



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

Distr. general
27 de junio de 2025

Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2025

Nueva York, 25 a 28 de agosto de 2025

Tema 3 del programa provisional

Plan Estratégico del PNUD, 2026-2029

Plan Estratégico del PNUD, 2026-2029

Resumen

A lo largo de seis decenios, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha dado forma al progreso del desarrollo humano, trabajando con sus asociados para sacar a millones de personas de la pobreza y aumentar las oportunidades para toda la población. Empoderado por los Estados Miembros con el mandato de trabajar en todas las facetas del desarrollo humano, el PNUD proporciona apoyo integrado a gran escala para mejorar la vida de las personas en todo el mundo.

El Plan Estratégico se fundamenta en la determinación del PNUD de erradicar la pobreza, el mayor desafío mundial, indispensable para la realización de la Agenda 2030 y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En los próximos cuatro años, el PNUD seguirá apoyando el avance de los países hacia un alto nivel de desarrollo humano, protegiendo al mismo tiempo el planeta. Cuatro objetivos estratégicos — prosperidad para todas las personas, gobernanza eficaz, resiliencia ante las crisis y planeta sano — definen sus directrices estratégicas, impulsadas por tres aceleradores: i) la transformación digital y la inteligencia artificial (IA); ii) la igualdad de género, y iii) la financiación sostenible. Pueden diseñarse diferentes combinaciones de objetivos y aceleradores para adecuarlos al contexto, los recursos y la visión del desarrollo propios de cada país. Todas ellas se basan en el compromiso con los derechos humanos y con el principio de “no dejar a nadie atrás”. Esta propuesta de valor responde a la creciente demanda de apoyo del PNUD, una cuarta parte de la cual ya está financiada por asociados que invierten en programas del PNUD en sus propios países.

El plan se centra en lo que mejor hace el PNUD: apoyar el cambio sistémico mediante soluciones integradas de desarrollo impulsadas por las prioridades nacionales. El PNUD redoblará su apuesta por un enfoque sistémico que aborde las complejas raíces de los desafíos que plantea el desarrollo, diseñando soluciones conjuntamente con sus asociados, en consonancia con la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. A nivel nacional, bajo la dirección de los coordinadores residentes o de los coordinadores humanitarios, el PNUD apoyará a los equipos en los países para integrar los esfuerzos de los organismos de las Naciones Unidas, aprovechando los puntos fuertes distintivos de cada uno de ellos para lograr una complementariedad y una incidencia colectiva mayores. El compromiso del PNUD de “permanecer y cumplir” en situaciones de crisis seguirá siendo un ancla que permitirá a otros agentes mantener su compromiso.



El presente Plan Estratégico se ha elaborado durante un período de extraordinarias turbulencias. Los caminos hacia el desarrollo son difíciles de trazar en medio de la volatilidad económica, las tensiones geopolíticas y la aceleración del cambio tecnológico y social. El desarrollo humano está en riesgo. Cuando faltan cinco años para realizar la Agenda 2030 y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los severos recortes de financiación exigen un replanteamiento fundamental de la práctica del desarrollo.

El plan reconoce que la financiación para el desarrollo seguirá bajo presión. Aprovechando las mejoras a las que se destinan actualmente 92 centavos de cada dólar de los Estados Unidos gastado en programación, el PNUD utilizará las nuevas oportunidades que brindan la mejora de los procesos institucionales, la IA y el análisis de datos para lograr una mayor eficiencia y eficacia, sin renunciar a la transparencia y la responsabilidad. La prestación de servicios comunes por parte del PNUD seguirá generando importantes economías de escala para todo el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, incluso con la máxima eficiencia, una agudización de las restricciones financieras podría exigir tomar decisiones difíciles sobre la asignación de recursos. A este respecto, el PNUD colaborará estrechamente con la Junta Ejecutiva, en especial cuando dichas decisiones afecten a la presencia geográfica del PNUD y a su capacidad para ofrecer soluciones integradas y multisectoriales a gran escala.

El Plan Estratégico representa una visión de la cooperación internacional para el desarrollo, definida por las aspiraciones de los países y adaptable a numerosos escenarios futuros diferentes. El PNUD ofrece una plataforma para esa cooperación, en la que los países son dueños de sus singulares vías de desarrollo y pueden perseguir los objetivos que definieron en la Agenda 2030 y en otros acuerdos multilaterales. El éxito del plan depende del compromiso con la consecución de estos objetivos y con los recursos necesarios para alcanzarlos: una asociación entre los Estados Miembros y el PNUD para que esta ambiciosa visión cobre vida.

I. El panorama del desarrollo

1. Varias oleadas de cambio superpuestas, que sobrevienen a una velocidad sin precedentes, están poniendo a prueba la resiliencia y la capacidad de adaptación del mundo. Las tendencias económicas, políticas, ambientales, sociales y tecnológicas se entrecruzan y combinan mutuamente. Tras 30 años de progreso, el desarrollo humano es frágil y está perdiendo impulso, como muestra el *Informe sobre Desarrollo Humano 2025*¹. Si no se toman medidas, el mundo podría estar al borde de una crisis de desarrollo.

2. Sin embargo, en un momento en que la colaboración es crucial para hacer frente a los desafíos compartidos, se cuestionan los principios del multilateralismo y el valor de la inversión en bienes globales. Esto crea un panorama altamente incierto y volátil en el que el PNUD debe desenvolverse como organización multilateral basada en la solidaridad y dedicada al bien público.

3. Los países se enfrentan a opciones complejas en medio de crisis económicas recurrentes, las secuelas de la pandemia de COVID-19 y la irrupción de tecnologías digitales transformadoras. Los países más pobres se ven abrumados por la deuda, que destruye su capacidad para proporcionar sanidad y educación públicas o hacer frente a los efectos del cambio climático y la degradación ambiental, inversiones necesarias para la prosperidad de las generaciones actuales y futuras. El aumento de las crisis y los conflictos, el declive del Estado de Derecho y el retroceso de la democracia alimentan el malestar social y la falta de confianza en las instituciones. El aumento de las desigualdades, la escasez de recursos, la migración y la degradación ambiental son fuentes crecientes de tensión.

4. Estos desafíos del desarrollo están cada vez más interconectados. El análisis de la pobreza en 134 países revela que cada grado Celsius de aumento de la temperatura provoca un incremento del 9 % de la pobreza extrema². Cada vez hay más conciencia de que sin la naturaleza, que absorbe el 54 % de las emisiones mundiales de carbono y garantiza la estabilidad de los alimentos, el agua y las cadenas mundiales de suministro, no puede haber desarrollo sostenible.

5. Esta interconexión también ofrece oportunidades. Las competencias y capacidades digitales son una de las principales demandas de los países, que aprecian su potencial de desarrollo, desde la prosperidad hasta la gobernanza eficaz y las sociedades resilientes, tal y como se analiza en el *Informe sobre Desarrollo Humano 2025*. Las investigaciones del PNUD ponen de manifiesto que las estrategias normativas integradas —que promueven el desarrollo humano por vías de bajas emisiones— podrían sacar de la pobreza a 60 millones de personas de aquí a 2030, y a más de 175 millones de aquí a 2050, y que los efectos más importantes se dejarían sentir en África Subsahariana.

6. La superación de desafíos complejos como la pobreza multidimensional, los conflictos, la fragilidad de los ecosistemas, las pandemias o la transformación digital puede impulsar un cambio transformador en todas las sociedades y economías. Estas transformaciones sistémicas pueden abrir caminos hacia una prosperidad compartida, una cohesión social reforzada y futuros más resilientes y equitativos. Actuar teniendo en mente los sistemas ofrece la oportunidad de acelerar el progreso en todas las

¹ PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2025. *Informe sobre Desarrollo Humano 2025: Un llamado a decidir: personas y posibilidades en la era de Inteligencia Artificial*. Nueva York.

² Dang, Hai-Anh H.; Trinh, Trong-Anh. 2023. “Does Hotter Temperature Increase Poverty and Inequality? Global Evidence from Subnational Data Analysis”. Documentos de trabajo de investigación sobre políticas; 10466. © Banco Mundial.

dimensiones del desarrollo humano. El Plan Estratégico establece cómo pretende el PNUD acometer esta tarea.

II. De los datos a la acción

7. Para diseñar el Plan Estratégico, el PNUD realizó más consultas que nunca, con unos 600 asociados de 116 países. El plan también se basa en una gran cantidad de datos y enseñanzas extraídas, incluida la evaluación independiente y el examen de mitad de período del Plan Estratégico 2022-2025, una revisión independiente del modelo institucional del PNUD y una encuesta conexa a 11.000 asociados para el desarrollo en 147 países.

8. A partir de estos datos empíricos, las observaciones siguientes influyeron en el diseño del plan:

a) **La confianza importa.** El PNUD es el único organismo de las Naciones Unidas clasificado sistemáticamente entre los cinco principales asociados para el desarrollo por los líderes que reciben su asesoramiento o asistencia. Reconociendo la importancia de la apropiación y el liderazgo nacionales, el PNUD trabaja junto a sus asociados y evoluciona al ritmo de las prioridades de estos en materia de desarrollo. Los asociados, a todos los niveles y en multitud de organismos gubernamentales, valoran el alcance del PNUD a través de relaciones duraderas basadas en la confianza mutua. Los asociados esperan que el PNUD cultive sus relaciones a nivel local y les ayude a conectar con sus homólogos en otros países para mediar en asociaciones en torno a objetivos compartidos.

b) **Es preciso hacer mayor hincapié en el enfoque integrado.** Los asociados desean contar con el apoyo de expertos en los puntos de intersección de los diferentes temas, por ejemplo, la reducción de la pobreza mediante el aumento de las oportunidades de empleo o la promoción de los derechos de las mujeres. La evaluación señaló que “el PNUD aprovechó la flexibilidad del Plan Estratégico 2022-2025 para impulsar soluciones integradas”. Este planteamiento funciona: el examen de mitad de período constató que el impacto del PNUD aumentaba un 3 % por cada 10 % de intensificación de su enfoque intersectorial.

c) **Hay que fijarse en los sistemas, no en los sectores.** La evaluación reconoció que el enfoque sistémico del PNUD es el motor más importante de la transformación estructural, aunque señaló que todavía queda mucho por hacer. La política de carteras del PNUD, que reúne a múltiples asociados y activos en torno a una misión común, es clave para seguir avanzando en esta dirección.

d) **Gran importancia del apoyo normativo y a la ejecución.** La influencia del PNUD creció en el último decenio: el 98 % de los dirigentes del sector privado encuestados calificaron el apoyo del PNUD a la ejecución como bastante o muy útil, una opinión que comparte el 91 % de los responsables gubernamentales encuestados. El asesoramiento en materia de políticas fue uno de los ámbitos de mayor demanda futura entre los asociados consultados.

e) **El impacto a largo plazo depende de los recursos ordinarios (básicos).** En todos los exámenes se señaló que la disminución de los recursos ordinarios dificulta la flexibilidad del PNUD, la aplicación de soluciones integradas y la promoción de cambios duraderos. La obtención de recursos ordinarios sostenibles debe seguir siendo una prioridad estratégica para que el PNUD pueda tener una incidencia significativa en el desarrollo.

f) **La conciencia del riesgo genera resiliencia.** La integración de la concienciación sobre los riesgos en todos los entornos de desarrollo ha ayudado

significativamente al PNUD a fomentar la resiliencia. El PNUD ha logrado alinear su respuesta a las crisis con el desarrollo a largo plazo, contribuyendo a promover la confianza y a fortalecer los cimientos del contrato social. Su capacidad para “permanecer y cumplir” en contextos complejos y de crisis ayuda a mantener los esfuerzos de desarrollo cuando otros agentes podrían retirarse. Su influencia entre los líderes en situaciones frágiles y extremadamente frágiles ha aumentado en el último decenio.

g) **Capacidades orientadas al futuro para seguir en cabeza.** Hoy en día, más de la mitad de los proyectos del PNUD incluyen un componente digital. En la evaluación de todo el sistema de las Naciones Unidas 2.0, el PNUD obtuvo una calificación excepcional entre las 51 organizaciones de las Naciones Unidas en materia de digitalización, datos, previsión estratégica, innovación y ciencias del comportamiento. Por lo tanto, se seguirá invirtiendo en estas áreas, creando una cultura centrada en el aprendizaje y en el pensamiento orientado al futuro que permita al PNUD anticiparse mejor a los nuevos retos, diseñar programas que respondan mejor a las necesidades y ofrecer un valor más elevado.

III. Crear valor

9. El Plan Estratégico aprovecha las inversiones del PNUD en infraestructuras a lo largo de 60 años (véase la figura I).

Figura I. Infraestructura de desarrollo de eficacia probada del PNUD



Objetivo general

10. El PNUD trabaja con los diferentes países para que las personas tengan más posibilidades de disfrutar de un futuro más justo y sostenible, tal como se prevé en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: un futuro en el que ningún país tenga que elegir entre el desarrollo humano y la salud del planeta, en el que la prosperidad y la sostenibilidad avancen juntas sin dejar a nadie atrás. Es la próxima frontera de la humanidad y, con el apoyo adecuado, está a nuestro alcance. Mediante una acción integrada, basada en datos y alineada con las prioridades nacionales, el PNUD trabaja para acelerar el desarrollo humano y, al mismo tiempo, aliviar las presiones sobre el planeta. El objetivo general del Plan Estratégico es acompañar a los países en esta dirección.

11. El Plan Estratégico se ha diseñado en torno a un menor número de resultados integrados³ para centrarse más claramente en lo que los datos demuestran que el PNUD hace mejor: lograr cambios a nivel de los sistemas mediante soluciones integradas impulsadas por las prioridades nacionales.

12. Se ha diseñado un marco de cuatro objetivos estratégicos, impulsados por tres aceleradores del progreso, para captar el efecto que tiene el PNUD en la vida de las personas y en el desarrollo humano (véase la figura II). Dicho marco aprovecha los puntos fuertes de la organización, hace hincapié en la interconexión de los objetivos y los aceleradores y permite elaborar diversas opciones de desarrollo, cada una de ellas adaptada a las prioridades propias de cada país.

13. Los cuatro objetivos estratégicos y los tres aceleradores del plan impulsan colectivamente el desarrollo humano al tiempo que reducen las presiones planetarias, medidas por el índice de desarrollo humano ajustado por las presiones planetarias⁴.

Figura II. Marco estratégico



Objetivos estratégicos

Prosperidad para todas las personas

14. La pobreza extrema sigue siendo una realidad cotidiana para el 9 % de la población mundial. Desde 1990, el crecimiento económico, la mejora de la gobernanza y la ejecución de programas de desarrollo específicos han permitido a más de 1.000 millones de personas salir de la pobreza extrema. A pesar de ello, una proporción significativa de la población se sitúa precariamente por encima del umbral de la pobreza. Este grupo es especialmente vulnerable a volver a caer en la pobreza como consecuencia de crisis económicas, catástrofes, conflictos o emergencias sanitarias.

15. El trabajo del PNUD está evolucionando para centrarse en la creación de prosperidad para todas las personas, sin abandonar su compromiso de no dejar a nadie atrás ni su empeño de erradicar la pobreza y luchar contra la desigualdad a través de sus programas. Este cambio supone una adaptación a la evolución de las aspiraciones

³ Anexo I.

⁴ Anexo II.

de sus asociados, que van más allá del objetivo de un umbral mínimo de pobreza para construir economías y sociedades dinámicas y resilientes en las que todas las personas puedan prosperar.

16. El PNUD contribuye a reducir la pobreza y a crear prosperidad mediante la ampliación de las oportunidades de las personas y las empresas para acceder a activos productivos, empleos decentes y medios de vida, así como para desarrollar el capital humano, pero también a través de la mejora de la protección frente a las perturbaciones, las crisis y la vulnerabilidad multidimensional por medio de la adopción de medidas de reducción de riesgos, acceso a servicios esenciales y protección social. Su labor en pro de un planeta sano, una gobernanza eficaz y la resiliencia en tiempos de crisis crea oportunidades para que el PNUD contribuya en todas estas esferas. La prosperidad para todas las personas debe incluir la mejora de las oportunidades económicas de las mujeres y la superación de los obstáculos a su plena participación económica, incluido su limitado acceso a los derechos de propiedad, los servicios financieros y la igualdad salarial.

17. La ampliación de las oportunidades incluye dotar a las personas de capacidades para el futuro y ayudar a los países a cultivar ecosistemas empresariales mediante la incubación de empresas y marcos normativos propicios, como políticas comerciales que conecten a los productores locales con las cadenas de valor regionales y mundiales. También incluye la ampliación del acceso a créditos asequibles, servicios financieros digitales y oportunidades de creación de activos, en particular para las mujeres, los jóvenes y las comunidades rurales. El PNUD trabaja para reforzar la seguridad energética a través de la promoción de un acceso fiable, asequible y resiliente a la energía. Para las comunidades vulnerables al clima, la restauración de los ecosistemas y la gestión sostenible de los recursos naturales pueden ayudar a desarrollar medios de vida alternativos e infraestructuras resilientes.

18. La mejora de la protección frente a las perturbaciones incluye hacer que la protección social sea más equitativa, sobre todo para las mujeres, y modernizar los sistemas de protección social de modo que puedan responder a la evolución de las vulnerabilidades, incluidos los efectos climáticos y las perturbaciones provocadas por la tecnología. Como asociado clave del Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, el PNUD trabajará con la Organización Mundial de la Salud, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, la Alianza Gavi, el Fondo contra Pandemias y los asociados nacionales para mejorar la preparación y respuesta ante las pandemias y fortalecer los sistemas sanitarios.

19. El aumento de la pobreza y las desigualdades estructurales amenazan el desarrollo sostenible. Estos riesgos requieren una gestión activa mediante una estrecha colaboración con las autoridades gubernamentales, tanto a escala nacional como subnacional. El PNUD seguirá reforzando los sistemas nacionales de planificación y estadística a través de marcos nacionales de desarrollo integrados que se ajusten a las prioridades específicas de cada país. Esto incluye la creación de capacidades institucionales para traducir los planes en programas ejecutables y estrategias de financiación, así como el establecimiento de mecanismos que permitan llevar a cabo un seguimiento de los avances.

20. Reconociendo que los países siguen diferentes vías de desarrollo, el PNUD adapta su trabajo a los contextos y grupos de población de cada país. El progreso hacia la prosperidad se medirá utilizando parámetros multidimensionales que evaluarán tanto las oportunidades económicas como la expansión de las capacidades de las personas, incluidos los índices de desarrollo humano ajustados por la desigualdad y por el género.

21. El PNUD reforzará su colaboración con el sector privado en tres áreas clave: transformación digital y ecológica, desarrollo económico resiliente y un mayor acceso de las personas y las empresas a la tecnología, los conocimientos y los activos. Las asociaciones con instituciones financieras internacionales (IFI) harán hincapié en la intersección entre las infraestructuras públicas y los ecosistemas empresariales. El PNUD profundizará la colaboración con las autoridades nacionales, al tiempo que reforzará los vínculos con los gobiernos locales mediante programas de cooperación descentralizada y movilización de recursos. El PNUD buscará sinergias con otros organismos, por ejemplo con el UNICEF para la ejecución de programas de protección social y dirigidos a la juventud, con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para desarrollar estrategias de trabajo decente y con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) para promover la inclusión financiera.

Gobernanza eficaz

22. Una gobernanza responsable, inclusiva y eficaz es fundamental para el desarrollo humano. El PNUD trabaja con las instituciones para desarrollar sistemas y acuerdos de gobernanza responsables, centrados en las personas y basados en los derechos, en consonancia con los principios intergubernamentales acordados de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible.

23. Varios decenios de experiencia en programas de gobernanza de titularidad nacional, respaldados por la imparcialidad y los conocimientos especializados del organismo, hacen de la gobernanza un área de demanda distintiva y muy valorada para el PNUD. Su capacidad para integrar la gobernanza en todo su trabajo, como dimensión central del cambio sistémico, confiere al PNUD una ventaja única para abordar los desafíos interconectados que plantea el desarrollo sostenible.

24. El PNUD apoya a las instituciones públicas nacionales y locales para mejorar los servicios públicos, ampliar las oportunidades de desarrollo y fortalecer la resiliencia. Utilizando el pensamiento sistémico, la innovación y la prospectiva estratégica, el PNUD ayuda a los países a desarrollar la gobernanza y a formular políticas más ágiles y anticipatorias, así como a proporcionar oportunidades económicas y a prestar servicios que respondan a las necesidades. Esto incluye la infraestructura pública digital y un mayor acceso a los servicios a través de la digitalización y la inteligencia artificial (IA).

25. El PNUD reforzará su oferta en materia de gobernanza económica para garantizar que la financiación pública y privada amplíe las oportunidades de desarrollo y mejore la justicia distributiva, incluido el empoderamiento político y económico de las mujeres. Promoverá la rendición de cuentas y la transparencia en los sistemas de financiación pública y fomentará las asociaciones entre el sector público y el sector privado. El aumento de la cooperación con las IFI se basará en la creciente colaboración en la transformación del sector público y la lucha contra la corrupción entre el PNUD, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y otros agentes.

26. La gobernanza democrática, los derechos humanos y el Estado de Derecho son fundamentales para que las sociedades y las economías prosperen, así como para mantener la paz y la seguridad humana⁵. Se observa un aumento de la demanda de apoyo del PNUD en procesos políticamente complejos, como los diálogos políticos y los procesos electorales, incluso en contextos de transición y crisis. Las asociaciones estratégicas con Gobiernos, asociaciones de gobiernos locales, órganos parlamentarios y grupos de la sociedad civil ayudan a construir una esfera pública

⁵ De acuerdo con la resolución 66/290 de la Asamblea General, de 10 de septiembre de 2012.

abierta en la que todas las personas puedan participar. El PNUD trabajará en todos los sectores de la justicia y la seguridad con los Gobiernos, las instituciones de derechos humanos, los medios de comunicación, la sociedad civil y las organizaciones juveniles, para apoyar los procesos democráticos, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la participación.

27. En situaciones de conflicto y violencia, la labor del PNUD en materia de gobernanza fomenta la cohesión social y fortalece la paz. La integración de análisis de los conflictos en toda su programación ayuda a abordar las causas profundas de la violencia. El PNUD refuerza la seguridad comunitaria y la consolidación de la paz local mediante el diálogo, la mediación interna y los enfoques basados en zonas, complementando su labor en las funciones básicas de gobernanza y en la prestación de servicios. Un planteamiento centrado en las personas y la garantía de una participación significativa de la juventud en la consolidación de la paz son fundamentales para una estabilidad duradera.

28. El PNUD actúa como una plataforma que aprovecha los conocimientos especializados de otros organismos de las Naciones Unidas para prestar un apoyo integrado a nivel nacional, por ejemplo, la plataforma FutureGov del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y los Estados Miembros que apoya la transformación del sector público, la cooperación Sur-Sur y la innovación. El PNUD afianzará iniciativas como el Punto Focal Mundial para el Estado de Derecho de las Naciones Unidas y la relación tripartita con la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos y la Alianza Global de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos.

Resiliencia ante las crisis

29. El rápido cambio en múltiples dimensiones está creando una cascada de riesgos interconectados cuyos efectos pueden abrumar a las sociedades y revertir los logros del desarrollo. Prácticamente todos los países están expuestos a alguna combinación de estos riesgos, ya sean peligros naturales, polarización política y social, vulnerabilidad económica, riesgo de pandemia o potencial de conflicto. El PNUD integra la concienciación sobre los riesgos en todo su trabajo, con el objetivo de fomentar la resiliencia y desbloquear nuevas oportunidades para avanzar en el desarrollo. El PNUD seguirá adoptando un enfoque basado en el desarrollo para la prevención de conflictos, la consolidación de la paz, la reducción del riesgo de catástrofes y la respuesta a las crisis.

30. Aunque las crisis son muy diversas, sus causas profundas suelen estar relacionadas con un desarrollo vacilante o interrumpido. La amenaza que suponen para el desarrollo humano y la seguridad de las personas es significativa y va en aumento. La inversión en desarrollo es eficaz en función de los costos para la prevención de conflictos, una labor fundamental para salvaguardar los logros del desarrollo, reducir las vulnerabilidades y apoyar la paz y la estabilidad a largo plazo. Desde el primer día de una crisis, el PNUD se centra en proteger los logros en materia de desarrollo y reducir el riesgo, sentando las bases para la recuperación y para dejar de depender de la ayuda humanitaria, en su caso.

31. El PNUD diseña sus intervenciones de estabilización, recuperación temprana y consolidación de la paz para romper el ciclo de las crisis y prevenir futuros conflictos y catástrofes, haciendo hincapié en la apropiación y la capacidad de los países, en lugar de en crear sistemas paralelos. Actúa como “constructor de puentes” entre los sistemas humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz, ayudando a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a los equipos humanitarios en los países, dirigidos por los coordinadores residentes y los coordinadores humanitarios, a mantener la continuidad en todas las fases de la respuesta y a avanzar en los

objetivos de desarrollo a largo plazo, incluso durante los períodos críticos de transición en los que las misiones de las Naciones Unidas se retiran. El PNUD colabora con la Organización Internacional para las Migraciones y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para ayudar a los coordinadores residentes y humanitarios a planificar y poner en marcha rápidamente soluciones duraderas a los desplazamientos forzados, apoyando tanto a las poblaciones desplazadas como a las comunidades de acogida.

32. Además de desempeñar un papel clave en la estabilización, el PNUD lidera la recuperación temprana, que incluye el desescombros y la retirada de municiones sin detonar, la reactivación de las economías locales, el restablecimiento de la administración civil, la justicia, los servicios esenciales, el Estado de Derecho y la seguridad, así como el fortalecimiento de la cohesión social. Los sistemas digitales pueden agilizar el inicio de la respuesta y la recuperación temprana, por ejemplo, restableciendo los servicios públicos en línea o haciendo llegar dinero en efectivo a particulares y subvenciones a pequeñas empresas de manera rápida y transparente. La voz y el empoderamiento de las mujeres y las niñas son esenciales. La ampliación de las oportunidades económicas de las mujeres y el hecho de posibilitar que influyan en la toma de decisiones fortalece a las sociedades frente a la inestabilidad y los conflictos y catástrofes recurrentes. En estos contextos, el PNUD seguirá fomentando la participación de la juventud en la gobernanza democrática y amplificando sus voces en los procesos de paz.

33. El PNUD está innovando para aportar nuevas ideas a la prevención y la recuperación temprana. Consciente de que la percepción de un alto riesgo disuade los flujos de financiación a las situaciones de crisis donde más se necesitan, el PNUD está desarrollando una cartera sobre la reducción del riesgo de los flujos financieros y la movilización de financiación innovadora. El PNUD profundizará las asociaciones con las IFI y otros organismos para realizar evaluaciones conjuntas tras las crisis, colaborar en la planificación y financiación de la recuperación y conectar con sus inversiones preventivas en creación de empresas y empleo, servicios públicos y reforma del sector público. Dado que las crisis tienen cada vez más dimensiones transfronterizas, el PNUD involucrará a las organizaciones regionales y a los Estados Miembros con sólidas relaciones intergubernamentales en situaciones de crisis complejas.

34. El compromiso del PNUD de “permanecer y cumplir” en los entornos más difíciles permite mantener una implicación constante en todas las fases de una crisis. Una sólida capacidad operacional y una presencia mundial permiten al PNUD prestar servicios a gran escala, incluso en zonas remotas y de alto riesgo. Las relaciones de confianza de larga data y las redes locales hacen que el PNUD pueda operar en entornos afectados por conflictos y situaciones políticamente complejas donde otros agentes no pueden permanecer. El fortalecimiento de las capacidades de reacción, las medidas operacionales especiales, los paquetes de respuesta programática listos para ser utilizados y un uso más estratégico de la financiación han mejorado la preparación de la organización ante las crisis.

Planeta sano

35. Un planeta sano es esencial para el desarrollo sostenible y para que las personas prosperen. Sin embargo, los científicos advierten de que el mundo ya ha cruzado seis de los nueve límites planetarios y las temperaturas globales han aumentado 1,1 °C por encima de los niveles preindustriales. El PNUD es uno de los principales conectores en el nexo entre planeta y desarrollo; aporta soluciones integradas a los desafíos ambientales y sociales que plantean el cambio climático, las catástrofes, la pérdida de biodiversidad, la energía, la salud pública, los productos químicos y los desechos, al tiempo que promueve las prioridades de desarrollo en materia de gobernanza,

prosperidad y resiliencia. El PNUD trabaja con los países para identificar la combinación adecuada de políticas, instituciones y marcos financieros para ampliar la acción por el clima y la naturaleza.

36. Los compromisos nacionales contraídos en virtud del Acuerdo de París, el Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal, el Protocolo de Montreal y otros acuerdos internacionales ofrecen una oportunidad inestimable para hacer pivotar las economías en un marco mundial de cooperación. El PNUD pretende traducir estos compromisos mundiales en acciones eficaces a nivel local, aprovechar nuevas ideas para abordar el reto de la financiación y ayudar a los países a evaluar sus opciones para lograr transiciones justas y sostenibles. Cerca de 150 países han recibido apoyo del PNUD para preparar y aplicar sus contribuciones determinadas a nivel nacional, y más de 140 países han recibido apoyo para aplicar sus estrategias y planes de acción nacionales en materia de biodiversidad.

37. El PNUD adopta un doble enfoque con el que pretende reforzar el entorno normativo y aplicar soluciones sobre el terreno. En primer lugar, el PNUD trabaja con los países para mejorar la coherencia de las políticas en torno a sus promesas nacionales y cumplir estos compromisos de forma que respondan al contexto local. La experiencia demuestra que los países que han integrado compromisos en todos los ministerios y estrategias y sistemas nacionales son los que llegan más lejos más rápidamente. Esto significa alinear los sistemas financieros y presupuestarios, modificar las políticas y las prácticas y reforzar la gobernanza, los sistemas jurídicos y las instituciones. Los marcos financieros nacionales integrados y el grupo de trabajo sobre la divulgación de información financiera relacionada con la naturaleza ofrecen nuevas formas de conectar la planificación financiera de los compromisos ambientales con las finanzas sostenibles.

38. En segundo lugar, el PNUD trabaja con los Gobiernos, la sociedad civil, las instituciones financieras y el sector privado para invertir conjuntamente en acciones que promuevan la prosperidad y, al mismo tiempo, protejan el planeta. Dado que representa uno de los mayores asociados del Fondo Verde para el Clima, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal y otras iniciativas multilaterales y bilaterales, el PNUD apoya el diseño y la aplicación de una cartera sólida e integrada, desde la energía renovable hasta la adaptación a soluciones basadas en la naturaleza. El PNUD también ayuda a los países a aprovechar fuentes de financiación innovadoras como los bonos verdes, los pagos basados en el rendimiento, los mercados de carbono y la financiación mixta.

39. Las transiciones sostenibles requieren un cambio sistémico en las sociedades, las economías y los comportamientos individuales. El PNUD se centrará en palancas de cambio que produzcan un efecto escalable en los sectores del clima, la naturaleza, los productos químicos y la energía sostenible. Las intervenciones clave incluyen soluciones basadas en la naturaleza; mitigación, adaptación y resiliencia; creación de capacidades para una transición energética justa y sostenible; circularidad de los materiales y gestión de la contaminación; gestión y protección de los bosques y la tierra; así como construcción de sistemas alimentarios sostenibles y gestión de los ecosistemas oceánicos y de agua dulce. El PNUD apoya los esfuerzos de los países para incluir a los jóvenes en las negociaciones y la formulación de políticas sobre el clima.

40. El PNUD ampliará y reforzará las alianzas con el sector privado para alinear la inversión privada con los objetivos climáticos, de energía sostenible, economía circular y relacionados con la naturaleza, entre otros. El PNUD colabora con diversos organismos de las Naciones Unidas aprovechando la ventaja comparativa de cada uno de ellos, por ejemplo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en materia de evaluaciones científicas y gobernanza ambiental, y con

ONU-Energía para acelerar las transiciones hacia las energías renovables. A través de la iniciativa Climate Promise 2025, el PNUD ha creado una plataforma para involucrar al sistema de las Naciones Unidas bajo el liderazgo de los coordinadores residentes y a través de los equipos de las Naciones Unidas en los países para apoyar los objetivos y estrategias climáticas de los países.

Aceleradores

41. La transformación digital y de la IA, la igualdad de género y las finanzas sostenibles son potentes aceleradores que impulsan el progreso hacia un cambio sistémico. Los avances digitales amplían las oportunidades, mejoran los servicios públicos, refuerzan el compromiso cívico y aceleran la respuesta a las crisis. Los datos disponibles demuestran que, cuando se empodera a las mujeres mediante leyes y políticas públicas, las sociedades son más resilientes, las economías crecen más rápidamente y la pobreza y la desigualdad disminuyen. Una mejor alineación de los flujos de capital con las prioridades del desarrollo sostenible puede abrir nuevas vías hacia la prosperidad y hacia un planeta sano.

Transformación digital y de la IA

42. El rápido progreso digital, incluido el auge de la IA, está transformando las economías, la gobernanza y las sociedades. Sin embargo, las oportunidades vienen acompañadas de riesgos: amenazas para la ciberseguridad y la privacidad de los datos, sesgo algorítmico y el creciente impacto ambiental de las tecnologías digitales. Una de cada tres personas en el mundo sigue sin tener conexión a Internet. Esto hace más urgente el apoyo del PNUD a los países que trabajan por una conectividad significativa en un futuro digital abierto, libre y seguro.

43. Sus vastos conocimientos especializados y su enfoque orientado a los países permiten al PNUD apoyar la transformación digital holística de un modo integrado y sistémico. El PNUD ha trabajado con más de 120 países para aprovechar las tecnologías digitales en apoyo de sus propias vías de desarrollo. El nuevo Centro Digital, de IA y de Innovación aúna experiencia en programación digital, pensamiento sistémico, innovación, capacidades analíticas de datos, IA e información estratégica para el desarrollo, lo que permite al PNUD configurar ofertas intersectoriales aún más sólidas.

44. El PNUD ayuda a instituciones y particulares a desarrollar las capacidades necesarias para acceder a la tecnología y los datos digitales y para utilizarlos. El PNUD seguirá apoyando a los países en la implantación de infraestructuras públicas digitales sólidas. Esto incluye sistemas de pago digitales que hacen que el desembolso de la protección social sea más eficiente y transparente, generando datos valiosos para respaldar la formulación de políticas; y sistemas de identificación digital interoperables y seguros que permiten una autenticación fiable y amplían el acceso a los servicios financieros, sanitarios y educativos. Por ejemplo, aprovechando las plataformas digitales, los programas del PNUD en el ámbito de la salud han reforzado los sistemas de salud pública para llegar a más de 1.000 millones de personas en 89 países, con importantes ahorros de costos y una rentabilidad económica considerable.

45. El PNUD colabora con sus asociados para diseñar y poner en práctica políticas, normativas y planes de desarrollo coherentes y sólidos que garanticen un uso seguro y responsable de las tecnologías digitales y emergentes. Esto incluye orientaciones técnicas sobre protección de datos, privacidad y marcos de gobernanza de datos, asesoramiento sobre legislación y apoyo a las consultas para alinear la transformación digital con las prioridades nacionales de desarrollo. El PNUD también está intensificando sus esfuerzos para hacer frente a la creciente amenaza que plantean los

perjuicios digitales, incluida la desinformación en línea y la polarización impulsada por algoritmos, que socavan la confianza social. El PNUD promoverá soluciones sostenibles para suministrar electricidad a las infraestructuras digitales con un menor costo ambiental.

46. Para hacer realidad estas ambiciones se requieren asociaciones sólidas. El PNUD colaborará estrechamente con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, con otros organismos y con las IFI para ampliar la financiación de proyectos de infraestructura digital y apoyar una integración más amplia de las transformaciones digitales y de la IA en el desarrollo. El PNUD seguirá manteniendo una cooperación cercana con el Grupo de los Siete, el Grupo de los Veinte y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para promover estas transformaciones digitales, incluidos los ecosistemas locales de IA en el Sur Global. La cooperación Sur-Sur y el intercambio de conocimientos se han convertido en una parte importante de las trayectorias digitales de muchos países. Las asociaciones entre el mundo académico, la sociedad civil y el sector privado son cruciales para el desarrollo de las capacidades y servirán de base para el diseño de programas, la obtención de pruebas de impacto y el fomento de la innovación local.

Igualdad de género

47. La realización de los derechos de las mujeres y la igualdad de oportunidades forman parte integrante del desarrollo sostenible y pueden acelerar los resultados del desarrollo en todos los ámbitos. Como complemento de la labor de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el PNUD diseña sus intervenciones de manera que tengan una repercusión deliberada en la igualdad de género, considerada por sus asociados como una de las áreas en las que su trabajo resulta más eficaz. El PNUD se sitúa a la cabeza de los organismos de las Naciones Unidas en la aplicación del Plan de Acción para todo el sistema de las Naciones Unidas, cumpliendo o superando el 94 % de los objetivos de dicho plan.

48. A través de sus relaciones de confianza con los Gobiernos, el PNUD está en disposición de ofrecer orientaciones sobre políticas que promuevan el empoderamiento de las mujeres en todas las dimensiones del desarrollo sostenible. El PNUD aboga por la participación de las mujeres en la toma de decisiones a través de su labor de gobernanza. Sus carteras de crecimiento inclusivo incluyen la mejora del acceso de las mujeres a la financiación, la tierra, los activos digitales y las oportunidades empresariales. En contextos de crisis, el liderazgo del PNUD en la recuperación temprana le permite reflejar los intereses y la voz de las mujeres y las niñas, conectándolas con los resultados de desarrollo a más largo plazo y fomentando la resiliencia de las sociedades.

49. El PNUD apoya el aumento de las oportunidades económicas para las mujeres a través de reformas de la política fiscal, la erradicación de la discriminación económica y la inversión en sistemas de atención, incluso a través de la iniciativa Equanomics. Con una red de 450 economistas y especialistas en diversas disciplinas, el PNUD trabaja con los Gobiernos para mejorar las oportunidades de las mujeres a través de la iniciativa empresarial, la creación de empleo, las competencias digitales y el desarrollo de capacidades, así como para reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidados no remunerado que, en gran medida, soportan las mujeres.

50. El PNUD acelera el liderazgo y la participación igualitaria de las mujeres en las instituciones públicas, los cargos electos, el poder judicial y el sector privado. En colaboración con ONU-Mujeres, el PNUD apoya la acción colectiva de las mujeres y protege el espacio para las organizaciones de la sociedad civil dirigidas por mujeres.

Trabaja con parlamentos y Gobiernos nacionales y locales para apoyar políticas, leyes y servicios que satisfagan las necesidades de todas las personas.

51. Crece la demanda para que el PNUD ayude a los países a impulsar un cambio sistémico que derribe las barreras económicas y sociales que limitan las oportunidades de las mujeres. El PNUD seguirá trabajando con los Gobiernos nacionales, compartiendo los enfoques que han tenido éxito en los distintos países y regiones, y con los gobiernos locales, que están más cerca de los ciudadanos y pueden convertir las políticas nacionales en beneficios reales para mujeres y hombres. La asociación con ONU-Mujeres y otros organismos se apoyará en sus conocimientos técnicos, incluidos los de UNICEF en el desarrollo de las capacidades de las jóvenes, el Fondo de Población de las Naciones Unidas en lo referente a la violencia de género, la OIT en la esfera del empleo y la protección social, el PNUMA en lo que respecta al clima y la biodiversidad y las IFI en lo tocante a las reformas de la política fiscal. El PNUD trabajará con organizaciones de mujeres, organizaciones religiosas, agentes filantrópicos y plataformas mediáticas para cambiar las normas sociales que impiden el empoderamiento de las mujeres.

Financiación sostenible

52. El déficit de financiación para el desarrollo no es solamente un déficit financiero; refleja la falta de adecuación de los flujos de capital a las prioridades del desarrollo sostenible. Para corregir esta situación es necesario pasar de la ampliación de la ayuda al desarrollo a la transformación de los sistemas de financiación del desarrollo.

53. El valor diferencial del PNUD reside en tender puentes entre los sistemas de financiación pública y privada y en reunir a los agentes financieros y a los que trabajan en el ámbito del desarrollo para alinear la inversión con el desarrollo sostenible a nivel nacional. El PNUD trabaja en las intersecciones de la financiación, la gobernanza, el clima, la naturaleza y el desarrollo, impulsando reformas que se refuerzan mutuamente y que fomentan la confianza, aceleran el desarrollo y amplían las oportunidades de inversión en las economías emergentes y en desarrollo. Su papel conector es especialmente importante dados los nuevos agentes —prestamistas no tradicionales, fondos soberanos de inversión y plataformas financieras digitales— que influyen cada vez más en la asignación de capitales.

54. En primer lugar, el PNUD trabajará con los países para reforzar sus marcos reguladores, institucionales y normativos. Unos marcos más sólidos mejorarán la estabilidad de la gobernanza financiera y la transparencia de la asignación de capitales, contribuyendo a aumentar las inversiones sostenibles. Los marcos nacionales de financiación integrados ya han apoyado reformas en 86 países, movilizando 16.000 millones de dólares de los Estados Unidos en nueva financiación y alineando más de 32.000 millones de dólares con el desarrollo sostenible. El desarrollo de capacidades para abordar los riesgos y oportunidades de las tecnologías financieras emergentes, como la cadena de bloques y las finanzas descentralizadas, fortalecerá las instituciones reguladoras.

55. En segundo lugar, el PNUD contribuirá a ampliar los flujos financieros públicos y privados dirigidos al desarrollo sostenible. Para movilizar capital privado, el PNUD trabajará con las instituciones de financiación del desarrollo y con el sector privado para desarrollar a mayor escala determinados instrumentos de financiación, como la financiación mixta, los bonos verdes, los préstamos vinculados a la sostenibilidad y las inversiones respaldadas por seguros. En el ámbito público, el PNUD ayudará a los Gobiernos a movilizar recursos nacionales a través de impuestos progresivos, presupuestos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y políticas fiscales basadas en resultados. Por ejemplo, la iniciativa Inspectores Fiscales sin Fronteras

ayuda a los países a mejorar sus sistemas tributarios, incluida la creación de capacidad de auditoría. El PNUD apoyará el diseño de incentivos —créditos fiscales, subvenciones y financiación en condiciones favorables— para reducir los riesgos de inversión y atraer capital privado hacia la acción por el clima, la protección social y la transformación económica.

56. El PNUD redoblará sus esfuerzos para ayudar a estructurar proyectos financiados, desarrollar carteras de proyectos de inversión y desplegar mecanismos de reparto del riesgo que reduzcan los costos de la financiación y atraigan la inversión comercial hacia sectores insuficientemente atendidos. Mediante el aprovechamiento de análisis respaldados por la IA, la verificación del impacto basada en la tecnología de la cadena de bloques y las plataformas digitales, el PNUD mejorará la transparencia financiera, la evaluación de los efectos y el despliegue eficiente de capital público y privado.

57. Es fundamental forjar asociaciones estratégicas en todo el ecosistema financiero. La certidumbre y la estabilidad de las políticas contribuyen a mantener la confianza de los inversores y a reducir los costos de financiación de los proyectos. En colaboración con los ministerios de finanzas, los bancos centrales y los organismos reguladores, el PNUD fomenta entornos políticos que atraen inversiones sostenibles. La colaboración con fondos soberanos de inversión, empresas de tecnología financiera y prestamistas no tradicionales moviliza capital. Las asociaciones con instituciones de financiación del desarrollo, con inversores y con el FNUDC amplían la cartera de proyectos financiados y despliegan instrumentos de reducción del riesgo como garantías, financiación combinada y mecanismos respaldados por seguros que reducen el costo del capital. La colaboración con organismos internacionales de normalización, agencias de calificación crediticia y entidades de las Naciones Unidas, como el PNUMA en el ámbito de la financiación verde, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo sobre políticas de comercio e inversión y ONU-Mujeres en lo que se refiere a la financiación con perspectiva de género, contribuirá a que la atribución de la incidencia en el desarrollo sea más transparente y creíble y a alinear la gobernanza financiera con los objetivos nacionales de desarrollo.

IV. Aportar valor

El enfoque sistémico

58. Los Gobiernos y los asociados para el desarrollo buscan nuevas formas de hacer frente a los rápidos cambios, yendo más allá de los planteamientos sectoriales de visión cortoplacista con el objetivo de transformar los sistemas sociales, económicos y financieros subyacentes.

59. Un historial de innovación y su capacidad para integrar las políticas y la programación hacen del PNUD un asociado sólido para los Gobiernos que trabajan para cambiar los sistemas. El cambio rara vez es lineal y su trayectoria varía considerablemente de un país a otro. El PNUD colabora con los países para que sean capaces de desarrollar sus capacidades de aprendizaje continuo, desenvolverse en un entorno complejo y redefinir sus trayectorias de desarrollo a lo largo del tiempo.

60. El PNUD trabaja ya junto a Gobiernos de 80 países para hacer frente a desafíos estructurales como la confianza social y la transformación urbana. Este aprendizaje se ha plasmado en una política y unas prácticas de cartera que apoyan la transformación del sistema. Las carteras reúnen a diversos socios en un conjunto coordinado de intervenciones en pos de un objetivo común. Su enfoque dinámico ayuda a los Gobiernos a dar sentido rápidamente a contextos en rápida evolución,

incluidas las crisis; a generar nuevas opciones estratégicas mediante la experimentación y la retroalimentación; y a movilizar amplias coaliciones sociales para afrontar los complejos retos que plantea el desarrollo. Por ejemplo, las carteras de Filipinas y Viet Nam abordan indirectamente la gestión de residuos replanteando el modelo “producir-consumir-eliminar”, creando un medio ambiente más sano y abriendo posibilidades para nuevos medios de vida. Los laboratorios de aceleración prestan apoyo a alrededor del 80 % de las carteras en curso.

61. La evaluación del Plan Estratégico 2022-2025 constató resultados alentadores en las carteras de mayor duración, como las de Túnez y Serbia. Además de unos mejores resultados colectivos, las carteras prometen una colaboración más eficaz si las iniciativas de varios asociados pueden combinarse en una cartera centrada en el cambio sistémico. Además, quienes invierten en carteras pueden aprovechar esa información estratégica para sus propias necesidades en materia de políticas, desde el diseño de su política de cooperación para el desarrollo hasta una mejor comprensión de los motores de la migración o los retos demográficos, pasando por las oportunidades de comercio e inversión.

62. El enfoque sistémico será crucial para la aplicación del Plan Estratégico. Para ello, el PNUD invertirá en nuevas capacidades, como la comprensión de la dinámica de los sistemas y la síntesis de la información de los distintos sectores, y adaptará sus prácticas institucionales cuando sea necesario. Seguirá trabajando con los asociados interesados de las Naciones Unidas para utilizar las carteras como instrumento de programación conjunta.

63. El éxito depende de que otros asociados, además del PNUD, adopten este planteamiento. Las transformaciones sistémicas requieren financiación a largo plazo por parte de múltiples asociados. Entre las señales prometedoras de interés figuran el aumento de la inversión en las carteras del PNUD y el hecho de que las utilicen más de 800 nuevas asociaciones, al igual que un creciente número de organizaciones y países, desde la OCDE y el Instituto para la Innovación y el Propósito Público hasta Gobiernos y autoridades locales del Brasil, la India y Sudáfrica.

Ecosistema de asociaciones

64. Las relaciones de larga data que mantiene el PNUD con sus asociados gubernamentales siguen siendo fundamentales para obtener resultados. Los Gobiernos continúan siendo proveedores clave de recursos que permiten al PNUD ejecutar sus programas para los países, coordinados con los equipos de las Naciones Unidas en los países y adaptados al contexto local.

65. El sector privado es un asociado indispensable para lograr una transformación sistémica en todos los objetivos estratégicos del PNUD, entre ellos la movilización de financiación sostenible, el impulso del crecimiento inclusivo, la aceleración de las transiciones climática y digital y la inversión conjunta en situaciones de crisis. El PNUD colaborará con el sector privado en consonancia con su política de diligencia debida, y alineará la innovación empresarial, el capital y los conocimientos especializados con las prioridades nacionales de desarrollo. Amplificará su incidencia aprovechando la financiación combinada, los bonos vinculados a la sostenibilidad y otros instrumentos de financiación, al tiempo que forjará asociaciones con IFI para proporcionar asistencia técnica y financiación complementarias.

66. Los asociados valoran al PNUD por su poder facilitador y de convocatoria, como intermediario honesto que crea consenso entre los Gobiernos y los agentes del sector privado y como impulsor de asociaciones entre los sectores público y privado. La iniciativa Timbuktoo, por ejemplo, aúna capital público y privado para apoyar a empresas emergentes de base tecnológica creadas por jóvenes e impulsar el ecosistema de innovación de África. El PNUD amplía los recursos, los conocimientos

especializados y la experiencia de que disponen sus asociados fomentando la cooperación Sur-Sur y triangular y ayudando a los Gobiernos a aprovechar los diversos recursos de otros organismos de las Naciones Unidas.

67. El PNUD pasará de las asociaciones basadas en proyectos a otras centradas en el cambio sistémico, la influencia en las políticas y la configuración de los mercados. El Mecanismo de Seguros y Financiación de Riesgos del PNUD, por ejemplo, reúne a aseguradoras, corredurías, proveedores de datos y análisis y Gobiernos para reforzar la resiliencia financiera de las comunidades vulnerables frente a los crecientes riesgos.

68. El PNUD seguirá diversificando sus asociaciones con organizaciones filantrópicas, el sector privado, las IFI, los agentes subnacionales y la sociedad civil. El organismo ha invertido en el sistema de gestión de asociaciones UNITY para identificar y mediar en el establecimiento de asociaciones más variadas y productivas.

69. Basándose en los resultados de la revisión de su modelo institucional, el PNUD perfeccionará sus modalidades de asociación en favor de una cooperación más eficiente, incluyendo nuevos instrumentos de compromiso programático con el sector privado y un conjunto de herramientas de financiación actualizado.

El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo

70. La revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, llevada a cabo en 2024, pone de relieve la necesidad de coherencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas. El PNUD aprovecha sus conocimientos técnicos, sus redes y su presencia mundial para contribuir a estos esfuerzos colectivos.

71. Bajo el liderazgo de los países, el PNUD alinea sus programas para los países con las prioridades nacionales, derivando los resultados de sus documentos de programas para los países de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. En colaboración con los equipos en los países, dirigidos por los coordinadores residentes, el PNUD ejecuta programas integrados y basados en datos empíricos que abordan cuestiones de desarrollo complejas, aprovechando su experiencia en previsión y pensamiento sistémico. Los marcos de cooperación utilizan las herramientas de la iniciativa SDG Push del PNUD para identificar las vías normativas de mayor impacto. El PNUD sigue siendo el mayor participante en los fondos mancomunados y programas conjuntos de las Naciones Unidas, con más de 240 millones de dólares en programación conjunta. La complementariedad es crucial. El PNUD cultiva sinergias interinstitucionales en el diseño de políticas, la ejecución de programas y los mecanismos de elaboración de informes para evitar la duplicación y la fragmentación de esfuerzos.

72. Guiado por las prioridades nacionales de desarrollo, el PNUD adapta su apoyo a los contextos nacionales, en particular para los países que se encuentran en circunstancias especiales. En cooperación con otras entidades de las Naciones Unidas, el PNUD apoyará el Programa de Acción de Doha en favor de los Países Menos Adelantados, la Agenda de Antigua y Barbuda para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, incluso a través de su iniciativa “Rising up for SIDS”, y el nuevo Programa de Acción en favor de los Países en Desarrollo Sin Litoral. El PNUD también abordará los desafíos específicos a los que se enfrentan los países de ingreso mediano.

73. El PNUD colabora con los asociados del sistema en actividades conjuntas de promoción y comunicación que fomentan la confianza en la capacidad de las Naciones Unidas para mejorar la vida de las personas. A través de la plataforma SparkBlue del

PNUD, de acceso abierto, todo el sistema de las Naciones Unidas puede entablar diálogos con el público y compartir puntos de vista en tiempo real.

74. El impacto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se multiplica gracias a los activos que aloja el PNUD, que proporcionan servicios y conocimientos especializados a todo el sistema: el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), el FNUDC, la Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur. En 2024, el programa VNU desplegó 14.361 voluntarios en 169 países. La Oficina de los Fondos Fiduciarios crea un fondo mancomunado —con una dotación superior a 1.000 millones de dólares al año— para obtener resultados colectivos más sólidos a gran escala. Al integrar las capacidades e instrumentos financieros del FNUDC en su programación, el PNUD fortalece los sistemas financieros de los países para apoyar el crecimiento sostenible, la creación de empleo y las oportunidades económicas para todas las personas. La evolución de la cooperación Sur-Sur contribuye a alcanzar un alto nivel de desarrollo humano mediante el desarrollo y la transferencia de tecnología, la cooperación financiera, el aprendizaje entre iguales y la creación de capacidades, especialmente en innovación digital y gobernanza.

Ventajas comparativas

75. El PNUD aporta a su trabajo una combinación única de capacidades y experiencia. Las evaluaciones, revisiones y consultas independientes revelan que los asociados y observadores del PNUD consideran que sus puntos fuertes más distintivos son los siguientes:

a) **Alcance mundial, impacto local.** Los asociados valoran la combinación de alcance mundial y presencia local del PNUD en 170 países y territorios. Se valora especialmente la labor del PNUD en países pequeños y contextos complicados con un reducido número de organismos sobre el terreno.

b) **Impulsor de asociaciones.** El PNUD conecta a asociados de todo el sistema de las Naciones Unidas y de fuera de él, integrando esfuerzos en todos los sectores y amplificando los resultados para el desarrollo, incluso a través de asociaciones entre el sector público y el sector privado⁶.

c) **Amplios conocimientos técnicos.** Los conocimientos y la experiencia acumulados durante decenios en materia de gobernanza, medio ambiente, crisis y pobreza se complementan con capacidades cada vez mayores en ámbitos más novedosos, como el cambio sistémico y las soluciones digitales integradas.

d) **Soluciones integradas.** La capacidad del PNUD para “unir los puntos” entre sectores sustenta el diseño de soluciones de desarrollo integradas y el apoyo a los propios marcos integrados de planificación y financiación en los que se basan los Gobiernos.

e) **Liderazgo intelectual.** Los productos de conocimiento del PNUD, como el *Informe sobre Desarrollo Humano* y los índices de desarrollo multidimensional, se consideran activos creíbles y rigurosos para los responsables de la formulación de políticas.

f) **Ventaja de los sistemas.** El enfoque basado en carteras, combinado con inversiones en datos con visión de futuro, así como con innovación y con previsión digital y estratégica, está ayudando al PNUD y a sus asociados a dar sentido a los rápidos cambios y a generar nuevas opciones para hacer frente a la complejidad. Las iniciativas de creación conjunta de carteras con organismos afines están empezando

⁶ A/RES/72/279.

a redefinir el modo en que las Naciones Unidas pueden colaborar colectivamente para lograr un cambio sistémico.

g) **Un ancla en la que apoyarse en situaciones de crisis.** En situaciones de crisis, el PNUD permanece y cumple. Conecta a agentes de los ámbitos humanitario, del desarrollo y de la paz para sentar las bases de un desarrollo a largo plazo desde el primer día.

h) **Políticas y operaciones.** La combinación de experiencia en materia de políticas y operaciones se traduce en mejores resultados del desarrollo. Por ejemplo, los conocimientos especializados del PNUD en adquisiciones, combinada con su experiencia en gobernanza, le permiten apoyar la gestión electoral de los países con total fluidez, desde la política hasta la planificación y la ejecución. En el sector de las energías renovables, su combinación de conocimientos técnicos en el plano normativo y de capacidades en materia de adquisiciones está impulsando el acceso a las energías limpias.

i) **Valor a gran escala.** Mediante la prestación de servicios compartidos de finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y adquisiciones a más de 70 entidades de las Naciones Unidas, el PNUD crea economías de escala para todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Su transparencia y su rendición de cuentas, que aplica de manera ejemplar, están impulsando a un número cada vez mayor de organismos a elegir al PNUD como proveedor de servicios compartidos fiables y eficaces en función de los costos.

Operaciones inteligentes preparadas para el futuro

76. En los últimos ocho años, el PNUD ha modernizado de forma significativa sus operaciones, de modo que en la actualidad llegan a los programas y servicios 92 centavos de cada dólar invertido. Entre los aspectos más destacados de esta transformación figura el sistema de planificación de los recursos institucionales (ERP) Quantum, que actualmente comparten 10 organismos de las Naciones Unidas, la automatización de unos 3.000 procesos institucionales mediante una plataforma global de servicios compartidos más sólida, la actuación como eje operacional para más de 70 entidades de las Naciones Unidas en 121 países y la introducción de mejoras energéticas que colocan al PNUD en la senda adecuada para reducir su huella de carbono a la mitad de aquí a 2030.

77. Junto con esta inversión constante en la transformación de sus operaciones, el PNUD encargó en 2024 una revisión independiente de su modelo institucional con el fin de volver a evaluar su propuesta de valor y su financiación, así como de identificar oportunidades para aumentar su incidencia en el desarrollo y mejorar su eficacia y eficiencia operacionales. Sobre la base de las recomendaciones de dicha revisión, se seguirán introduciendo mejoras para configurar un PNUD más ágil, más rápido y con mayor capacidad de respuesta.

78. **Personas y cultura.** En la tercera fase de la estrategia “People for 2030”, el PNUD seguirá construyendo una cultura organizativa basada en el compromiso, el aprendizaje continuo y una mentalidad de crecimiento. Utilizará datos e indicadores de recursos humanos para optimizar la productividad y el rendimiento. Los inventarios de capacidades y un nuevo mercado interno de talento, así como la contratación externa, permitirán adecuar mejor el capital humano a los objetivos de la organización. El PNUD ampliará los servicios de gestión de recursos humanos que presta a los asociados de las Naciones Unidas, incluido el asesoramiento en materia de contratación, administración de personal y gestión del talento, para lograr mayores economías de escala, al tiempo que continúa estando dispuesto a estudiar la posibilidad de ampliar dichos servicios a los Estados Miembros interesados como parte de su oferta programática.

79. **Datos, tecnología digital e IA.** El PNUD utiliza análisis basados en IA para transformar datos complejos en información práctica y apoyar una programación y unas políticas mejor integradas. Una plataforma digital y de datos integrada, que combina enseñanzas extraídas, indicadores de riesgo, datos financieros y parámetros de rendimiento, promueve el intercambio fluido de información y unos procesos unificados. Las herramientas personalizadas, como los diagnósticos que modelizan los efectos de diferentes opciones normativas, revelan oportunidades para una mejor integración. El Centro Digital, de IA y de Innovación reforzará la colaboración entre los diversos equipos y acelerará la innovación, incluso con otros organismos. Los agentes del conocimiento inteligentes y las herramientas de automatización mejorarán la productividad, mientras que la IA avanzada ayudará a anticipar las crisis, a optimizar el uso de los recursos y a adaptar las intervenciones con mayor precisión. Un programa de mejora de las competencias digitales y de IA pretende mejorar la excelencia operacional y la capacidad de los equipos para analizar la información basada en datos y comunicarla.

80. **Transformación institucional.** El sistema de ERP Quantum, los servicios globales compartidos y la gestión moderna de los recursos humanos siguen aumentando la eficiencia, la eficacia y la eficacia en función de los costos en el PNUD, preservando al mismo tiempo la rendición de cuentas y la transparencia. Las nuevas medidas aceleradas permitirán una mayor agilidad en la ejecución de los programas. Se potenciarán los protocolos de gestión de riesgos y las medidas aceleradas para desplegar conocimientos especializados, financiación y soluciones adaptadas al contexto local en situaciones de crisis. Quantum, las instalaciones inteligentes y la ampliación de los servicios globales compartidos a otros organismos aportan economías de escala al conjunto del sistema de las Naciones Unidas.

81. **Gestión de riesgos.** El PNUD cuenta con un marco de gestión del riesgo institucional bien establecido, con políticas y procesos robustos. El PNUD integrará de manera más proactiva la gestión de riesgos en todos los programas y operaciones para posibilitar una identificación más temprana de los riesgos y gestionarlos mejor con el fin de obtener resultados más sólidos. Para ello es necesario seguir invirtiendo en el desarrollo de capacidades y en herramientas de gestión de riesgos, como análisis predictivos basados en IA, marcos dinámicos de evaluación de riesgos y enfoques de gestión adaptativa. La aplicación rigurosa de las normas sociales y ambientales del PNUD ayudará a evitar causar daños involuntarios a las personas y al medio ambiente. Aunque sus reservas financieras y sus planes de contingencia ayudan a mantener la estabilidad del PNUD en tiempos de incertidumbre, los riesgos para la aplicación del Plan Estratégico se examinarán periódicamente y se mantendrá informada a la Junta Ejecutiva.

82. **Compromiso con el logro de resultados.** Los marcos de evaluación del impacto del PNUD han evolucionado para incluir parámetros más sofisticados, como el índice de pobreza multidimensional y el índice de desarrollo humano ajustado por las presiones planetarias. El PNUD sigue perfeccionando estos mecanismos de medición para captar mejor la forma en que sus intervenciones cambian la vida de las personas. Tiene previsto incorporar parámetros más claros para medir el impacto de todos los programas desde el principio, con herramientas basadas en IA que evalúen cómo contribuyen al cambio sistémico las actividades interconectadas que forman parte de una cartera. Un mejor seguimiento de la asignación de recursos vinculará las inversiones a los resultados, estableciendo parámetros más adecuados de eficacia y transparencia. Una nueva generación de prácticas de gestión basadas en los resultados ayudará a integrar la complejidad y el pensamiento sistémico, posibilitando una mejor comunicación de los resultados y efectos.

83. **Transparencia y rendición de cuentas.** Sobre la base de sus auditorías sin reservas de 100.000 millones de dólares en gasto para el desarrollo a lo largo de 20

años y su clasificación en el nivel superior del índice de transparencia de la ayuda desde 2011, el PNUD sigue avanzando en la rendición de cuentas en tiempo real y basada en datos. El aumento de la automatización y los controles a través del sistema de ERP Quantum ya están mejorando la calidad de los datos y el aseguramiento de la calidad. Las nuevas iniciativas incluirán plataformas digitales de nueva generación para la supervisión del rendimiento en tiempo real. El PNUD se compromete a publicar no solo los éxitos, sino también las enseñanzas extraídas de los fracasos, contribuyendo así a una cultura de mejora continua.

V. Financiar la creación de valor

84. La estrategia del PNUD se basa en garantizar que cada dólar tenga el máximo impacto en el desarrollo y que el PNUD siga siendo un asociado fiable en un mundo incierto. La inversión durante años en la transformación institucional descrita anteriormente está reforzando la resiliencia del PNUD a tal fin.

85. Ante el reciente aumento de los problemas de financiación, el PNUD ha adoptado desde principios de 2025 una serie de medidas de austeridad con el objetivo de reducir los gastos operacionales, mejorar la movilización de recursos y optimizar su uso. Entretanto, continúan las inversiones estratégicas en áreas con alto potencial de retorno de la inversión, como el desarrollo de la cartera de programas y de las capacidades digitales y de IA. Estas medidas tienen por objeto mantener la capacidad del PNUD para cumplir su mandato, preservando al mismo tiempo su resiliencia financiera a mediano plazo.

86. Los recursos ordinarios (básicos) constituyen la base financiera del PNUD, permitiéndole llevar a cabo una planificación a largo plazo, responder con rapidez, impulsar la innovación y llegar a quienes se están quedando más atrás: una inversión en multilateralismo. Sin embargo, las contribuciones a los recursos ordinarios han descendido a tan solo un 12 % de los recursos totales. Es esencial restaurar estos fondos para preservar la imparcialidad, el alcance mundial y la capacidad del PNUD de atender a los países en función de sus necesidades. El PNUD colaborará con la Junta Ejecutiva para perfeccionar su metodología de asignación de los recursos ordinarios, a fin de canalizarlos más eficazmente hacia las prioridades de los países.

87. El PNUD está ampliando sus herramientas financieras, forjando nuevas alianzas con IFI, inversores privados y socios filantrópicos para atraer y combinar fondos para el desarrollo. Está mejorando su enfoque respecto de la recuperación de costos diferenciada para adaptarlo mejor a su mandato y a su modelo institucional, así como para crear economías de escala. Unas salvaguardias rigurosas asegurarán la plena recuperación de los costos, impedirán la subvención cruzada de los recursos ordinarios y garantizarán la transparencia de los informes a la Junta Ejecutiva.

88. Con el apoyo permanente de la Junta Ejecutiva, la diversificación de su combinación de fuentes de financiación y la modernización de sus operaciones permitirán al PNUD establecer una base financiera sólida y una estructura ágil en la que puedan confiar sus asociados.

VI. Perspectivas para el futuro

89. Los cambios geopolíticos, la volatilidad económica y las ideas surgidas de la Iniciativa ONU80 significan que la cooperación para el desarrollo se enfrenta a numerosos futuros posibles. El Plan Estratégico tiene como objetivo proporcionar una base sólida para que el PNUD siga siendo fiable y logrando resultados ante sus asociados en un mundo que cambia con rapidez. Está:

a) **Diseño para hacer frente a la complejidad.** El plan parte de la base de que las perturbaciones continuarán. La incertidumbre y la complejidad están integradas en su diseño. El enfoque sistémico y las capacidades de previsión estratégica equipan al PNUD para desenvolverse en esa complejidad.

b) **Basado en la demanda.** El PNUD trabaja junto a sus asociados en sus vías hacia el desarrollo. El plan se basa en sus necesidades actuales y futuras, con flexibilidad para cambiar según evolucionen.

c) **Preparado para adaptarse.** Al tiempo que establece una dirección estratégica clara, el plan deja margen para que el PNUD se adapte a diferentes escenarios y responda de forma pragmática a futuras perturbaciones, incluidas las fluctuaciones en la financiación. Permite la expansión estratégica o la consolidación de elementos programáticos a medida que surjan oportunidades o limitaciones, manteniendo al mismo tiempo la integridad de la oferta del PNUD. El examen de mitad de período brinda una oportunidad para evaluar los progresos y perfeccionar los planteamientos en caso necesario.

90. El Plan Estratégico es una expresión ambiciosa, pero con visión clara, de la cooperación internacional para el desarrollo. El PNUD ofrece la plataforma necesaria para efectuar inversiones conjuntas en acciones que promuevan la prosperidad mundial, protegiendo al mismo tiempo el planeta. El plan representa un esfuerzo conjunto, un pacto entre el PNUD y los Estados Miembros, cuyo éxito dependerá de la determinación y la colaboración compartidas.
