



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

Distr. general  
8 de julio de 2021  
Español  
Original: inglés

## Segundo período ordinario de sesiones de 2021

Nueva York, 30 de agosto a 2 de septiembre

Tema 2 del programa provisional

### Plan Estratégico del PNUD para 2022-2025

## Plan Estratégico del PNUD para 2022-2025

### *Resumen*

Una emergencia planetaria y la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) han agotado los recursos naturales y humanos del mundo y han cambiado el panorama del desarrollo. Hasta 1.000 millones de personas podrían vivir en la pobreza extrema para 2030, a menos que el mundo aproveche esta oportunidad y dé un impulso decisivo para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El PNUD trabaja con los países para ampliar las opciones de las personas para lograr un futuro más justo y sostenible, a fin de construir el mundo previsto por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en el que el planeta y las personas estén en equilibrio. El reto de los próximos cuatro años es acelerar y aumentar los resultados de desarrollo de forma importante, volviendo a hacer posible el logro de los Objetivos. Para ello, el PNUD apoyará el cambio en tres direcciones:

- Transformación estructural, en particular transiciones verdes, inclusivas y digitales;
- No dejar a nadie atrás, un enfoque basado en los derechos centrado en la acción humana y el desarrollo humano;
- Crear resiliencia para responder a la incertidumbre y el riesgo sistémicos.

Se trata de enormes rompecabezas para toda la sociedad que requieren esfuerzos colectivos y enfoques integrados. El PNUD ofrece una red única de alcance mundial y presencia local, conocimientos técnicos sectoriales y alianzas de confianza para ayudar a resolver esos rompecabezas. En los próximos cuatro años, el PNUD trabajará con los países para ampliar las capacidades humanas que permitan a 100 millones de personas salir de la pobreza multidimensional; apoyar el acceso a energía no contaminante para 500 millones de personas; apoyar a 800 millones de personas para que participen en elecciones, muchas de ellas por primera vez; y promover la inversión de más de 1 billón de dólares de gasto público y capital privado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Este Plan Estratégico describe la dirección futura del PNUD, como continuación del Plan Estratégico para 2018-2021. El PNUD seguirá trabajando a través de sus seis soluciones emblemáticas sobre pobreza y desigualdad, gobernanza, resiliencia, medio ambiente, energía e igualdad de género. Estas son las mayores necesidades de los países y donde las capacidades y la posición del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo equipan mejor a la organización para desempeñar su labor. Aprendiendo de las lecciones de los últimos cuatro años, se adaptarán las soluciones emblemáticas para que se ajusten mejor a las prioridades cambiantes de los países. En colaboración con todo el sistema reforzado de las Naciones Unidas y fuera de él, el PNUD desarrollará enfoques integrados que apliquen combinaciones de soluciones para lograr un mayor impacto. Unos facilitadores potentes —innovación estratégica, digitalización y financiación para el desarrollo— acelerarán y ampliarán aún más los resultados.

Para ser un asociado eficaz en un cambio transformador, el PNUD tiene que crear no solo nuevas habilidades, como el pensamiento sistémico, sino una nueva cultura: una cultura que acepte la complejidad, gestione activamente el riesgo, se adapte continuamente y trate de aprender al mismo tiempo que ofrece resultados. En un mundo incierto, su modelo de actividades debe permitir al PNUD responder a los asociados con la flexibilidad y a la escala que esperan. De este modo, el PNUD no solo apoya el progreso de los países hacia la consecución de la Agenda 2030, sino que también fomenta la inversión colectiva en la construcción de bienes públicos globales, contribuyendo a un futuro más justo y sostenible para todos.

## I. Contexto estratégico

1. El mundo se enfrenta a una emergencia planetaria que amenaza la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Solo el desarrollo dentro de los límites planetarios permitirá a la humanidad afrontar los retos centrales del Antropoceno: mitigar el cambio climático y adaptarse a él, proteger la biodiversidad y los ecosistemas, y asegurar un desarrollo justo y equitativo para todos. Este Plan Estratégico describe cómo el PNUD contribuirá a mejorar las capacidades humanas y a ampliar las opciones de desarrollo de los países, para construir un mundo más equitativo en el que las personas y el planeta estén en equilibrio.

2. El reto de alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ya era enorme incluso antes de que se produjera la pandemia de COVID-19. Aunque el número de personas que viven en la pobreza extrema se redujo de 1.900 millones en 1990 a 689 millones en 2017, una proporción elevada sigue estando situada justo por encima del umbral de la pobreza y es muy vulnerable. En 107 países en desarrollo, 1.300 millones de personas viven en la pobreza multidimensional. Desde 1990, la desigualdad ha aumentado en la mayoría de los países desarrollados y en algunos países de ingreso mediano, donde vive el 75 % de la población mundial. Aunque las desigualdades en capacidades básicas, como la esperanza de vida al nacer, se han reducido, han aumentado las diferencias en capacidades mejoradas, como la educación terciaria o el acceso digital. Tras haber alcanzado casi la paridad de género en la matriculación en la enseñanza primaria y haber reducido la tasa de mortalidad materna mundial en un 45 % desde el año 2000, el mundo ha visto tambalearse los avances hacia la igualdad de género en muchos países, al desplazarse las iniciativas hacia esferas en las que existen mayores diferencias de género.

3. Los efectos de la COVID-19 y la mayor contracción económica desde la Gran Depresión, agravados por los conflictos armados, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, hicieron que en 2020 el número de personas que vivían en la pobreza aumentase por primera vez desde 1998. Han muerto más de 3,9 millones de personas. El 76 % de todos los trabajadores de la economía informal están afectados. En abril de 2020, cerraron las escuelas del 85 % de los niños del mundo, lo que afectó más a los más pobres, que no tienen acceso al aprendizaje en línea ni a la seguridad de la escuela. Los empleos de las mujeres son 1,8 veces más vulnerables que los de los hombres, y su carga de cuidados no remunerados es tres veces mayor. La pandemia puede obligar a otros 11 millones de niñas a abandonar la escuela; muchas no volverán, lo que tendrá un efecto multiplicador en sus vidas durante años. Ahora es el momento de dar un “empujón” decidido hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para ayudar a las personas a recuperarse de la COVID-19 y revertir o mitigar esos impactos antes de que se vuelvan permanentes.

4. Sin embargo, aunque la COVID-19 ha puesto de manifiesto los retos a los que se enfrenta el mundo, también ha demostrado el margen de opciones que existe para abordarlos. Abrió un espacio para políticas que antes se consideraban controvertidas o impracticables, como el ingreso básico temporal, y reveló el potencial de soluciones poco evidentes de diversas fuentes. Muchos gobiernos establecieron programas masivos de transferencias en efectivo de emergencia en un tiempo récord. La idea de un gobierno como plataforma, que se reúne y presta servicio a las personas en línea, se hizo familiar en todo el mundo. Las respuestas a nivel regional y local a menudo pudieron ofrecer un apoyo oportuno y adaptado a las realidades locales. El liderazgo con principios se ganó la confianza.

5. Casi la mitad de los pobres del mundo viven en países afectados por conflictos. A fines de 2020 había 82,4 millones de personas en situación de desplazamiento forzado, el 86 % de ellas acogidas en países en desarrollo. Los conflictos se han vuelto

más complejos y prolongados, impulsados cada vez más por amenazas no tradicionales a la seguridad, como el estancamiento económico, la migración irregular y los desplazamientos, la degradación ambiental, la competencia por los recursos naturales o el rápido crecimiento de las ciudades. A medida que se acumulan esos riesgos, las poblaciones marginadas se encuentran atrapadas en un ciclo de vulnerabilidad. Los desplazados por los conflictos sufren más perturbaciones. Se necesita un enfoque integrado que vincule el desarrollo, la reducción del riesgo de desastres, la acción humanitaria y el sostenimiento de la paz para crear resiliencia y bases sólidas para el desarrollo sostenible y la seguridad humana<sup>1</sup>. El desarrollo que tenga en cuenta los riesgos es clave para la prevención, la recuperación y la estabilización.

6. La COVID-19 recordó al mundo que los retos para el desarrollo son rompecabezas dinámicos de riesgo multidimensional que requieren soluciones sistémicas. A medida que los factores que propician el cambio a largo plazo, como la urbanización, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, se cruzan con las tendencias actuales, los riesgos se agravan y aumenta la presión sobre los recursos. Las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero siguen creciendo, impulsadas por el aumento de la demanda de energía. Hasta 132 millones de personas podrían caer en la pobreza debido al cambio climático para 2030. En 2020 hubo más personas desplazadas por fenómenos meteorológicos extremos que por conflictos. Pero esta interconexión tiene su reverso. La descarbonización de la economía mundial podría añadir 98 billones de dólares al producto interno bruto (PIB) para 2050 y cuadruplicar el número de empleos en energías renovables hasta los 42 millones, con mayor paridad de género que en los sectores tradicionales. La revolución de las energías renovables promete no solo reducir las emisiones, sino ofrecer acceso a la energía a millones de personas.

7. Un enfoque sistémico que aborde estos puntos de conexión puede ayudar a los gobiernos y a las comunidades a enfrentarse a la realidad de que los contratos sociales existentes ya no funcionan para muchos. Más de 1.100 millones de personas viven sin pruebas de identidad y tienen grandes dificultades para acceder a servicios básicos. El 83 % está preocupado por la posibilidad de perder su empleo a causa de la automatización, la globalización o la economía del trabajo esporádico. Algunos están perdiendo la confianza en la capacidad de las instituciones públicas para defender el estado de derecho y los derechos humanos y aplicar políticas justas e inclusivas. Sin embargo, una cara positiva de esta destrucción de las estructuras sociales es evidente en un activismo ciudadano más vibrante, como los movimientos de jóvenes sobre el cambio climático, la acción colectiva contra la discriminación por género y raza, o la cooperación voluntaria de miles de millones de personas que practican el distanciamiento físico. Las lecciones de la COVID-19 muestran el potencial, por ejemplo, de una participación cívica más fuerte e inclusiva, realizada por medios digitales, entre los gobiernos, los parlamentos y los jóvenes.

8. Con 4.660 millones de usuarios activos de Internet a octubre de 2020, y 1 millón más que se incorporan cada día, los sistemas digitales se están convirtiendo en el medio habitual para interactuar, producir, consumir y entender el mundo. Esto está reconfigurando el propio panorama del desarrollo. El aumento exponencial de datos multidimensionales hace posible la formulación de políticas con base empírica más fuertes. La innovación tecnológica puede hacer que los países superen los obstáculos al crecimiento. Pero los beneficios dependen del acceso, y si los trabajos que requieren esfuerzo físico e interacción humana se reducen drásticamente, puede quedar atrás una “subclase digital”. La digitalización plantea retos a las sociedades —de privacidad, rendición de cuentas, información errónea, igualdad— a

---

<sup>1</sup> De conformidad con la resolución [66/290](#) de la Asamblea General, de 10 de septiembre de 2012.

una escala masiva. Sus enormes oportunidades no se podrán compartir universalmente sin un esfuerzo consciente y común para dirigirlas en apoyo de sociedades inclusivas y éticas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

9. La cooperación multilateral será vital para afrontar esos retos comunes. Aunque las tendencias hacia el proteccionismo y el nacionalismo pueden ir en contra de un enfoque colectivo, están surgiendo signos alentadores de una mayor conciencia. Estos incluyen alianzas más diversas de gobiernos y empresas, regiones y ciudades que colaboran en desafíos comunes. El 70 % de los países a los que presta apoyo la Promesa Climática del PNUD están aumentando sus objetivos de mitigación del cambio climático, mientras que las empresas de seguros y los inversionistas institucionales tienen cada vez más en cuenta el riesgo climático y el impacto social y ambiental en sus decisiones.

10. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París aportan claridad de objetivos a este complejo e incierto panorama. Estos compromisos compartidos por la comunidad internacional —acabar con la pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y proteger el planeta— siguen guiando al PNUD y definiendo sus objetivos. El futuro es un reto, pero no está predestinado. Es la comunidad mundial la que debe elegir.

## II Aprovechar las lecciones aprendidas

11. El Plan Estratégico para 2018-2021 estableció una agenda ambiciosa: transformar al PNUD en un referente intelectual más ágil e innovador, más eficaz y eficiente en la obtención de resultados, un asociado digno de confianza para los países en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Plan Estratégico para 2022-2025 continúa en esta dirección, aprovechando los avances de los cuatro últimos años. Se basa en valoraciones, evaluaciones y auditorías, entre ellas el examen de mitad de período y la evaluación del plan anterior, y en las lecciones aprendidas de la experiencia. Las conversaciones con profesionales y líderes de opinión de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, el sistema de las Naciones Unidas y el personal del PNUD en todo el mundo han enriquecido este plan.

12. Las principales lecciones a las que responde el plan son:

a) **El poder de la integración.** El análisis de resultados citado en el examen de mitad de período mostró que la aplicación de múltiples soluciones emblemáticas a sectores concretos contribuye a obtener mayores resultados en todo el programa del país. El plan describe cómo un enfoque sistémico ayudará al PNUD, en colaboración con los asociados de las Naciones Unidas, a ofrecer soluciones de desarrollo más integradas;

b) **Comprender y gestionar el riesgo.** Acelerar y ampliar el impacto del desarrollo requiere una mejor comprensión de las múltiples amenazas para mejorar la programación fundamentada en los riesgos, para lo cual es esencial disponer de datos y análisis oportunos y útiles en la práctica. El plan da prioridad a la creación de resiliencia para abordar mejor los riesgos en cascada e interconectados, así como al fortalecimiento de la gestión de datos y del conocimiento que debe sustentar la programación fundamentada en los riesgos;

c) **Modernizar los sistemas y las estructuras operacionales.** Los protocolos de diligencia debida, la reglamentación financiera y los sistemas de gestión deben evolucionar en función de las exigencias de las nuevas formas de trabajar y de alianzas. El PNUD continuará modernizando sus sistemas operacionales para que apoyen eficazmente estas nuevas formas de trabajar, permitiendo un enfoque

más proactivo de la gestión de riesgos y manteniendo al mismo tiempo los más altos niveles de transparencia, rendición de cuentas y eficacia operacional;

d) **Actualizar los arreglos de programación y las modalidades de implementación.** El PNUD movilizó o reasignó cerca de 1.000 millones de dólares para ayudar a los asociados de más de 170 países y territorios en su respuesta ante la COVID-19. En las 16 semanas siguientes a la puesta en marcha del fondo de respuesta rápida, se aprobaron 129 propuestas por valor de 105 millones de dólares utilizando mecanismos acelerados. Esto subraya la lección de que las respuestas oportunas y eficaces dependen de recursos flexibles y enfoques de programación adaptables.

### III. Asociado en el sistema de las Naciones Unidas

13. La revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo subrayó la importancia de que el sistema trabaje conjuntamente para ofrecer soluciones de desarrollo coherentes e integradas, impulsadas por la demanda de los países, que maximicen los resultados y el impacto colectivos. La revisión cuadrienal también recomendó un enfoque más diferenciado para los contextos nacionales, en particular para los países en circunstancias especiales, como los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países menos desarrollados, los países en desarrollo sin litoral y los países de ingresos medianos, en especial a través de marcos intergubernamentales acordados como la Trayectoria de Samoa y los Programas de Acción de Estambul y Viena. El PNUD, que ha apoyado la transición hacia el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con importantes fondos y conocimientos especializados, sigue colaborando estrechamente con los equipos de las Naciones Unidas en los países y los coordinadores residentes<sup>2</sup> para alcanzar esos objetivos.

14. El PNUD colabora con los equipos de las Naciones Unidas en los países en el establecimiento de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, sobre la base de los cuales el PNUD y los gobiernos elaboran sus programas en los países en las esferas en las que el PNUD ofrece puntos fuertes. El PNUD afinará su oferta de apoyo integrado, prestando al sistema servicios en función de la demanda, bajo la coordinación general de los coordinadores residentes, que respondan a las prioridades de políticas y de programación de los gobiernos<sup>3</sup>. El apoyo del PNUD al sistema consiste en conocimientos técnicos para impulsar la programación intersectorial y el análisis integrado; datos, análisis y previsión para los análisis comunes de los países y los Marcos de Cooperación; y ofertas de todo el sistema sobre soluciones de políticas integradas, financiación para el desarrollo y enfoques programáticos con base empírica.

15. Como líder técnico de la respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas a la pandemia de COVID-19, el PNUD desplegó sus conocimientos técnicos, su presencia regional y nacional y sus alianzas para ayudar a los asociados del sistema a unirse para proporcionar un apoyo oportuno e integrado, que incluye planes de respuesta socioeconómica que abarcan 139 países y una plataforma de elaboración de modelos de políticas para ayudar a los responsables de la adopción de decisiones a analizar los efectos de las opciones de políticas antes de que se fijen inversiones valiosas. Esta colaboración continúa. En contextos de conflicto y crisis, como en el Sahel, el PNUD colabora estrechamente con los agentes humanitarios, de desarrollo y de

<sup>2</sup> Se ofrecen más detalles en las notas informativas a la Junta Ejecutiva sobre la aplicación de la resolución [72/279](#) de la Asamblea General relativa al nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, desde 2019 hasta el presente.

<sup>3</sup> De conformidad con la resolución [72/279](#) de la Asamblea General, párrafo 32.

consolidación de la paz<sup>4</sup> para prevenir las crisis, promover una recuperación coherente y fundamentada en los riesgos, proteger los logros del desarrollo y crear resiliencia. Esto comienza con el establecimiento de un entendimiento común de los objetivos, los riesgos y las vulnerabilidades para apuntalar un enfoque integrado para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

16. Al poner en práctica las recomendaciones del Secretario General sobre el examen de las oficinas multipaís, el PNUD ha aumentado su apoyo a los pequeños Estados insulares en desarrollo a través de su iniciativa “Rising up for SIDS”, apoyando el acceso a la financiación y el despliegue de capacidades adicionales, entre ellas las relativas al clima, la economía azul, la digitalización y la reducción del riesgo de desastres. El PNUD está trabajando con los asociados del sistema en las prioridades clave para los países y territorios a los que prestan servicios las oficinas multipaís —apoyo a las políticas, financiación para el desarrollo, sistemas de datos y cooperación Sur-Sur— entre otras cosas mediante la elaboración de un concepto de diseño de un mecanismo de financiación innovadora y la contribución a la creación de un índice de vulnerabilidad multidimensional para los pequeños Estados insulares en desarrollo.

17. El PNUD está reforzando sus alianzas en todo el sistema de las Naciones Unidas, aprovechando los puntos fuertes y las capacidades complementarias de los organismos para obtener resultados más sólidos. La colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en materia de financiación para el desarrollo se basa en los puntos fuertes del PNUD en materia de financiación innovadora y a nivel macro, y en los puntos fuertes del UNICEF en materia de financiación y presupuestación en el sector social. La cooperación para la recuperación de la COVID-19 incluye un nuevo marco de acción con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de empleo y medios de vida, protección social y cohesión social. El PNUD está trabajando con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) para reconstruir de forma más ecológica y equitativa, y colabora con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) en el Rastreador Global de Respuestas de Género a la COVID-19. El PNUD y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) colaboran para ayudar a los países a responder a las crisis de la naturaleza y el clima y fortalecer los sistemas alimentarios y de productos básicos sostenibles. El PNUD y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos están colaborando en la planificación urbana nacional y la planificación de la acción climática para lograr la resiliencia urbana. En 2020 se inició una nueva fase de colaboración con la Organización Internacional para las Migraciones. El PNUD trabajará con el sistema de las Naciones Unidas para aplicar la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad, mediante un seguimiento de los avances a través de su marcador de proyectos específico, en línea con su compromiso continuo con la inclusión de la discapacidad en toda la programación y las operaciones.

18. Para apoyar la preparación y el despliegue de la vacuna contra la COVID-19, el PNUD está trabajando con gobiernos y asociados bajo el liderazgo de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el UNICEF. El PNUD se centra en las soluciones digitales para el suministro de vacunas, los datos para la equidad vacunal y la ecologización de la vacunación contra la COVID-19. En colaboración con la OMS y

---

<sup>4</sup> La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el Departamento de Operaciones de Paz, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Organización Internacional para las Migraciones y otros.

otros asociados, el PNUD está elaborando un tablero mundial para proporcionar información multidimensional sobre la equidad vacunal y la recuperación.

19. El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, la Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples, la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), activos del sistema acogidos por el PNUD, también refuerzan el sistema de desarrollo revitalizado. El voluntariado es un poderoso medio para la implementación de la Agenda 2030<sup>5</sup>, ya que los voluntarios aportan conocimientos especializados, mejoran la capacidad y fomentan la implicación comunitaria en el desarrollo.

20. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular son parte integral de la forma en que el PNUD trabaja y piensa en el futuro del desarrollo, ya que el PNUD conecta a los países y aplica sus conocimientos y experiencia para promover el desarrollo sostenible. La creación de una Red Global de Políticas y el amplio intercambio de soluciones de país a país a través de la Red de Laboratorios de Aceleración muestran cómo el PNUD está aprovechando la cooperación Sur-Sur y triangular como un enfoque fundamental de la cooperación para el desarrollo.

#### IV. La oferta del PNUD: lo que hace el PNUD

21. El PNUD apoya a los países en su camino hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de programas de los países impulsados por las opciones nacionales de desarrollo, tal y como prevé la revisión cuadrinial. La erradicación de la pobreza sigue siendo el núcleo de su labor.

22. El presente Plan Estratégico describe la labor del PNUD de la siguiente manera:

a) Apoyar a los países en tres direcciones de cambio: transformación estructural, no dejar a nadie atrás y resiliencia,

b) Seis soluciones emblemáticas: pobreza y desigualdad, gobernanza, resiliencia, medio ambiente, energía e igualdad de género.

c) Labor potenciada por tres facilitadores: innovación estratégica, digitalización y financiación para el desarrollo.

##### La oferta del PNUD



<sup>5</sup> Resolución 75/233 de la Asamblea General.

## Direcciones de cambio

23. El PNUD apoya a los países en tres direcciones de cambio:

a) **Transformación estructural, que incluye transiciones verdes, inclusivas y digitales**, trabajando con los países más allá de la resolución de los problemas inmediatos de desarrollo para apoyar un cambio de los sistemas y estructuras subyacentes que dan forma al desarrollo de un país. La pandemia es una oportunidad para volver a dar forma al desarrollo y acelerar la transformación de los sistemas hacia modelos más inclusivos, con mayor rendición de cuentas y sostenibles. Dependiendo del contexto de un país, el enfoque de una transición hacia una economía verde e inclusiva variará, desde aumentar la productividad económica hasta impulsar las transiciones hacia el desarrollo sostenible mediante la innovación y la creatividad. En todos los casos, es esencial una gobernanza eficaz para lograr esas transformaciones y evitar retrocesos;

b) **No dejar a nadie atrás**, un enfoque basado en los derechos centrado en el empoderamiento, la inclusión, la equidad, la acción humana y las capacidades de desarrollo humano que reconoce que la pobreza y la desigualdad son multidimensionales;

c) **Crear resiliencia**, reforzando la capacidad de los países, las instituciones y las personas para prevenir y mitigar diversos riesgos y responder a ellos, como las crisis, los conflictos, los desastres naturales, el clima y las perturbaciones sociales y económicas.

24. Ningún país ha logrado aún la combinación de un desarrollo humano muy elevado y un impacto ecológico sostenible. Si bien las transformaciones estructurales son fundamentales para el progreso económico y social necesario para implementar la Agenda 2030, deben estar apuntaladas por un profundo compromiso con la sostenibilidad, la inclusión y la equidad, y una mayor capacidad para anticiparse y responder a las perturbaciones y las crisis y recuperarse de ellas. Las tres direcciones del cambio son interdependientes. Si bien cada contexto es único, es probable que la trayectoria de desarrollo de cada país presente alguna combinación de las tres.

25. Durante este período del Plan Estratégico, la pandemia de COVID-19 seguirá siendo un factor importante e imprevisible que afectará al desarrollo de los países, y en cada caso, de forma diferente. El apoyo del PNUD se planificará y prestará de manera deliberadamente flexible para responder de la manera más útil a las prioridades cambiantes de los países.

## Soluciones emblemáticas

26. Las seis soluciones emblemáticas han demostrado ser las esferas donde las demandas de los países son mayores y donde las capacidades y el papel del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas equipan mejor a la organización para trabajar. Cada una de ellas se perfeccionará y desarrollará para ampliar su impacto y responder más eficazmente a las necesidades cambiantes de los países.

## Pobreza y desigualdad

27. La desigualdad mundial se refiere ahora menos a las disparidades de ingresos y más a las disparidades de oportunidades que agravan la pobreza y reducen la movilidad ascendente, atrapando a generaciones sucesivas en la pobreza. Las personas a las que es más difícil llegar suelen tener vulnerabilidades en varios frentes, como la geografía, la edad, el género, el desplazamiento, las discapacidades o el acceso digital. Basándose en la labor del PNUD sobre la pobreza en unos 129 países, la próxima generación de esta solución emblemática invertirá en la mejora de las

capacidades que las personas necesitan para superar el umbral de pobreza y seguir avanzando, hacia el objetivo de lograr prosperidad para todos.

28. Para 2025, el PNUD espera ayudar a empoderar a 100 millones de personas pobres, marginadas y excluidas para que salgan de la pobreza multidimensional y las vulnerabilidades persistentes. El PNUD aplicará un enfoque sistémico que aborde las facetas multidimensionales de la pobreza, invirtiendo en activos, servicios y protección social en todos los sectores. Promoverá la creación de empleo, la protección social y las redes de seguridad social para las personas de bajos ingresos y las del “vacío intermedio”, personas vulnerables que trabajan en el sector informal, con especial atención a las mujeres, ya que el 85 % de las mujeres de los países en desarrollo tienen un empleo informal. La organización trabajará con asociados como la OIT para defender la protección social como una inversión en capital humano, a fin de proteger a las personas contra las perturbaciones y mejorar la productividad y el crecimiento económico inclusivo. Con asociados como la OIT y el UNICEF, ampliará su actuación para lograr el empoderamiento económico de los jóvenes, centrándose en el trabajo decente para ellos, los empleos verdes, el empresariado social y la protección de los trabajadores informales.

29. La pandemia de COVID-19 ha ilustrado la creciente brecha entre quienes tienen acceso a una asistencia sanitaria de calidad y quienes no la tienen. El PNUD intensificará la labor con el UNICEF, la OMS y otros organismos sobre propuestas de políticas y soluciones programáticas para reforzar los sistemas de salud, entre otras cosas para recuperar el terreno perdido en la lucha contra el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria y abordar cuestiones emergentes como las enfermedades no transmisibles, la salud mental y la preparación para una pandemia.

30. Muchas personas de bajos ingresos, como los desplazados, están atrapadas en un ciclo de pobreza y vulnerabilidad debido a su falta de crédito, su incapacidad para pedir préstamos a fin de invertir en habilidades y bienes productivos o su falta de identidad jurídica. En estrecha colaboración con el FNUDC, el PNUD promoverá una política y un entorno reglamentario propicio para la inclusión financiera, así como la digitalización para ampliar los servicios para los que se han quedado atrás.

31. Una energía asequible y fiable es fundamental para lograr la prosperidad de todos. Aprovechando las sinergias con la solución emblemática en materia de energía y trabajando con asociados como la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA) y el sector privado, el PNUD invertirá en cerrar la brecha en el acceso a la energía.

### **Gobernanza**

32. Una gobernanza efectiva es una base esencial de las tres direcciones del cambio. Ayuda a gestionar los riesgos e impactos de las transformaciones estructurales. Ayuda a garantizar el empoderamiento y la inclusión que aseguren que nadie se quede atrás. Contribuye a la resiliencia, ayudando a prevenir los retrocesos en los avances del desarrollo y la recaída en conflictos o crisis.

33. La creación de una gobernanza efectiva, inclusiva y que rinda cuentas es un proceso a largo plazo profundamente arraigado en los sistemas sociales y políticos. Durante decenios, el PNUD ha adoptado un enfoque holístico de la gobernanza que abarca los derechos, la rendición de cuentas, el estado de derecho, la voz y la participación y los sistemas de gobernanza a nivel múltiple. Por ejemplo, a través del Programa Mundial sobre el Estado de Derecho y los Derechos Humanos, el PNUD proporciona conocimientos técnicos y financiación inicial para apoyar el estado de derecho en unos 48 países mediante sistemas nacionales de derechos humanos y el acceso a la justicia. El PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y

el Delito trabajan estrechamente en la lucha contra la corrupción y, junto con otras entidades de las Naciones Unidas, se han comprometido a realizar un seguimiento conjunto de la declaración política del período extraordinario de sesiones de la Asamblea General contra la corrupción.

34. La labor del PNUD girará en los próximos cuatro años hacia medidas anticipativas y preventivas para hacer frente a las nuevas complejidades. El PNUD reforzará su labor sobre las capacidades del sector público, aprendiendo de las experiencias adquiridas en la respuesta a la pandemia. Basándose en ejemplos tempranos como el enfoque de gobernanza “triple AAA” (anticipativa, ágil y adaptativa) en Viet Nam, se estudiará cómo “preparar para el futuro” los sistemas de gobernanza mediante enfoques anticipativos y una mejor comprensión y gestión del riesgo. Esto también es pertinente en contextos de conflicto y crisis, por ejemplo en el Yemen, donde el PNUD está apoyando plataformas que reúnen al gobierno local, la sociedad civil, el sector privado y los líderes tribales para analizar los desafíos del contexto y anticiparse a ellos.

35. El PNUD apoyará a los asociados en esferas de los sistemas de gobernanza que presenten problemas u oportunidades particulares, entre ellos mejorar el espacio cívico, garantizar los derechos y la equidad en la digitalización y la innovación, luchar contra el racismo y la discriminación y empoderar a las mujeres y los jóvenes. El PNUD ayudará a promover los derechos de las generaciones futuras y a ampliar las voces de los jóvenes en las decisiones sobre la acción climática y el futuro de sus comunidades, mediante el desarrollo de capacidades, la participación política de los jóvenes y el apoyo a los jóvenes innovadores.

36. El PNUD se centrará en mayor medida en los sistemas de gobernanza local y sus vínculos con los sistemas multinivel, donde existe un mayor potencial de cambio y capacidad para prevenir las crisis, recuperarse de ellas y avanzar hacia la implementación de la Agenda 2030. Aunque los gobiernos nacionales seguirán siendo sus principales asociados, el PNUD colaborará con una gama más amplia de agentes, desde los regionales hasta los locales, incluidos el sector privado y la sociedad civil. Este enfoque se basa en los programas existentes, como la labor de los Laboratorios de Aceleración, para encontrar a los innovadores locales, aprovechar su experiencia y crear conocimientos prácticos.

37. Muchas de las intervenciones del PNUD en las soluciones emblemáticas, por ejemplo, en materia de la naturaleza, el clima, la biodiversidad y la energía, consisten fundamentalmente en apoyar los sistemas de gobernanza de los países y garantizar los derechos humanos. El PNUD integrará explícitamente los principios intergubernamentales acordados de rendición de cuentas, inclusión y eficacia<sup>6</sup> en todas las soluciones emblemáticas y contextos de desarrollo, aprovechando la experiencia de la incorporación de la igualdad de género, los derechos humanos y las normas sociales y ambientales.

### **Resiliencia**

38. El PNUD apoya a los países y a las comunidades para desarrollar resiliencia frente a una amplia gama de perturbaciones y crisis, como los conflictos, el cambio climático, los desastres y las epidemias. El PNUD seguirá adoptando un enfoque de desarrollo en las cuestiones de prevención de conflictos, consolidación de la paz, reducción del riesgo de desastres y respuesta a las crisis. A medida que los sistemas humanos y ambientales se vuelven más interdependientes, el riesgo se ha vuelto cada

---

<sup>6</sup> Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, [Principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible](#).

vez más sistémico, en cascada e interconectado. Es fundamental comprender y abordar mejor la naturaleza sistémica del riesgo.

39. En primer lugar, el PNUD contribuirá a una mejor comprensión del riesgo sistémico y multidimensional como base para la creación de resiliencia y seguridad humana. Proporcionará a sus asociados conocimientos, análisis predictivos, técnicas e instrumentos para ayudarles a estudiar y planificar la resiliencia a largo plazo. Esto les ayudará a medir el valor de la resiliencia de diferentes opciones de desarrollo y adoptar decisiones mejor informadas sobre el riesgo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

40. En segundo lugar, el PNUD fomentará la resiliencia en toda su labor a nivel regional, nacional y local. Trabajará con los equipos de las Naciones Unidas en los países para establecer un entendimiento común de los riesgos en un contexto particular como base para la programación integrada, es decir, intervenciones fundamentadas en los riesgos y que respondan a las cuestiones de género y que reúnan a los diferentes sectores para obtener resultados colectivos. En contextos de crisis y de conflicto, este enfoque compartido del riesgo multidimensional fomenta una mayor coherencia y complementariedad entre los asociados humanitarios, de desarrollo, de derechos humanos y de paz y seguridad. En el Sahel, por ejemplo, el PNUD trabaja con sus asociados para mitigar los conflictos y el riesgo climático, estabilizar las comunidades, fortalecer la gobernanza inclusiva y crear alianzas de desarrollo innovadoras.

41. Trabajar a nivel local es un punto de entrada práctico para reducir la acumulación de riesgo sistémico y crear resiliencia en línea con el enfoque de la seguridad humana, por ejemplo en la labor del PNUD de reducción del riesgo de desastres con las comunidades del Caribe después de los devastadores huracanes de 2017. El PNUD continuará asociándose con las comunidades y los agentes cívicos a fin de fortalecer sus capacidades y trabajar con los gobiernos nacionales para amplificar sus voces en las decisiones sobre la resiliencia, centrándose en los que corren mayor riesgo de quedarse atrás, por ejemplo, los desplazados forzados por el clima, los desastres y los conflictos. El fortalecimiento de las capacidades locales y de los mecanismos de diálogo promueve una cultura de prevención, refuerza la cohesión social y la seguridad humana y combate el extremismo. Las soluciones de resiliencia a nivel local deben alimentar los procesos nacionales para lograr el cambio, y viceversa. Por ejemplo, en Somalia el PNUD está ayudando a reforzar la resiliencia de las comunidades ante el cambio climático y la escasez de agua mediante el apoyo a las infraestructuras de conservación del agua y la educación a nivel local, junto con políticas nacionales de reducción del riesgo de desastres. Cuando los riesgos cruzan las fronteras, se necesitarán enfoques transnacionales o basados en cuestiones específicas.

42. La prevención de las crisis y la creación de resiliencia son más eficaces cuando los asociados trabajan juntos. Por ejemplo, el Foro para el Desarrollo de los Seguros, una plataforma dirigida por el sector, las Naciones Unidas y el Banco Mundial, copresidido por el PNUD, reúne capacidades y activos complementarios para ofrecer soluciones de financiación de los riesgos a 20 países de alta prioridad para 2025. Las empresas están empezando a reconocer que la resiliencia puede proteger la continuidad de las operaciones. Esto convierte al sector privado en un colaborador clave a medida que las empresas rediseñan sus modelos de actividades para ser más adaptables y se fijan normas ecológicas y fundamentadas en los riesgos.

### **Medio ambiente**

43. La COVID-19 ha puesto de manifiesto los costes de la sobreexplotación de la naturaleza y sus repercusiones para la salud, como los riesgos de propagación de

zoonosis al ser humano. Esta solución emblemática pretende situar la naturaleza y el medio ambiente en el centro de las economías nacionales y de la planificación fiscal y del desarrollo. El PNUD ayudará a los gobiernos a proteger, gestionar y valorar sus activos naturales apoyando opciones de políticas y normativas informadas que minimicen el impacto ambiental negativo e incorporen incentivos para adoptar decisiones positivas para el medio ambiente. Esto incluirá el replanteamiento de las subvenciones gubernamentales negativas para la naturaleza, el desarrollo de nuevos instrumentos de bonos y la labor con los gobiernos para crear nuevas opciones tecnológicas y de políticas que apoyen el despliegue a gran escala de energía no contaminante.

44. La financiación en pro de la naturaleza y de las soluciones basadas en ella sigue siendo críticamente baja. El PNUD pretende movilizar una inversión pública y privada sustancial en soluciones climáticas basadas en la naturaleza, basándose en su historial de actuación con más de 100 países en la financiación en pro de la naturaleza. Esto incluirá una financiación innovadora y combinada para apoyar la recuperación ecológica, y el PNUD proporcionará servicios de intermediación entre la financiación y los proyectos financiables; la reducción del riesgo para la financiación privada para las zonas afectadas por las crisis y los conflictos donde otros no llegan; o la transformación de la deuda nacional que esté impulsando decisiones perjudiciales y a corto plazo sobre los recursos naturales, por ejemplo vinculando el cumplimiento de los compromisos con la naturaleza a los pagos de la deuda. Los nuevos asociados financieros y de financiación son fundamentales para acelerar una cartera de proyectos listos para la inversión.

45. Al mismo tiempo, el PNUD apoyará a los asociados para que aborden las causas profundas y los factores que impulsan el cambio. En colaboración con la FAO, el PNUMA y otros asociados especializados, el PNUD tiene previsto catalizar un cambio de los sistemas agrícolas y de uso de la tierra habituales hacia prácticas que restauren la productividad a largo plazo, refuercen los medios de vida, salvaguarden la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas y ofrezcan soluciones climáticas. Esto requiere volver a centrarse en el fortalecimiento de la gobernanza, el estado de derecho y los derechos humanos, incluidos los derechos sobre la tierra, ya que el 80 % de la biodiversidad se encuentra en las tierras de los pueblos indígenas y las comunidades locales.

46. Otros motores de cambio son la digitalización y el uso de datos geoespaciales (que pueden funcionar a través del medio ambiente hacia el género y la pobreza), la movilización de un cambio de comportamiento en apoyo de la inversión y la producción que tengan en cuenta la naturaleza, y la creación de nuevas coaliciones en torno a un cambio transformador. El PNUD trabajará con líderes empresariales que están transformando sus cadenas de suministro y producción para que sean más justas, inclusivas y sostenibles. Encontrar nuevos defensores de la naturaleza, en especial a nivel subnacional y comunitario, empoderará la defensa del cambio.

### **Energía**

47. El acceso a la energía es una condición previa para la salud, la educación y la prosperidad económica: un multiplicador esencial para todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Alrededor de 759 millones de personas siguen sin acceso a la electricidad y 2.600 millones viven sin soluciones no contaminantes para cocinar, lo que perjudica de forma desproporcionada a las mujeres y las niñas. Sin estos elementos básicos, los más vulnerables corren el riesgo de quedar atrapados en ciclos de pobreza y desigualdad.

48. El primer objetivo del PNUD es aumentar el acceso a la energía de los que se han quedado más atrás. Al acelerar la inversión en soluciones de energía renovable

distribuida, especialmente para aquellos a los que resulta más difícil llegar y en contextos de crisis, pretende aumentar el acceso a energía no contaminante y asequible para 500 millones de personas. Por ejemplo, el Programa de Aceleración del Mercado de Minirredes de África, está mejorando la viabilidad financiera de las minirredes de energía renovable en 18 países, alentando la inversión privada, la reducción de los aranceles y la ampliación del servicio.

49. En segundo lugar, el PNUD trabajará para acelerar la transición a la energía renovable a través de cambios en los sistemas que apoyen economías inclusivas y ecológicas, en particular en los países con bajos niveles de generación de energía renovable o con bajos índices de mejora de la eficiencia energética. Esta labor aprovechará los avances tecnológicos, las innovaciones en materia de energía no contaminante y los nuevos modelos de negocio en el sector energético.

50. El cambio será disruptivo. La reducción de las subvenciones a los combustibles fósiles o el cambio de los incentivos a la inversión, por ejemplo, crearán ganadores y perdedores. El PNUD trabajará para que esas transiciones sean justas y se comprenda y mitigue su impacto en las personas vulnerables. Al adoptar un enfoque centrado en el ser humano, por ejemplo, tomando el uso productivo de la energía como punto de entrada en lugar de los desafíos técnicos, surgirán naturalmente conexiones con esferas como la pobreza o la igualdad de género, lo que permitirá un enfoque más integrado.

51. Aprovechar los conocimientos técnicos y los recursos de los asociados es fundamental para ampliar la ejecución y el alcance del PNUD. La organización seguirá trabajando en todo el sistema de las Naciones Unidas y con la IRENA, el PNUMA y la iniciativa Energía Sostenible para Todos, las instituciones financieras y la sociedad civil. Elaborará una estrategia e instrumentos para trabajar con el sector privado, cuya participación es esencial para alcanzar los niveles de inversión necesarios.

### **Igualdad de género**

52. La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la fragilidad de los avances mundiales hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas. Es probable que aumente la brecha de género en el mercado laboral, y las mujeres y las niñas han sufrido un aumento de la violencia sexual, especialmente en contextos de crisis. Para consolidar los avances lo suficiente como para resistir futuras perturbaciones, es esencial abordar los obstáculos estructurales persistentes a la igualdad de género. Esto significa elaborar todas las intervenciones para que tengan un efecto deliberado en la igualdad de género y poner la igualdad en el centro de los diálogos con los asociados.

53. El PNUD trabajará para lograr economías más inclusivas que aceleren el empoderamiento económico de las mujeres. Trabjará con sus asociados para fomentar políticas públicas innovadoras, como proponer opciones para contabilizar los cuidados no remunerados en los sistemas de contabilidad nacionales. Sus objetivos incluyen el acceso a los servicios básicos, los servicios financieros y los activos no financieros para 55 millones de mujeres y niñas y la igualdad de representación de la mujer entre los votantes registrados a través del apoyo electoral del PNUD en 42 países. En 100 países en los que el PNUD está apoyando la gobernanza ambiental y la acción climática, promoverá oportunidades para las mujeres en papeles de liderazgo y abordará las brechas de género en el acceso a los recursos naturales y su control. En contextos de crisis, invertirá con más audacia en el empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres, trabajando con mujeres dedicadas a la consolidación de la paz para sostener la paz y la estabilización mediante

el empoderamiento de mujeres mediadoras, la infraestructura social comunitaria y la reconstrucción de los medios de vida de las mujeres.

54. Las evaluaciones y auditorías señalan que la inversión no se corresponde con la ambición. Es necesario movilizar más recursos para estar a la altura de los retos del contexto, por ejemplo, desbloqueando financiación en favor de la igualdad de género a través de los marcos nacionales de financiación integrados. Las nuevas coaliciones con la sociedad civil para el cambio de políticas y social, las alianzas renovadas con ONU-Mujeres, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y otros organismos de las Naciones Unidas, y las redes de pensadores externos, son también activos poderosos que hay que seguir desarrollando.

### **Enfoques más integrados**

55. Como se observó en el examen de mitad de período, se puede encontrar un mayor valor cuando las soluciones emblemáticas se cruzan o se aplican de forma integrada, como la Promesa Climática. El PNUD irá más allá de los desafíos sectoriales en busca de oportunidades para lograr un cambio transformador. Seguirá ejecutando proyectos, pero los planificará, armonizará y gestionará cada vez más como carteras que incluyan una combinación de intervenciones a corto, mediano y largo plazo, respaldadas por la investigación, la promoción y la inversión. Un enfoque de cartera significa entender los problemas desde una perspectiva sistémica, aprovechando los vínculos entre las intervenciones para lograr objetivos más amplios. Esto requiere un apetito de riesgo diferente, preparado para explorar opciones innovadoras.

56. El PNUD ya está aplicando esos enfoques integrados de cartera. Como líder técnico de la respuesta socioeconómica del sistema de las Naciones Unidas a la pandemia de COVID-19, el PNUD está apoyando a los gobiernos en el desarrollo y la aplicación de paquetes inclusivos de estímulo económico para restaurar los medios de vida de los nuevos pobres, a través de intervenciones combinadas que incluyen la salud, la educación y el acceso digital. El enfoque “Rising up for SIDS” integra el apoyo a la acción climática, las economías azules y la transformación digital, además del acceso a financiación, para apoyar a los pequeños Estados insulares en desarrollo a fin de salvaguardar los avances en la Trayectoria de Samoa y hacia la Agenda 2030.

57. Trabajar para lograr un cambio transformador exige replantear la forma de planificar y medir los resultados de desarrollo. Como destacan los *Informes sobre desarrollo humano*, se necesitan parámetros más amplios que el PIB para medir todas las dimensiones del bienestar humano (y planetario). El PNUD continuará desarrollando esas mediciones y apoyando las capacidades de los países para recopilarlas y aplicarlas, incluyendo datos desglosados. El modelo de financiación del PNUD también debería adaptarse para reflejar las mediciones del desarrollo humano más allá del ingreso nacional.

## **V. Maximizar el impacto en el desarrollo: cómo trabaja el PNUD**

58. El PNUD está invirtiendo en capacidades y enfoques habilitadores que puedan ampliar el impacto en el desarrollo. El PNUD apoyará a los países para que cultiven y apliquen esos habilitadores, al tiempo que los incorporará a sus propios métodos de trabajo.

### **Innovación estratégica**

59. Existe una incoherencia creciente entre los complejos retos a los que se enfrentan los países, derivados de riesgos sistémicos como el cambio climático, y la forma lineal en que se suele llevar a cabo la planificación gubernamental y del desarrollo. Las soluciones tecnológicas innovadoras, como las ciudades inteligentes o las aplicaciones de rastreo de contactos de la COVID-19, pueden ayudar a resolver problemas urgentes a corto plazo, pero no abordan los problemas subyacentes.

60. Aunque muchos gobiernos reconocen este desajuste, tienen dificultades a la hora de abordarlo. El PNUD ayudará a los gobiernos y a las comunidades a encontrar opciones y capacidades para mejorar el desempeño de sistemas completos, haciéndolos adaptables y resilientes ante el cambio. Basándose en iniciativas como la de abordar la despoblación en Serbia y la de luchar contra la contaminación por plásticos en la región de Asia y el Pacífico, el PNUD será un asociado en la investigación y el desarrollo, ayudando a replantear las opciones de políticas y creando coaliciones para el cambio comprometidas con el aprendizaje y la adaptación continuos.

61. El PNUD ya ha invertido considerablemente en enfoques e infraestructuras innovadores: la red de Laboratorios de Aceleración, la estrategia digital y el Fondo de Innovación. Ahora es el momento de orientar esos activos de forma más decidida hacia el apoyo a los asociados en la transformación de los sistemas.

### **Digitalización**

62. Hay que volver a imaginar el desarrollo para la era digital. La demanda de apoyo por parte de los asociados del PNUD en todo el mundo está creciendo rápidamente, desde proyectos digitales específicos hasta políticas y reglamentación. En los próximos cuatro años, el PNUD invertirá en la creación de capacidad para ser un interlocutor y asesor clave, e incorporará la dimensión digital en toda su labor.

63. El mandato de desarrollo del PNUD, la experiencia, la presencia y la capacidad de trabajar con múltiples niveles de gobierno equipan a la organización para apoyar un enfoque holístico a la transformación digital. El PNUD pondrá a los países en contacto con conocimientos especializados y ayudará a definir una visión estratégica para guiar a los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sobre la base de su labor de larga data, desde la infraestructura digital hasta la creación de capacidad gubernamental, el PNUD ha elaborado una guía para una transformación digital inclusiva y una evaluación de la preparación digital. Utilizando esos instrumentos, las oficinas del PNUD en los países buscarán puntos de entrada estratégicos e impulsarán una programación que tenga en cuenta aspectos digitales en todas las esferas temáticas.

64. La experiencia sobre el terreno basa la participación del PNUD en la Hoja de Ruta del Secretario General para la Cooperación Digital y en la Agenda Común de las Naciones Unidas, plataformas globales en las que el PNUD abogará por soluciones digitales inclusivas y éticas para el desarrollo sostenible. El apoyo práctico incluye un nuevo servicio conjunto de desarrollo de la capacidad digital, lanzado por el PNUD y la Unión Internacional de Telecomunicaciones, para ampliar la capacidad digital de las comunidades subatendidas.

65. Las iniciativas de transformación digital institucional están muy avanzadas, hay cientos de iniciativas con éxito y ya existe una infraestructura fundamental de apoyo digital, como el Equipo Digital, los Laboratorios de Aceleración y las estrategias de datos y tecnología de la información. A partir de ahora se invertirá más en capacidades y cultura, cultivando una mentalidad digital. Se apoyará al personal para que comprenda la digitalización en su contexto: cómo repercute en esferas temáticas o

geográficas, cómo puede aprovecharse para que tenga efectos en el desarrollo y cómo se gestionan sus riesgos. El PNUD invertirá en instrumentos y procesos digitales de vanguardia, tanto para la eficacia de su propia gestión como para garantizar que su apoyo se base en las últimas tecnologías e investigaciones.

### **Financiación para el desarrollo**

66. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París proporcionan el marco para dirigir la financiación a fin de que tenga efectos en el desarrollo. Sin embargo, pocos países tienen una estrategia coherente para movilizar y alinear los flujos de capital público y privado en apoyo de sus prioridades de desarrollo. Por ejemplo, casi la mitad del gasto en medidas de estímulo frente a la COVID-19 de 21 de los mayores países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos se destinó al sector de los combustibles fósiles. Aunque el déficit de financiación ha aumentado debido a la pandemia de COVID-19, el principal reto sigue siendo esta falta de alineamiento.

67. El PNUD seguirá colaborando con los gobiernos en la elaboración de marcos nacionales de financiación integrados que adapten la financiación pública y privada a los Objetivos, y con los ministerios de finanzas y los bancos centrales para integrar los Objetivos en los marcos presupuestarios y fiscales nacionales y en la regulación del sector privado. A través del Grupo de los 20 y de los procesos de las Naciones Unidas de financiación para el desarrollo, el PNUD trabajará para garantizar que se integren los Objetivos en la reforma del sistema financiero mundial.

68. El PNUD trabajará con los gobiernos y el sector privado para movilizar la financiación a escala, desarrollará carteras de inversiones alineadas con los Objetivos y dirigirá los flujos de capital hacia estas carteras de países a través de la Plataforma de Inversores en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los instrumentos y servicios de financiación orientados a los Objetivos, como los instrumentos de deuda soberana y las Normas de Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para fondos de capital inversión, bonos y empresas. Entre los ejemplos recientes de apoyo del PNUD para catalizar un importante capital de inversión se incluyen casi 5.000 millones de dólares en bonos alineados con los Objetivos emitidos por el Nuevo Banco de Desarrollo y los Gobiernos de Indonesia y México.

69. La asistencia oficial para el desarrollo sigue siendo una importante fuente de financiación para muchos países, especialmente en contextos de crisis y bajos ingresos. Sin embargo, la escala que supone alcanzar la Agenda 2030 solo puede lograrse a través de la inversión conjunta, con la asistencia oficial para el desarrollo ayudando a apalancar la inversión pública y privada de una mayor variedad de fuentes. El PNUD apoyará a los gobiernos y a sus asociados en la exploración de opciones de financiación innovadora, incluida la financiación combinada, reconociendo que los países necesitan diferentes tipos de financiación para diferentes necesidades de desarrollo.

70. El aprovechamiento de la financiación a escala incluye trabajar con los asociados para adoptar enfoques de cartera dirigidos a objetivos transformadores a largo plazo y la intermediación de una mayor colaboración público-privada. Esto requiere un cambio dentro del PNUD: una disposición para adoptar decisiones de manera rápida y eficiente y un apetito por el riesgo considerado que coincida con la agilidad operacional de los posibles asociados del sector financiero, y sistemas de medición del impacto que puedan captar la magnitud de la financiación catalizada.

## Alianzas

71. Alcanzar la Agenda 2030 exige una acción colectiva y un enfoque de colaboración que aproveche los puntos fuertes combinados de diversos asociados para lograr un impacto a escala. Para ello, el PNUD creará alianzas que generen valor compartido, transformen los sistemas, empoderen a los agentes locales y aprovechen las plataformas digitales. Las alianzas de larga data del PNUD con los Estados Miembros, los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado siguen siendo cruciales para su eficacia y su impacto.

72. El PNUD utilizará su poder de movilización para seguir creando alianzas estratégicas que incluyan voces marginadas y empoderen a los agentes locales, por ejemplo, mediante plataformas de innovación social que han fortalecido las cadenas de productos básicos para los pequeños agricultores en el Paraguay y están abordando los problemas del desarrollo urbano en el Pakistán. Entre las nuevas alianzas con el sector privado se encuentra el Mecanismo Mundial de Colaboración con el Sector Privado frente a la COVID-19, que aborda los retos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, en asociación con el Pacto Mundial, la Cámara de Comercio Internacional y las empresas.

73. El fortalecimiento de las alianzas existentes y la creación de otras nuevas requerirá instrumentos, modalidades y financiación flexibles que se adapten mejor a los nuevos tipos de asociados o a las nuevas formas de colaboración. Por ejemplo, las alianzas para la innovación requerirán una actitud diferente a la hora de compartir la propiedad intelectual (enfoques del “creative commons”). Para aumentar las oportunidades de creación de alianzas a fin de impulsar la investigación y el desarrollo, especialmente con el sector privado, se establecerán umbrales más flexibles para iniciar una colaboración de carácter exploratorio o experimental.

74. El PNUD trabajará con sus asociados para promover y facilitar la cooperación mundial y regional en torno a los retos comunes y mostrar el valor de las soluciones multilaterales. El PNUD profundizará su colaboración en todos los sectores y zonas geográficas, aprovechando las diversas capacidades, recursos y conocimientos de los asociados. Por ejemplo, el PNUD forma parte de la Alianza Mundial para los Datos sobre el Desarrollo Sostenible, una red mundial que aprovecha las oportunidades de la revolución de los datos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## Ser más ágil y anticiparse

75. Desde que el Plan Estratégico para 2018-2021 expuso los pasos hacia un modelo institucional más eficaz y eficiente, el PNUD ha invertido sustancialmente en nuevas formas de trabajo. Noventa y un Laboratorios de Aceleración que atienden a 115 países, la estrategia digital y el Fondo de Innovación están reforzando el apoyo del PNUD a los asociados para responder a los complejos y recalcitrantes desafíos del desarrollo. El PNUD integrará en toda la organización la forma ágil de trabajar, probar y crear prototipos de los Laboratorios de Aceleración, valorados por los asociados.

76. El PNUD invertirá en seis esferas clave —personas, conocimiento, gestión de riesgos, financiación, excelencia operacional y medición del impacto— para construir la organización ágil y anticipativa que esperan sus asociados.

77. **Personas.** Para 2025, mediante la aplicación de su estrategia “People for 2030”, el PNUD habrá creado las capacidades y competencias necesarias para responder a los retos de desarrollo del futuro. Mediante la atracción de nuevos talentos y el desarrollo continuo de las capacidades de su personal a través del aprendizaje y el desarrollo específicos, habrá reforzado su capacidad de ejecución, con competencias en gestión de carteras y de riesgos, previsión estratégica, pensamiento sistémico,

finanzas, alfabetización digital y gestión de datos, así como competencias de “frontera”, como la inteligencia artificial y otras que tal vez ni siquiera estén aún en el radar del desarrollo. Cuando las prioridades de los países requieran conocimientos especializados que vayan más allá de las competencias de las oficinas en los países, por ejemplo, en ámbitos especializados de la energía o las finanzas, se dispondrá fácilmente de ellos. Comprometido con la excelencia en la gestión y el liderazgo de las personas a todos los niveles, el PNUD seguirá construyendo una cultura de trabajo inclusiva, libre de toda forma de discriminación, explotación o abuso.

78. **Conocimiento.** Su riqueza y amplitud de datos es un extraordinario activo estratégico del PNUD que puede aprovecharse mucho más para lograr efectos en el desarrollo. Mediante su nueva estrategia de datos, alineada con la Estrategia de Datos del Secretario General, el PNUD recopilará, gestionará, analizará y desplegará datos y conocimiento de forma más decidida para reforzar el liderazgo de pensamiento y la programación por países, contribuyendo también a UN INFO, la plataforma común de las Naciones Unidas que hace un seguimiento de las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los sistemas de reunión y análisis de datos en tiempo real, como la galardonada plataforma de acceso a datos sobre la COVID-19, permitirán analizar y responder inmediatamente a los cambios de contexto. Para 2025, la Red Global de Políticas estará totalmente conectada, una plataforma abierta que proporcionará una conexión instantánea con los conocimientos técnicos de que dispone el PNUD en los diferentes equipos en los países, regionales y mundiales, en particular a través de los centros de excelencia regionales y mundiales, como el Centro del Sector Financiero para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

79. **Gestión de riesgos.** La nueva política de gestión de los riesgos institucionales del PNUD incentiva la innovación para el desarrollo, al tiempo que refuerza la supervisión y la rendición de cuentas. Para 2025, se integrará un enfoque más proactivo y dinámico de la gestión de riesgos en la cultura y el modelo institucional del PNUD. La base es la capacidad de adaptarse mejor a las necesidades de los países, especialmente en contextos de crisis.

80. **Financiación.** Para responder eficazmente a la evolución de las prioridades de los países se requiere una financiación flexible y previsible. El PNUD aspira a que los Estados Miembros aumenten la financiación de los recursos ordinarios como proporción de sus ingresos, en consonancia con el objetivo del 30 % del pacto de financiación, así como la financiación mancomunada y temática. Estos son cada vez más valiosos a medida que el PNUD pasa a gestionar su programación dentro de carteras con horizontes temporales más largos y objetivos más transformadores. Durante los próximos cuatro años, el PNUD pondrá a prueba y propondrá a la Junta Ejecutiva un examen de los criterios de asignación de los recursos ordinarios para que se ajusten mejor a las necesidades de desarrollo de los países.

81. **Excelencia operacional.** El PNUD examinará y modificará sus procedimientos e instrumentos de programación y operacionales para que sean más ágiles, transparentes y rindan cuentas, con el fin de apoyar eficazmente las nuevas formas de actuar, como la gestión de carteras, y responder a las expectativas de los asociados, incluido el sector privado. Estos incluyen modalidades de implementación; instrumentos financieros y reglamentos que se ajusten a las necesidades de las carteras, no a los ciclos de los proyectos; y una mayor variedad de modalidades operacionales, como la concesión de subvenciones a través de terceros, los pagos basados en los resultados, el sistema de pago por servicio prestado y las garantías.

82. **Medición del impacto.** La gestión tradicional y lineal basada en los resultados no ha evolucionado para medir las nuevas formas de trabajo y los resultados de un enfoque de cartera. Se está trabajando en la elaboración de sistemas de seguimiento, evaluación y medición de resultados que se adapten mejor a esas nuevas formas de

trabajo, que valoren el aprendizaje como resultados y que puedan hacer un seguimiento del cambio transformador y de sus facilitadores, como el cambio de las normas sociales, a lo largo de plazos más largos. La importante inversión en un sistema renovado de planificación de los recursos institucionales que entrará en funcionamiento en 2022 mejorará la eficiencia, la planificación de los resultados y recursos, el seguimiento y la medición del impacto.

83. La inversión en esas esferas dotará a la oficina en el país del futuro de los recursos flexibles, las competencias y el acceso a las mejores prácticas que sus asociados esperan, basándose en las normas y valores del PNUD. La cultura de esa futura oficina es de aprendizaje y experimentación continuos, trabajando en colaboración con otros, en particular con los equipos de las Naciones Unidas en los países. La previsión estratégica, la reflexión sobre el futuro y el seguimiento de los riesgos son formas estándar de trabajar. Con sólidos conocimientos digitales, de datos y financieros, la oficina está preparada para responder en esferas emergentes, como la incorporación de perspectivas intergeneracionales en el diseño de políticas, la innovación del sector público y la gobernanza digital. El análisis de datos en tiempo real refuerza la programación y apoya la promoción. La oficina mide los resultados locales, pero también puede hacer un seguimiento de su contribución a resultados de desarrollo más elevados. Neutral desde el punto de vista climático, se ha comprometido a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 25 % para 2025 y a reducirlas a la mitad para 2030.

84. La oficina en el país del futuro sigue prestando servicios de calidad en materia de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, operaciones generales y administración al sistema de coordinadores residentes, al tiempo que aprovecha al máximo las oportunidades de aumentar la eficiencia mediante la agrupación y otras iniciativas. Servir de plataforma para las entidades no residentes de las Naciones Unidas le permite actuar en contextos que de otro modo serían impracticables.

## **VI. Mirando al futuro**

85. La COVID-19 ha hecho que el mundo sea un lugar diferente. Los pobres y los vulnerables están aún peor, la cooperación multilateral es tensa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible parecen más lejanos.

86. En este nuevo panorama, el PNUD ha elegido dónde invertirá: dará mucho más protagonismo a la digitalización, para lograr una programación más sólida y una gestión más eficaz, instará a que la financiación del desarrollo fluya allí donde más se necesita, fomentará la innovación y la creatividad para ayudar a cambiar los sistemas y abordar la “recta final” más difícil del camino hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Todo esto servirá para ampliar y acelerar el progreso hacia transiciones verdes e inclusivas que empoderen hasta la última persona a través de mayores oportunidades y resiliencia.

87. Todos los programas del PNUD en los países están vinculados a una rica red mundial: a países con experiencia específica y compartida, a las mejores prácticas en todo el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él. Para los asociados nacionales, el valor de la profunda experiencia local del PNUD se multiplica gracias al acceso a estos conocimientos y conexiones globales. En los próximos cuatro años, esta propuesta de valor será aún más poderosa y pertinente para las prioridades de los países, a medida que el PNUD desarrolle sus capacidades para apoyar el cambio de los sistemas y prestar un apoyo integrado con sus asociados de las Naciones Unidas.

88. A medida que el PNUD mira hacia el futuro, considera que el desarrollo es cada vez más la creación y la inversión conjuntas en bienes públicos globales, y no una transferencia unidireccional de recursos o activos. Alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 requiere una acción e inversión colectiva. Los gobiernos y el PNUD deben desarrollar formas de trabajo dinámicas, anticipativas e inclusivas que puedan flexibilizarse para hacer frente a un cambio constante y responder ante ciudadanos empoderados y conectados digitalmente. En los próximos cuatro años, el PNUD, su personal y sus asociados desarrollarán esas capacidades y crearán conjuntamente un futuro mejor para todos.

---