de dólares de las reservas de la UNOPS en su decisión 2025/33, no se ha asumido ningún compromiso de financiación plurianual y el programa cuenta actualmente con fondos suficientes solo para los dos primeros meses de 2026. Para garantizar la finalización de los proyectos estratégicos en curso y evitar los costes irrecuperables de los trabajos sin terminar, es necesario contar con garantías de financiación durante al menos todo el año. En la nota informativa que se presenta junto con este informe anual, pueden consultarse más detalles sobre el presupuesto por programas, la ejecución financiera y la situación de la financiación.

25. Es fundamental confirmar el plan de trabajo de 2026 para asegurar la retención del talento, permitir una planificación eficaz de los recursos y garantizar la plena consecución de los beneficios de las inversiones generadas hasta la fecha. Está previsto que en 2027 concluyan todos los demás proyectos incluidos en el programa, aparte de la sustitución del ERP y los trabajos en curso sobre inteligencia artificial y analítica de datos.

26. La Junta Ejecutiva ha mantenido un estrecho compromiso con el programa desde su inicio mediante reuniones informativas mensuales y trimestrales. Esta supervisión

específica, combinada con el reciente examen de terceros que confirma que el programa de innovación y digitalización de procesos es relevante y avanza en sus objetivos de fortalecer la ejecución de la UNOPS en pro de asociados y beneficiarios, demuestra de forma sistemática que el programa se mantiene sobre una base sólida. Aunque estos progresos están validados, el programa sigue acogiendo con satisfacción las oportunidades de mejora y ha tomado medidas en respuesta a todas las recomendaciones y riesgos identificados en el examen. En la Sección V se detallan las medidas de respuesta y mitigación del programa.,⁷

V. Enfoque y avances en la reducción de los riesgos

27. Es natural y esperable que una iniciativa transformadora de la envergadura del programa de innovación y digitalización de procesos presente riesgos. El enfoque programático es, por lo tanto, el de las mejores prácticas, centrándose en la identificación, supervisión y gestión proactiva de los riesgos de forma continua. Es importante señalar que los riesgos descritos en esta sección son posibles amenazas, no son (ni deben confundirse con) problemas que ya se hayan materializado.

28. En consonancia con las mejores prácticas, el programa mantiene y gestiona registros de riesgos para todos los proyectos, y los riesgos se debaten sistemáticamente en las reuniones de gestión y en todos los niveles de gobernanza. Para garantizar una atención adecuada, en la actualidad se celebran reuniones sobre riesgos específicos en distintos niveles de gobernanza, y el equipo de gestión del programa colabora con el Grupo de Gestión de Riesgos y Cumplimiento y el Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones.

29. La evaluación por terceros realizada en 2025 identificó siete riesgos clave. El programa ha tomado muy en serio todas las recomendaciones y las ha integrado en sus prácticas de gestión:

a) **Si se promueven los seis subprogramas simultáneamente sin parámetros cuantitativos de priorización, se corre el riesgo de sobreutilizar los recursos y de que la ejecución no se oriente de forma óptima.** Este riesgo se está mitigando mediante el establecimiento de criterios cuantitativos de priorización, mecanismos de puntuación y un proceso formal para aprobar cambios o adiciones al alcance del programa y al plan de ejecución. Ya se están aplicando los criterios y el proceso de priorización, y actualmente se están examinando tres solicitudes. Además, en 2026 los esfuerzos se centrarán en menos proyectos, pero de mayor envergadura, con un conjunto más amplio de beneficios a largo plazo, en lugar de asignarse a un número superior de proyectos simultáneos como en 2025.

b) **Las limitaciones en la adopción de un enfoque de desarrollo de procesos integrales podrían dar lugar a sistemas fragmentados y a una toma de decisiones deficiente.** Para evitarlo, se está coordinando el rediseño de procesos en todos los ámbitos funcionales, con el apoyo de reuniones periódicas intersectoriales y talleres adaptados a procesos interdisciplinarios específicos. Se han identificado procesos integrales y se siguen perfeccionando para garantizar la integración de los sistemas a medida que se diseñan e implantan otros nuevos, lo que permite una toma de decisiones óptima.

c) **La dependencia de determinados recursos clave, sin conocimientos suficientes de expertos externos, podría dificultar el alineamiento con las mejores prácticas actuales del sector y crear problemas de implementación a nivel de**

⁷ KPMG, “External evaluation of the process innovation and digitalization programme”, UNOPS, May 2025, final report, executive summary, main observations.

programa. Para ello, el programa ha recurrido en gran medida a expertos externos desde su inicio, por ejemplo, a empresas de consultoría líderes (Accenture en 2023, Gartner en 2022 y 2024) y al examen independiente de terceros (KPMG en 2025), y ya ha incorporado todas las recomendaciones. También se está recibiendo apoyo de expertos externos sobre cuestiones de ciberseguridad (Deloitte en 2025). Los retos de la implantación se supervisan de cerca a través de los tres niveles de gobernanza y cuentan con el apoyo de una función externa de gestión de carteras que supervisa la transformación de toda la organización.

d) **La escasez de estimaciones financieras, evaluaciones de eficiencia y cálculos del costo total de propiedad detallados podría dar lugar a sobrecostos y a una toma de decisiones estratégicas mal fundamentada.** Siguiendo la recomendación del examen, se revisó el presupuesto del programa para proporcionar costos detallados por proyecto/producto. Además, el cálculo del costo total de propiedad forma parte ahora del procedimiento estándar para la toma de decisiones tecnológicas. Se publican informes financieros mensuales y un tablero financiero del programa permite a los niveles de gobernanza supervisar fácilmente el desempeño financiero de todos los proyectos y a nivel del programa. Es importante señalar que el programa logró evitar sobrecostos desde 2023; por el contrario, se ha gastado menos de lo previsto gracias a un enfoque prudente que evita los compromisos a largo plazo en un contexto de incertidumbre sobre la financiación.

e) **Las deficiencias en la integración de consideraciones de ciberseguridad en el desarrollo de sistemas, unidas a la hipótesis de que las soluciones desarrolladas internamente ofrecen mayor seguridad, podrían exponer los sistemas a vulnerabilidades y fallos de seguridad.** Para hacer frente a esta situación, la alta dirección ha aclarado y formalizado la rendición de cuentas y las responsabilidades en materia de ciberseguridad en todos los puestos clave. Se hicieron ajustes en la estructura orgánica y se establecieron reuniones periódicas de coordinación para garantizar el alineamiento y un enfoque coherente en todos los proyectos. Se ha contratado a una consultora para evaluar los activos más críticos de la UNOPS y las amenazas de ciberseguridad. Esta evaluación, basada en los objetivos estratégicos y el modelo operacional de la organización, servirá de base para una estrategia prioritaria y una hoja de ruta para la protección de activos, así como para el nuevo marco de ciberseguridad de la UNOPS. El asesoramiento de expertos también comprende mejoras en la respuesta a incidentes, la continuidad de las operaciones y la recuperación, con el fin de garantizar una respuesta rápida y una interrupción mínima, así como evaluaciones periódicas de la madurez de la seguridad según las normas del sector.

f) **Continuar con el ERP actual, muy personalizado, introduce riesgos relacionados con la integración de los sistemas y el mantenimiento a largo plazo.** La UNOPS es plenamente consciente de la necesidad de modernizar su sistema de planificación de los recursos institucionales y está previsto hacerlo desde 2023 como parte del programa. No obstante, en el contexto del análisis inicial de una posible fusión entre el PNUD y la UNOPS, la UNOPS esperará a disponer de información adicional antes de tomar una decisión sobre la sustitución del ERP. Entretanto, las nuevas soluciones que se están desarrollando hacen especial hincapié en la integración y están concebidas para conectarse tanto con el sistema de planificación de los recursos institucionales actual como con cualquier otro de que se disponga en el futuro.

g) **El conocimiento limitado de los progresos y objetivos estratégicos del programa a nivel de subprograma puede tener como consecuencia una ejecución ineficaz e ineficiente.** Para mitigar esta situación, en las reuniones de la junta de gobernanza se presentan actualizaciones estratégicas sobre el programa y la transformación organizativa en general. Los tableros accesibles a todo el personal

presentan información actualizada sobre el estado de los proyectos, los hitos, las desviaciones con respecto a los planes aprobados, el desempeño en relación con los indicadores clave, la participación de las partes interesadas en los diferentes subprogramas (con al menos un tercio del personal de la UNOPS de alguna forma) y datos en tiempo casi real sobre la ejecución financiera y los presupuestos por proyecto. Las reuniones sobre gestión de riesgos sirven de apoyo a los niveles de gobernanza y las comunicaciones siguen reforzando los fundamentos y objetivos del proyecto.

30. Tal y como se informó a la Junta Ejecutiva antes del período anual de sesiones de 2025⁸, los progresos en relación con todas las recomendaciones de la evaluación de terceros se recogen en un plan de acción que se actualiza periódicamente. La recomendación de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en 2024 de que la UNOPS controle estrictamente los cambios en los plazos de los proyectos en todo el programa de innovación y digitalización de procesos para aplicarlos a tiempo, de acuerdo con la nueva versión de la hoja de ruta del programa, una vez aprobada⁹, se consideró aplicada en la auditoría provisional del estado realizada en noviembre de 2025. La UNOPS espera una confirmación final en 2026.

31. El programa también pone de relieve los riesgos programáticos más importantes identificados en el ámbito interno, además de los señalados en las conclusiones de terceros:

a) **La falta de compromiso con una financiación plurianual crea un contexto incierto, que puede dar lugar a una reevaluación constante del calendario y el alcance, mayores implicaciones de costes y costes irrecuperables en proyectos inacabados.** Entre las estrategias de mitigación se incluyen la pausa en el reembolso de las reservas líquidas excedentarias, la colaboración con la Junta Ejecutiva para sensibilizar sobre las situaciones y consecuencias de la financiación, la elevación de las consideraciones de financiación a la Junta de Transformación y la priorización de las actividades en curso dentro del presupuesto disponible para maximizar los beneficios de las inversiones realizadas hasta la fecha.

b) **Una armonización insuficiente con otras organizaciones de las Naciones Unidas puede dar la impresión de que la UNOPS no está comprometida con los objetivos de eficiencia de todo el sistema y obstaculizar la obtención de beneficios de la colaboración.** Este riesgo se gestiona mediante la participación activa de la UNOPS en iniciativas de eficiencia en todo el sistema, como el Grupo de Innovación Empresarial y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Mediante el compromiso bilateral con asociados como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el PNUD y el CICE se está explorando el uso compartido de tecnología, también de sistemas a gran escala como la planificación de los recursos institucionales. Además, la UNOPS participa en el análisis inicial de una posible fusión entre la UNOPS y el PNUD, que examinará las implicaciones que supone para los procesos y sistemas.

c) **La plena utilización de la capacidad del Grupo de Tecnología de la Información de la UNOPS, a la luz de nuevas solicitudes y cuestiones urgentes, puede dar lugar a retrasos, desviación del alcance y cambios en los plazos de los proyectos en curso.** En respuesta a esto, la administración del programa gestiona y ajusta continuamente la priorización de los entregables y comunica activamente los cambios en los planes y plazos a la Junta del programa y al personal de la UNOPS.

⁸ Nota informativa: respuesta de la administración a la evaluación externa del programa de innovación y digitalización de procesos, <https://www.unops.org/about/governance/executive-board/executive-board-documents?documentType=documents-for-sessions&year=2025>.

⁹ Report of the Board of Auditors, A/80/5/Add.11, 2024 paragraph. 74

d) **La incertidumbre en torno a la financiación del programa puede provocar la pérdida de personal crítico (pérdida de talento) y una reducción de la capacidad y rapidez del programa para ejecutar los proyectos.** En este caso, la mitigación de riesgos se traduce en una comunicación transparente y periódica por parte de la dirección sobre: la situación presupuestaria, destacando la importancia estratégica del programa y la continuidad de las funciones básicas; la preparación ante diferentes escenarios de financiación, incluido el compromiso de un período mínimo de preaviso de tres meses; y la aplicación de medidas de retención y compromiso a corto plazo (reconocimiento, participación en la planificación y desarrollo profesional).

32. Estos esfuerzos demuestran el compromiso del programa con la mejora continua y con el mantenimiento de este sobre una base sólida y bien gestionada, reconociendo que la gestión de riesgos es una actividad continua que ha de llevarse a cabo hasta la finalización del programa.

VI. Conclusión y próximos pasos

33. El programa de innovación y digitalización de procesos es fundamental en el trabajo de la UNOPS para mejorar la eficiencia, reforzar la gestión de proyectos (incluida la mitigación de riesgos) y avanzar en la reforma organizativa. Está ayudando a construir una organización más fuerte y eficaz, plenamente alineada con los objetivos de la Iniciativa ONU80. El programa ya ha proporcionado varias soluciones y avanza a buen ritmo en seis sistemas esenciales y otras herramientas digitales que se pondrán a disposición de los usuarios en 2026.

34. Al aumentar la eficiencia, el programa de innovación y digitalización de procesos le permite a la UNOPS trasladar el ahorro de costos (que se deriva de la eficiencia de los procesos y las capacidades de gestión) a los proyectos, los asociados y los beneficiarios. Mejora las capacidades del personal de la UNOPS para transferir conocimientos, aumentar la experiencia y, por lo tanto, responder con más rapidez y ejecutar de forma más eficiente.

35. El programa ha establecido un sólido planteamiento de gestión de riesgos y ha abordado con coherencia los riesgos inherentes a una transformación de esta envergadura. Seguirá manteniendo una estrecha supervisión para identificar y mitigar los riesgos que surjan a medida que evoluciona el trabajo.

36. Para mantener el impulso y salvaguardar las inversiones realizadas hasta la fecha, el programa reitera su solicitud de creación de una reserva plurianual del programa de innovación y digitalización de procesos de 59,81 millones de dólares¹⁰. La Junta podría considerar una alternativa de financiación a corto plazo para hacer frente a las necesidades inmediatas del plan de trabajo crítico de 2026 que excluya la implementación del ERP y, en su lugar, se centre únicamente en ofrecer soluciones estratégicas resulten beneficiosas para cualquier configuración organizativa futura. Esta alternativa permite que el programa continúe en 2026, al tiempo que deja abierta la decisión sobre los planes futuros.

¹⁰ El presupuesto global del programa de innovación y digitalización de procesos se mantiene en 79,8 millones de dólares para la plena ejecución del programa (2023-2030). Se espera que los datos reales y los compromisos para 2023-2025 asciendan a 18,08 millones de dólares. La solicitud de una reserva plurianual del programa de 59,81 millones de dólares refleja el déficit de financiación total estimado para los años restantes del programa (costos totales estimados de 61,71 millones de dólares, 2026-2030, menos el saldo de 1,9 millones de dólares de la asignación de 3 millones de dólares aprobada por la Junta en su decisión 2025/33). Se facilitan más detalles en la "Nota informativa: presupuesto del programa de innovación y digitalización de procesos, ejecución financiera y opciones de financiación".

37. A la luz de lo anterior, la UNOPS pide respetuosamente a la Junta Ejecutiva que, en su primer período de sesiones ordinario de 2026, considere:

a) tomar nota del plan de trabajo y las prioridades del programa de innovación y digitalización de procesos de 2026;

b) devolver a las reservas el saldo¹¹ del plan de respuesta exhaustivo a fecha de 31 de diciembre de 2025 (que se prevé que ascienda a 2,04 millones de dólares);

c) establecer una reserva plurianual del programa de innovación y digitalización de procesos de 59,81 millones de dólares o, alternativamente, autorizar una asignación de 10,12 millones de dólares de las reservas líquidas excedentarias de la UNOPS (además del saldo prorrogado de aproximadamente 1,90 millones de dólares de los 3 millones de dólares asignados anteriormente) para financiar totalmente el plan de trabajo del programa de innovación y digitalización de procesos de 2026; y

d) convenir en volver a examinar el programa de innovación y digitalización de procesos, así como su presupuesto, en el segundo período ordinario de sesiones de 2026.

¹¹ Consúltese la “Nota informativa: presupuesto del programa de innovación y digitalización de procesos, ejecución financiera y opciones de financiación”, que proporciona información financiera detallada, incluida la relativa a la utilización y el saldo de la financiación del plan de respuesta exhaustivo.