



**Organización de las Naciones  
Unidas para el Desarrollo  
Industrial**

Distr. general  
14 de marzo de 2023  
Español  
Original: inglés

**Junta de Desarrollo Industrial**  
**51º período de sesiones**  
Viena, 3 a 6 de julio de 2023

**Comité de Programa y de Presupuesto**  
**39º período de sesiones**  
Viena, 15 a 17 de mayo de 2023  
Tema 11 del programa provisional  
**Actualización de mitad de período del MPMP  
2022-2025**

**Marco programático de mediano plazo 2022-2025:  
actualización de mitad de período**

**Informe del Director General**

El presente documento se preparó en cumplimiento de la decisión GC.15/Dec.17, en la que se dispone que se llevará a cabo un examen de mitad de período y una actualización de los marcos programáticos de mediano plazo (MPMP) de la ONUDI de forma periódica, en el segundo año de su aplicación. El MPMP 2022-2025 se actualiza en el presente documento.

En esta actualización de mitad de período se examina el MPMP actual, cuya aplicación coincidió con el mandato del octavo Director General, y se presentan elementos tanto de continuidad como de cambio con respecto al documento original (IDB.49/8). En particular, las prioridades temáticas para el ciclo actual se definen con un mayor grado de detalle y se imparte una amplia orientación estratégica sobre el programa de reformas del Director General. Se garantizará la continuidad con elementos que van desde poner en marcha iniciativas para reforzar la orientación de la Organización hacia el logro de resultados hasta seguir priorizando la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Con esta actualización también se brinda la oportunidad de examinar el MPMP 2022-2025 a la luz de su aplicación en curso, así como de las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo (como las que figuran en el párrafo 173 c) del documento IDB.47/3) y de la evaluación temática del marco programático de mediano plazo (MPMP) de la ONUDI para 2018-2021, publicada en junio de 2022. Sobre la base del análisis, las reflexiones y las recomendaciones formuladas, esta actualización permite asimismo ajustar en mayor medida el MPMP en función de la evolución del contexto institucional, en particular en relación con la labor más amplia del sistema de las Naciones Unidas y la pertinencia cada vez mayor de la Organización en los foros de gobernanza global, como el Grupo de los 20 (G20), el Grupo de los Siete (G7) y el BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica).

Por razones de sostenibilidad no se ha imprimido el presente documento. Se ruega a las delegaciones que consulten las versiones electrónicas de todos los documentos.



## I. Introducción

1. Mediante el presente documento se actualiza el marco programático de mediano plazo (MPMP) 2022-2025 (IDB.49/8), que fue aprobado por los Estados Miembros como elemento de orientación estratégica (GC.19/Res.3) para la labor de la Organización y para lograr una mayor armonización con el programa y los presupuestos 2022-2023 (GC.19/Dec.16).
2. En la presente actualización se incluye un examen del MPMP en el segundo año de su aplicación, conforme a lo dispuesto en la decisión GC.15/Dec.17, con miras a proporcionar a la Organización un marco actualizado que se mantenga continuamente en consonancia con el programa y los presupuestos a lo largo del bienio 2024-2025.
3. Esta actualización de mitad de período se realiza en el contexto de un ejercicio de reforma institucional y un proceso de gestión del cambio que implican, entre otras cosas, llevar a cabo una modernización general y establecer una nueva estructura orgánica, así como recalcar las prioridades temáticas en la oferta programática de la Organización. Las reformas responden a las peticiones de los Estados Miembros. Asimismo, reflejan el gran interés y la creciente demanda en relación con los servicios de la ONUDI por parte de sus Estados Miembros y de la comunidad internacional en general, incluido el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.
4. En esta actualización se presentan las prioridades temáticas basadas en las orientaciones del Director General y presentadas a los Estados Miembros en el 50° período de sesiones de la Junta. Estas prioridades siguen siendo pertinentes para las esferas prioritarias de especialización del MPMP 2022-2025 y encajan bien en ellas. Al mismo tiempo, dotan de un mayor grado de detalle y de una dirección estratégica más clara a la labor de la Organización durante los próximos años.
5. Además, la presente actualización garantiza la continuidad con las esferas de reforma y refuerza las características de aseguramiento de la calidad y rendición de cuentas de la Organización. De este modo, consolida las intervenciones iniciadas en los últimos años y profundiza en ellas, y atiende las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo, la Oficina de Evaluación y Supervisión Interna y el Comité Asesor de Supervisión, entre otros.

## II. El MPMP y el programa y los presupuestos 2022-2023

6. En la presente actualización del MPMP 2022-2025 se confirma que este está en consonancia con el programa y los presupuestos de la Organización, lo que refleja el enfoque de continuidad adoptado con respecto a la estructura de la propuesta de programa y presupuestos para el bienio 2024-2025 (IDB.51/7-PBC.39/7) y el marco de resultados subyacente que se describe en detalle en los documentos IDB.49/8, IDB.49/5 e IDB.49/5/Add.1. Esta actualización se ha preparado en plena sinergia con el programa y los presupuestos 2024-2025.
7. En esta actualización también se tiene plenamente en cuenta la orientación estratégica en la que se basa el Boletín del Director General publicado con la signatura DGB/2022/19 el 7 de octubre de 2022, en el que se estableció una nueva estructura orgánica que, en los próximos años, permitirá a la ONUDI cumplir su mandato de manera más específica, estratégica y orientada a generar impacto. La reorganización fue un requisito importante para la creación de un mecanismo más sólido de armonización entre los planes estratégicos y su aplicación, como se recomendaba, entre otros documentos, en las conclusiones de la evaluación temática sobre el MPMP 2018-2021.
8. La orientación estratégica impartida por el Director General se verá reflejada en la futura aplicación del MPMP 2022-2025, actualizada mediante el presente documento. Esta clarificación del enfoque, junto con el refuerzo del mecanismo de aplicación del MPMP, son elementos importantes de la respuesta del Director General a las recomendaciones tanto de la reciente evaluación temática sobre el MPMP 2018-2021, como de los recientes informes del Auditor Externo.

9. En cuanto al impacto y la eficacia desde el punto de vista del desarrollo, la presente actualización de mitad de período tiene por objeto fortalecer a la ONUDI como plataforma de transferencia de conocimientos y tecnología, así como de movilización de innovaciones e inversiones, con especial énfasis en las esferas temáticas que se describen en detalle en la sección III.

10. El marco de resultados en el que se basa tanto la presente actualización del MPMP como el programa y los presupuestos 2024-2025 es el mismo que en el bienio anterior. Las esferas de resultados seleccionadas y los indicadores de la estructura del MPMP y del marco integrado de los resultados y el desempeño (MIRD) conexos incluyen el programa y los presupuestos y reflejan los resultados a nivel mundial y nacional, la eficacia de la gestión de los programas y la eficacia y modernización institucionales. Esto establece vínculos claros con el MPMP y el MIRD y permite crear un sistema integrado de rendición de cuentas en el que se conecta cada parte de la Organización con la agenda mundial para el desarrollo.

11. Reforzar aún más la función interna de aseguramiento de la calidad constituye una de las prioridades estratégicas del Director General, como se subraya en el documento DGB/2022/19. Esta función se integró en una división operacional específica que también se encarga del seguimiento de los resultados y la vigilancia de los riesgos. Al consolidar estas funciones, la Organización se propone seguir avanzando hacia una aplicación más completa de la gestión basada en los resultados y una mayor madurez en la gestión de riesgos.

12. Además, y junto con la puesta en marcha de un marco de gobernanza más ágil, se espera que esta medida facilite la integración de la experiencia adquirida en las operaciones de la ONUDI, en particular en las iniciativas de cooperación para el desarrollo financiadas con fondos extrapresupuestarios, y refuerce la transición gradual hacia una programación más integrada, tanto a nivel nacional como temático.

13. Esta decisión también forma parte de un examen amplio de las políticas y los procedimientos operacionales de la ONUDI, a fin de agilizar y descentralizar los procesos de toma de decisiones y aumentar la rendición de cuentas por parte del personal directivo. Este es el caso, en particular, de las cuatro Direcciones rediseñadas, que serán más eficaces en lo que respecta al aseguramiento de la calidad y la detección de riesgos. Se redoblarán los esfuerzos encaminados a determinar cuáles son las esferas clave de especialización de la Organización, con lo que aumentará la cooperación interna, las alianzas se articularán de forma más orgánica y se buscará innovar de manera coherente y orientada a generar impacto.

### III. Prioridades temáticas

14. El MPMP 2022-2025 se diseñó y presentó a los Estados Miembros sobre la base de una serie de consultas internas y externas (IDB.49/CRP.9), así como del legado del MPMP 2018-2021. El resultado fue un documento que mantiene, simultáneamente, la continuidad en la dirección de la reforma emprendida en el ciclo anterior, sobre todo en lo que respecta a la orientación hacia el logro de resultados y la rendición de cuentas, y una dirección estratégica más clara en relación con las esferas temáticas, que se denominaron “esferas prioritarias de especialización” para mayor claridad.

15. En la presente actualización se realiza un examen más pormenorizado tanto de la gobernanza interna de la Organización como de la reforma institucional y las prioridades temáticas del Director General, presentadas a los Estados Miembros en el 49º período de sesiones de la Junta:

a) modernización de la Organización mediante la simplificación de las estructuras internas y de las estructuras jerárquicas y la descentralización de la toma de decisiones mediante el empoderamiento del personal directivo; la reducción de los gastos generales y los costos, así como el aumento de la eficiencia y la eficacia; el renovado énfasis en la capacidad y las competencias y el desarrollo institucional, y la incorporación de herramientas y prácticas digitales; y

b) fortalecimiento de la ONUDI como plataforma de transferencia de conocimientos y tecnología, así como de movilización de innovaciones e inversiones, con especial énfasis en las siguientes esferas temáticas:

- seguridad alimentaria y agronegocios;
- acceso sostenible a la energía y descarbonización industrial, y
- cadenas de suministro sostenibles y normas en materia de sostenibilidad.

Estas prioridades temáticas corresponden a las tres esferas prioritarias del MPMP 2022-2025, ya que se basan en una amplia gama de tecnologías y competencias específicas del sector que deben transferirse para promover una industria inocua para el clima, fomentar la innovación y acelerar la transformación estructural, en consonancia con los objetivos de la Agenda 2030 y el Acuerdo de París.

16. Además, en el presente MPMP 2022-2025 actualizado, así como en el programa y los presupuestos 2024-2025, se seguirán incorporando las disposiciones de la Estrategia de la ONUDI para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres a todos los programas, resultados y actividades temáticos y de gestión.

#### **IV. Enseñanzas extraídas de la evaluación del MPMP 2018-2021**

17. El presente examen se realiza teniendo en cuenta los resultados de la evaluación temática independiente del marco programático de mediano plazo (MPMP) de la ONUDI para 2018-2021, publicados en junio de 2022. En la evaluación se examinó el MPMP 2018-2021. Sus objetivos eran:

- a) evaluar el diseño, la aplicación y la consecución de resultados del MPMP;
- b) evaluar el diseño del MPMP 2022-2025 y el proceso de elaboración de los MPMP;
- c) identificar los factores que obstaculizan o favorecen la consecución de los resultados del MPMP 2018-2021, y
- d) formular recomendaciones para el diseño, el examen y la aplicación de futuros MPMP.

18. Como se señala en el informe, el MPMP, el MIRD y el programa y el presupuesto son la tróica de instrumentos que sientan las bases de la arquitectura de la gestión basada en los resultados de la ONUDI. Estos instrumentos han ayudado a establecer una cadena de resultados más clara entre la labor de la ONUDI y sus resultados de desarrollo previstos a nivel mundial y nacional, y el desempeño de la Organización. Ahora bien, hay que seguir trabajando para armonizar los recursos humanos y financieros con los resultados estratégicos de la Organización y para establecer un sistema integrado de planificación, gestión, medición y comunicación de los resultados. Otras esferas cruciales que se identificaron en el informe son la necesidad de seguir intensificando y aplicando las reformas introducidas mediante los MPMP 2018-2021 y 2022-2025, así como las dificultades que plantean los enfoques fragmentados por proyectos para ampliar el impacto.

19. Del mismo modo, en el informe del Auditor Externo ([IDB.47/3](#), párr. 173 c)) se subraya la importancia de reforzar aún más los mecanismos de gestión basada en los resultados actualmente en vigor, en particular, mediante la mejora de los mecanismos de seguimiento de los resultados institucionales y de presentación de información al respecto, así como de las estrategias destinadas a promover la rendición de cuentas sobre los resultados de los programas como parte de la rendición de cuentas general de la ONUDI.

20. El Director General ha tomado nota de las recomendaciones que figuran en el informe y ya en el bienio 2022-2023 ha adoptado medidas para responder a ellas, como reorganizar la estructura de gobernanza interna y establecer objetivos claros de ampliación de los resultados de la cartera de la ONUDI. La Secretaría es consciente del

largo camino que queda por recorrer para alcanzar mayores niveles de madurez en lo referente a la gestión basada en los resultados, así como a la armonización de la estrategia con las operaciones. El Director General seguirá informando sobre los avances realizados de forma transparente y a través de los canales adecuados.

21. En lo que respecta a las esferas en las que más se ha mejorado, la Secretaría ha logrado importantes avances en lo que respecta a fijar las metas asociadas a los resultados. En el programa y el presupuesto 2022-2023 (IDB.49/5 e IDB.49/5/Add.1) ya se informó a los Estados Miembros de las limitaciones de los sistemas de seguimiento de los resultados de la ONUDI, establecidos hace relativamente poco, que se ven agravadas por la constante escasez de recursos programables destinados a esas cuestiones. En el *Informe Anual 2022* (PBC.39/2-IDB.51/2) se puso de relieve la escasa precisión prevista de las metas asociadas a los resultados incluidas en el programa y los presupuestos 2022-2023, que se cumplieron en su totalidad en el primer año del bienio. Con el tiempo, y al aplicar normas y mecanismos de seguimiento más sólidos, cabe esperar que esa precisión mejore constantemente a medida que se establezcan parámetros de referencia y se incorpore la experiencia adquirida en los ciclos de planificación ulteriores.

22. En la presente actualización de mitad de período se aprecian y reconocen enormemente las conclusiones y recomendaciones de la evaluación y de los informes del Auditor Externo, que confirman que desde el MPMP 2018-2021 se ha avanzado en una dirección positiva gracias a las reformas y adiciones destinadas a fortalecer la gestión basada en los resultados y a la introducción de instrumentos de armonización estratégica en la Organización.

23. En la actualización de mitad de período del MPMP 2022-2025 se reafirman estos logros y se tienen en cuenta las recomendaciones de reforzar aún más los mecanismos encaminados a garantizar la aplicación de los documentos de planificación estratégica y de los principios de la gestión basada en los resultados en todo el ciclo de gestión de los programas.

24. La Organización y sus Estados Miembros son conscientes de las dificultades que supone la escasa disponibilidad de recursos financieros y humanos para lograr avances rápidos en estas esferas. El modelo de financiación basado en gran medida en contribuciones voluntarias destinadas a proyectos muy específicos implica contar con una base de recursos reducida, pocas opciones de inversión y, en ocasiones, incentivos contra el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados y la programación estratégica.

## V. Evolución del contexto y las aspiraciones institucionales

25. Con el contexto interno descrito anteriormente como trasfondo, el funcionamiento de la Organización también se ve condicionado por un contexto externo que se caracteriza por la convergencia de varias crisis mundiales que ponen en peligro la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Las perturbaciones derivadas de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) han frenado los progresos en el desarrollo registrados durante decenios. La frágil recuperación económica es desigual y se ve obstaculizada por los conflictos en curso. Se han exacerbado las interrupciones del suministro, sobre todo de energía y alimentos, y la inflación va en aumento, lo cual afecta con más dureza a las personas pobres y vulnerables.

26. Para evitar una catástrofe climática, es necesario adoptar trayectorias de desarrollo con bajas emisiones de carbono, resilientes al clima, circulares e inclusivas que reduzcan las emisiones, conserven los recursos y ecosistemas, transformen los sistemas alimentarios, generen puestos de trabajo mejores y fomenten la transición a una economía justa más verde e inclusiva.

27. La ONUDI presta apoyo a la transición de sus Estados Miembros hacia economías más estables, resistentes y sostenibles. A escala mundial, para obtener una respuesta

satisfactoria será necesario llevar a cabo una acción concertada para ayudar a las industrias a modernizarse y reorientarse a fin de contribuir a generar una mayor sostenibilidad para las personas y el medio ambiente.

28. En el contexto del examen de mitad de período de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tendrá lugar en el foro político de alto nivel que se celebrará en julio de 2023, en el que se incluye el ODS 9, y de la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se celebrará en septiembre de 2023, la ONUDI colabora con sus asociados del sistema de las Naciones Unidas para promover el desarrollo industrial sostenible en este contexto y contribuye a cuestiones que se tratarán en los segmentos de alto nivel de la Cumbre del Futuro de 2024 que se señalan en Nuestra Agenda Común (A/75/982), como el Pacto Digital Global.

29. En los últimos años también se ha observado que la ONUDI ha cobrado una pertinencia cada vez mayor en los principales foros de gobernanza global, como el G20, el G7, el BRICS y el Foro Ministerial sobre Energías Limpias. La experiencia en materia técnica y de políticas de la Organización ha demostrado ser un activo valioso en estos foros, lo que confirma tanto el carácter central de la industrialización inclusiva y sostenible en el debate mundial sobre el desarrollo como el valor añadido de los enfoques integrados que la ONUDI ofrece a sus Estados Miembros.

30. Participar en estos foros permite a la ONUDI promover la priorización de las cuestiones relativas al desarrollo industrial inclusivo y sostenible en el debate mundial sobre la cooperación para el desarrollo. Esta función en pro del bien público mundial influye en la formulación de políticas mundiales y nacionales que promuevan el desarrollo industrial sostenible y contribuye a consolidar el posicionamiento de la ONUDI dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas. A su vez, esta mayor visibilidad permite a la Organización acceder a más oportunidades y atraer a asociados y recursos para los programas de industrialización sostenible a nivel nacional.

31. En la presente actualización, la Organización se compromete además a explorar sinergias entre su labor de cooperación técnica y de formulación de políticas a nivel nacional y sus funciones de asesoramiento sobre normas y políticas a nivel mundial, en particular utilizando estratégicamente los foros de gobernanza global ya mencionados como plataformas para dar difusión a los mensajes de la ONUDI y aumentar su influencia en materia de políticas.

32. La aspiración de la ONUDI a destacar en su papel de promotora del desarrollo industrial sostenible se refleja también en su nuevo paradigma de “el progreso mediante la innovación”, en virtud del cual ha emprendido un proceso de reforma que la reposicionará con una identidad más fuerte y mejor definida como asociada eficaz para el desarrollo industrial inclusivo y sostenible, una asociada en la que los Estados Miembros y los donantes inviertan y confíen. Se trata de una respuesta directa a las aspiraciones de todo el proceso de reforma de las Naciones Unidas, arraigado en el cambio de paradigma establecido por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

33. La reforma de la ONUDI sigue siendo una actividad esencial que continuará en lo que queda del bienio actual y en el siguiente. Para llevarla a cabo de forma exitosa, es sumamente necesario partir de una Organización con una estructura reforzada y estable. La ONUDI desarrollará y reposicionará su oferta de servicios programáticos, sin dejar de garantizar la continuidad de la prestación de todos los servicios esenciales, centrándose al mismo tiempo en iniciativas especiales en las nuevas esferas prioritarias, como la descarbonización industrial y el hidrógeno verde, la seguridad alimentaria, la creación de empleo y la adición de valor local, así como las cadenas de suministro sostenibles y las normas de sostenibilidad. Con la reforma, la ONUDI también está explorando, junto con los Estados Miembros, los donantes existentes y los nuevos y el sector privado, nuevas vías para el establecimiento de alianzas y la financiación. A nivel interno, ha simplificado las estructuras jerárquicas, está llevando a cabo una reforma de la estructura sobre el terreno y está desarrollando jóvenes talentos y mejorando la colaboración y la comunicación dentro de la Organización, basándose en los principios de una cultura de trabajo más eficiente y eficaz, en consonancia con la reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas.

34. La reforma pondrá un mayor énfasis en los resultados sobre el terreno y traerá consigo una orientación más clara hacia los resultados, la rendición de cuentas interna y externa por las contribuciones a las necesidades nacionales en materia de desarrollo industrial sostenible, así como capacidades, competencias y recursos más acordes con la consecución del ODS 9. En el bienio 2024-2025, la Organización se dedicará a redefinir la estructura y el contenido del MPMP 2026-2029 y a asegurarse de que esté en mayor consonancia con las esferas de resultados del programa y los presupuestos 2026-2027.

35. De cara al futuro, el MPMP 2026-2029 también se diseñará sobre la base de las nuevas prioridades temáticas del Director General, así como de la experiencia adquirida a raíz de la aplicación del MPMP 2022-2025, el marco integrado de los resultados y el desempeño conexo y el marco y las prácticas de seguimiento de la ONUDI.

## **VI. Medidas que se solicitan al Comité**

36. El Comité tal vez desee tomar nota del presente documento.

---